

Louvain School of Management

Analysis and implications of the Regenerative Paradigm in the B2B sales function

Research Master's Thesis submitted by
Elisabeth de Brouwer

With a view of getting the degree
Master in Business Engineering (120 credits)

Supervisors
Yves De Ronge
Christophe Lejeune

Academic Year 2017-2018

This master thesis represents the culmination of intense work that would not have been possible without the support of many people.

First, I would like to express my deep gratitude to my two thesis supervisors. I would like to thank Yves De Rongé for enabling me to deepen a subject dear to my heart and for the valuable inputs made, and Christophe Lejeune for his invaluable coaching that taught me to structure my ideas and to manage my time effectively.

Secondly, I would like to take this opportunity to show my thankfulness to my family and friends that gave me encouragement and motivation. This Master Thesis is particularly dedicated to them for their priceless support.

I would also like to thank all the interviewees for their time and for sharing their knowledge.

Lastly, I am particularly grateful to all those people that devoted their life in the purpose to create a better world. The work they have accomplished has been an inestimable source of inspiration.

List of Content

INTRODUCTION	1
CHAPTER 1: THE REGENERATIVE PARADIGM	2
1.1 Introduction	2
1.2 The origins of the Regenerative Paradigm	3
1.3 The Energy Network Science: theoretical grounds for the Regenerative Paradigm	5
1.4 The hierarchy between green, sustainable and regenerative	7
1.4.1 Green	7
1.4.2 Sustainable	8
1.4.3 Regenerative.....	9
1.5 Characteristics of regenerative approaches	12
1.5.1 Characteristic 1: System-based	12
1.5.2 Characteristic 2: Aiming for positive outcomes through alignment and empowerment	13
1.5.3 Characteristic 3: Life-supporting	13
1.5.4 Characteristic 4: Pattern literacy and application	14
1.5.4.1 Competition versus collaboration.....	14
1.5.4.2 Resilience versus efficiency	15
1.5.5 Characteristic 5: Continuous adaptation through iterative processes	16
1.6 Regeneration in practice	16
1.6.1 Key motives	16
1.6.1.1 Doing better regarding our environment	17
1.6.1.2 Better understanding the surrounding complexity	17
1.6.1.3 The need for purpose	17
1.6.1.4 A factor of performance	17
1.6.2 A Regenerative Economy.....	19
1.6.2.1 Pillar 1: Relocalization	19
1.6.2.2 Pillar 2: Collaboration	20
1.6.2.3 Pillar 3: Functionality	20
1.6.2.4 Pillar 4: Circularity.....	20
1.6.2.5 Conclusion	21
1.7 Limits and critical analysis on the literature review.....	22
1.8 Conclusion	22
CHAPTER 2: IMPLICATIONS OF THE REGENERATIVE PARADIGM IN THE SALES ENVIRONMENT	24
2.1 Introduction	24
2.2 Consequences on the sales strategy.....	25
2.2.1 From function to process.....	25
2.2.2 From isolated to cross-functional	25
2.2.3 From operational to strategic.....	26

2.3 Contextualization of the Regenerative Paradigm	27
2.4 Rethinking the sales mission	28
2.4.1 Cross-functional collaboration	28
2.4.2 Required skill set	28
2.4.3 Performance assessment	29
2.4.4 Continuous learning and training	30
2.5 managerial implications.....	30
2.6 Conclusion	30
 CHAPTER 3: METHODOLOGY	 31
3.1 Approach.....	31
3.2 Strategy and research design	32
3.3 Interview sample	34
3.4 Data collection and analysis methods	34
 CHAPTER 4: FIELD ANALYSIS OF THE REGENERATIVE PARADIGM IN THE B2B SALES FUNCTION	 35
4.1 Introduction	35
4.2 Current implications of the sales function	35
4.2.1 Sales mission.....	36
4.2.1.1 To discover the buyer needs.....	36
4.2.1.2 To present solutions on acceptable terms for both parties.....	36
4.2.1.3 To leverage, develop and lobby your network	38
4.2.1.4 To manage customer relationships.....	38
4.2.1.5 To be proactive in the quest for new customers	39
4.2.1.6 To provide expertise and answers	39
4.2.1.7 To deal effectively with objections and problems	40
4.2.1.8 To sense the market and internalize the information	40
4.2.1.9 To close the sale	40
4.2.2 Support functions	41
4.2.3 Conclusion	42
4.3 Applications of the RP already developed in the sales function.....	42
4.3.1 New consumption models.....	43
4.3.2 A strategic informant.....	43
4.3.3 Empowered decision makers.....	44
4.3.4 Conclusion	46
4.4 Barriers and motivations of developing the RP in the sales function	46
4.4.1 Required Competences	47
4.4.2 Managerial Implications	47
4.4.3 Reward Systems	48
4.4.4 Tools	49
4.4.5 External Factors	50
4.4.6 Conclusion	51

4.5 Barriers and motivations of customers in the development of the RP in the sales function	52
4.5.1 Attitude towards sustainability	52
4.5.2 Attitude towards information sharing.....	53
4.5.3 Attitude towards investment	53
4.5.4 General attitude towards co-developed solutions	53
4.6 Discussion.....	54
4.6.1 Findings.....	54
4.6.2 Limitations and further research	56
 CHAPTER 5: GENERAL CONCLUSION	 58
 REFERENCES	 61
 APPENDICES	 74
APPENDIX 1: Processing regeneratively by thinking as a designer.....	74
APPENDIX 2: Design thinking applied in the sales process.....	76
APPENDIX 3: Interview Guide	77
APPENDIX 4: Interview Gaspard Devos.....	78
APPENDIX 6: Interview Francis Michaud.....	92
APPENDIX 7: Summarized interview Adrien Sap	111
APPENDIX 8: Interview Marie-Constance de Crombrugghe	115
APPENDIX 9: Interview Arpad Horeczky.....	136
APPENDIX 10: Interview Jurgen Van den Bon	148
APPENDIX 11: Interview Geoffrey Gustin.....	156
APPENDIX 12: Interview Marc Bieswal	162

List of Figures

Figure 1 Trajectory of ecological Design (Bill Reed, personal communication, September 4, 2017)	7
Figure 2 The triple bottom line (CSR Ambassadors, n.d.)... ..	8
Figure 3 The three-nested-dependencies model.....	8
Figure 4 Lyle’s Comparison between Flows in Degenerative and Regenerative Systems (Akihan, 2013)	10
Figure 5 Regeneration (The nature of business, n.d.)	11
Figure 6 Window of vitality (Fath, 2015).....	15
Figure 7 Design thinking: a non-linear process (Siang, T. Y. & Interaction Design Foundation, 2017)	75
Figure 8 Decisional pyramid.....	111

List of Tables

Table 1 Summary of the regenerative characteristics linked to the pillars of a Regenerative Economy	21
Table 2 Overview of hypotheses and related interview question numbers	33
Table 3 Comparison and summary of original analysis and field results	55

Introduction

We began this work with a deep reflection on human negative externalities and how we could reverse this trend. As the pace of ecological destruction increases, so does the need to transform and rethink our current economic model. The biggest challenge we will face in this transition is to change the perspective we have on the world. Therefore, the ambition of this work is to present a radically new way to consider our surrounding environment.

The Regenerative Paradigm has the core purpose to create a shift in our mindsets from being less bad to create positive impact. It aims at producing without draining, but rather regenerating. This approach appears to offer great potential for companies to create lasting prosperity for all by supporting ecological development and social enrichment.

This master thesis aspires at bridging the theory of the Regenerative Paradigm and the current practice by applying the regenerative framework in a specific B2B a specific context. More precisely, the research question that has supported our exploration is the following:

What are the implications of the Regenerative Paradigm in the B2B sales function?

By investigating how the Regenerative Paradigm can offer long term solutions through organization principles and concrete approaches, we tend to offer solutions for economic actors that want to create a positive impact.

Our thesis has the following structure: first we propose a **review of the literature**. This theoretical part explores the context and concepts of the Regenerative Paradigm. We also investigated academic works on the B2B sales function. Finally, we analyzed the implications and connections between both parts by formulating hypotheses.

Based on the hypotheses made, the **practical part** enabled us to investigate further on implications of the Regenerative Paradigm in the B2B sales function. Based on interviews and personal experience, this field research highlights current practices, motivations, barriers and managerial implications of the regenerative development in the sales function.

We concluded by summarizing our findings and giving managerial advice.

Chapter 1: The Regenerative Paradigm

1.1 Introduction

The business world is facing a complete mutation. Companies evolve in a globalized economic system facing resource scarcity, increasing energy prices, environmental degradation and rising inequalities (Daley, B. & Kent, R., 2013).

To understand these troubled times, we must go back three centuries ago when we inherited our Western Economic Model from the Industrial Revolution. Our system based on the Adam Smith's doctrine of "laissez-faire" and "invisible hand" introduced the market capitalism and came with a phenomenal increase of material goods (Baumol, Litan & Schramm, 2007; Latouche, 2012; Scharmer, 2010). Growth became the 'Holy Grail' and economic policies were not to be questioned (Araud, 2014). Focus on profit optimization blind eyed social and environmental factors and brought with it tremendous externalities (Latouche & Jappe, 2015; Scharmer, 2010). In fact, the laws of competition enabling the acquisition of cheaper and cheaper goods provided no natural barriers to protect the nature from massive destruction (Latouche, 1994; Scharmer, 2010). In addition to that, predictions assume that we will be a total of 9.9 billion human beings in 2050 (Population Reference Bureau, 2016). Resources needed for this monumental rise will therefore unimaginably increase the pressures on the environment. Even though processes have become less high energy, production has risen too much for these efficiencies to make a difference (Harribey, 2004; Fukuda-Parr et al., 2002). The Economy that was once considered to rule the world, struggles to address all these issues (Fullerton, 2015; Latouche, 1994, 2012; Raworth, 2014). The environment is purely considered in terms of the resources it can provide (Harribey, 2004), while in fact the link between human and nature is way deeper than merely an extractable resource. Damages or 'externalities' are by their very own definition considered as exceptions in this model (Raworth, 2014). Only produced capital (as opposed to natural capital) is valued and considered in our gross domestic product. However, this comes in contradiction with the fact that human fulfillment is mostly realized outside the path of these consumption of produced capital, but rather created by the social context and the quality of the relationships people have around them (Harribey, 2004). Citizens feel disconnected from the in place financial system. People are looking for purpose, far away from mass consumption, natural resource accapapration and inequalities rise (Harribey, 2004). Unfortunately, many have no idea on how to become sustainable. Besides, those improvements

usually barely delay the degradation of earth's natural systems and only buy us more time until the inevitable (Akturk, 2016; Reed, 2007).

The Regenerative Paradigm aims to reverse this tendency. It promotes the recognition of a complex interconnected web where all organisms are linked "...to create living systems that are mutually beneficial and co-evolving for nature and humans." (Akturk, 2016, p. 1). The big challenge of our generation will be to produce without destroying, and instead replenishing the environment we are embedded in. Development could be a source of ecological health (Haggard, Reed & Mang, 2006) and it is our duty to develop such practices towards future generations.

1.2 The origins of the Regenerative Paradigm

The concept of the Regenerative Paradigm traces back to different schools of thought. This section will retrace key people, ideas and concepts that drove to the emergence of the Regenerative Paradigm.

The first traces of ecology are to be found in 1890, in the work of the American botanist and ecological pioneer Professor Henry Chandler Cowles. His two flagship conclusions, the ecological succession and the climax formation, formed the premises of natural preservation (National Geographic Magazine, 2012). The ecological succession is an understanding of the relations and influences between plants. The plant layout and interactions, referred to as "plant societies" would develop the ability to sustain the habitat by creating the possibility for their replacement by other plants. Through that specific plant arrangement (ecological succession), Cowles observed that the entire habitat would be able to thrive at its very best (climax formation).

In 1924, the Austrian philosopher Rudolf Steiner introduced his work on biodynamic farming (Koepf, 1989). The management of a farm is for the first time based on a holistic consideration (Kirchmann, 1994; Koepf, 1989; Vereijken, Van Gelder & Baars, 1997). The organization of the activities is shaped on ecologically interrelated tasks seeking for self-sufficiency and self-regulation over yield maximization.

It is only ten years later, in 1935, that the term 'ecosystem' is coined by Arthur Tansley (1935). Tansley proclaims that living organisms and their environments are inseparable.

These forward-looking ideas will inspire in 1978 David Holmgren and Bill Mollison in their studies on permaculture, an ecological designed system mimicking patterns and

relationships observed in nature (as cited in Mollison, Slay, &, Jeeves, 1991). Permaculture introduced the concept of ‘regeneration’ as an ecological performance. Moreover, Holmgren and Mollison argued that this pattern based approach could be applied to any type of system such as a company or a community. This will have a notable influence in the emerging system thinking theories.

The General Systems Theory (GST) is strongly related with holism and system thinking. Holism, as opposed to reductionism, puts the study of wholes before that of parts. System thinking uses a holistic approach to predict how changing one part of the system affects other parts and the whole system. The General Systems Theory discusses the different relationships and interdependence in the tangible world (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2016).

From then on, the growing literature helped developing sustainable agriculture and interest for ecological design such as green energy, renewable materials, recycling and organic farming (Jabareen, 2008). Furthermore, John Elkington (2002) presented in 1994 the triple bottom line as a condition to apply sustainability in business. According to Elkington companies have to answer to social, environmental and economic qualifications to be sustainable.

In that same year, John Tillman Lyle (1994) introduced the new discipline of ‘Regenerative Design’. For the first-time words as restoration and regeneration were opposed to linearity. He defined regeneration as an ecosystem potential to ‘self-renew’ itself and as the potency to return lost ecosystems to existence. This cyclic conception of energy and material use eliminates the very notion of waste. Lyle’s work largely inspired movements such as the Circular Economy created by the Ellen Macarthur Foundation (Ellen Macarthur Foundation, n.d.) and the Cradle to Cradle movement initialized by William McDonough and Dr. Michael Braungart (The Cradle to Cradle Products Innovation Institute, n.d.) that address the global issue of depleting resources.

Likewise, Lyle’s apparent ease to cross academic boundaries also inspired design thinking. By design Lyle meant “...conceiving and shaping complex systems” (1994, p. ix). Design thinking has since then become a fashionable method for agility development.

The narrow and reductionist focus of using resources more efficiently began to change. Sustainability started to be understood not as a label, but a way to redesign our economic system and to build on prosperity. In that way scholars such as Jane Jacobs and Bill Reed started to research how designing new economic systems could be inspired by self-sustainable and self-regulated ecosystems. According to them, adopting a holistic viewpoint of the current

economics to think anew enables the recognition of a complex interconnected web where all elements is interrelated (Reed, 2007). Giles Hutchins further argues in his book *future-fit* that socio-economic health is in fact “... all about relationships.” (Hutchins, 2016, regenerative business, para.5).

The presentation of these few fundaments attest of a wide range of application of the Regenerative Paradigm. The combination and the convergence of these schools of thought enabled to develop a framework for the Regenerative Paradigm. We will try to summarize and combine in the following sections the different characteristics that the scientific literature grants to the matter.

1.3 The Energy Network Science: theoretical grounds for the Regenerative Paradigm

While the study of networks can be retraced to long ago, the real distinction of it as an apart field and its implications on other fields has only started around the years 2000 (Barabasi, 2016). Jane Jacobs is considered as one of the pioneers of this field segmentation. She explained the similarities between patterns governing nature and our economic model (Fullerton, 2015; Goerner et al., 2015; Ghisellini et al., 2016) and referred to it as the Energy Network Science (ENS). Long story short, the pillars of the ENS theory are rigorous and twofold. For the sake of time, we will only briefly discuss the principles and concrete implications of this science in the Regenerative Paradigm.

The first pillar consists of the energy networks. Energy networks (or flow networks) are systems existing out of circulating matter, energy, resources, information, or any kind of matter that is important to the system as such (Goerner et al., 2015). Jane Jacobs hypothesis is that all these networks play following common rules (Fullerton, 2015; Goerner et al., 2015), meaning that interconnected elements such as living organisms, ecosystems and economies all work by the same physical laws and follow the same logic.

The second pillar of the ENS theory is the use of universal patterns to understand the complexity around us. You might have heard about this under the name of nature’s design or sacred geometry. Men from all time have been wondering about mathematically-precise patterns found in nature such as geometric shapes, certain geometric proportions (such as pi and phi) and fractals. Fractals are an essential part in the measures of systemic health, because they are usually the reason of an optimized system. Their presence demonstrates the need of a

balance between small, medium and large on the ground that balance is what will provide an optimal flow circulation (Fullerton, 2015; Goerner et al., 2015). This can be seen in elements as diverse as trees, river deltas, or even with the need for balance between multinationals and small local enterprises (Goerner et al., 2015; Web Ecoist, n.d.). Imbalance provokes excessive concentration and creates a risk to the health of the entire system. Jane Jacob (as cited in Fullerton, 2015, p. 34) presents it as “It is not how big you grow, but how you grow big”. Thanks to a thorough understanding of these fractal-patterns, one can evaluate how close a system approximates an optimal model. The fact that we live in times where computers are more performant than ever makes it possible to calculate complex fractal structures to use them for evaluation either for creating measurable targets (Fullerton, 2015).

In practice, Jacobs’ hypothesis already helped to recondition some classical economic theories. The field of Evolutionary Economics for example, expands on the equilibrium theory with more accurate studies on flow networks behaviors (Fullerton, 2015; Goerner et al., 2015; Markley-Towler, 2017). This behavior study provoked a turnaround in our understanding of the economic system, shifting the health analysis of our socio-economic model from profit to healthy human networks.

The ENS gathers all those disciplines that contribute to a greater understanding of “universal laws and optimal pattern of health and development” (Odum, H.T., as cited in Goerner et al., 2015, para. 2) through the use of “energy networks and nature’s design” (Goerner et al., 2015). This field helps in the development of Regenerative Economics because it does not only provide a deep scientific understanding on systemic health and development of systems (nonliving and living systems), it is also able to provide quantitative measurements on the characteristics underlying socio-economic networks such as resiliency and vitality (Goerner et al., 2015). The understanding of the ecosystem functioning process enables us to develop a ‘self-organizing’, ‘self-nourishing’ and ‘self-regulating’ economy (Fullerton, 2015, p.36).

The universal patterns and principles the cosmos uses to build stable, healthy, and sustainable systems throughout the real world can and must be used as a model for economic-system design. (Fullerton, 2015, p. 8)

By carefully looking and learning how nature operates and handle its assets, we can improve the human management of the same resources and starting to design as good as nature (Haggard et al., 2006).

1.4 The hierarchy between green, sustainable and regenerative

It is important to clarify the differences in these three notions; green, sustainable and regenerative. Their intensive use in the literature might confuse the less seasoned among readers. In a purpose of clarity, we will use Reed's framework (*Figure 1*) portraying regenerative design. The framework illustrates the steps between a degenerative system (on the left of the schema) to a completely regenerative one (on the right of the schema). We will explain the figure by defining the notions and relations between 'green', 'sustainable' and 'regenerative'.

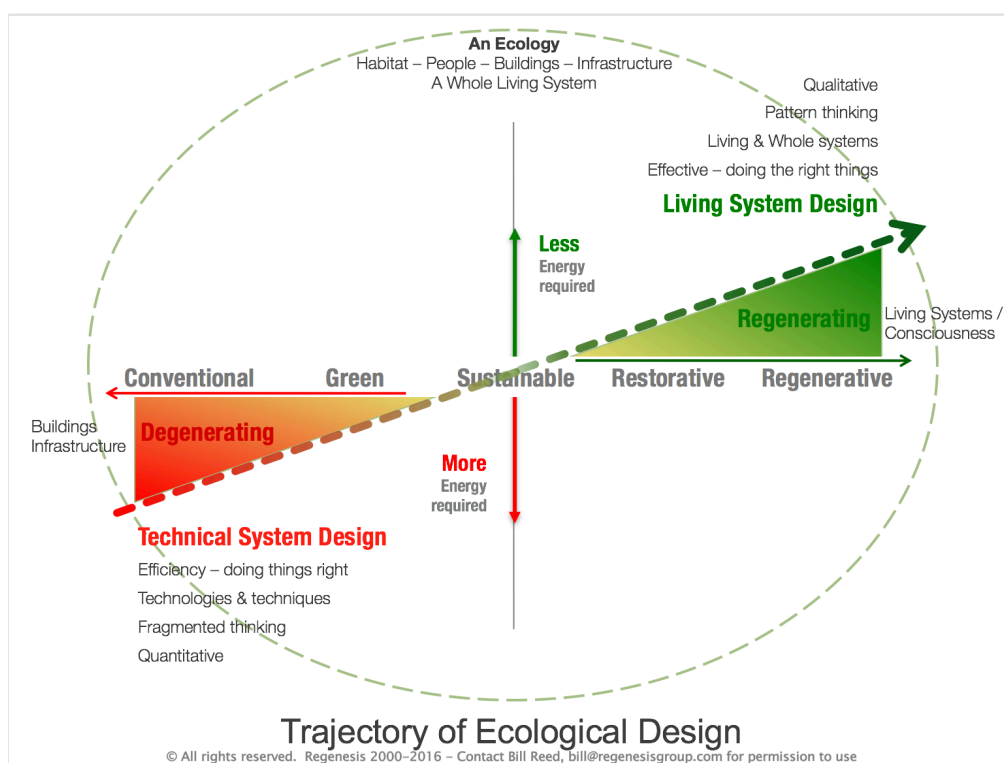


Figure 1 Trajectory of ecological Design (Bill Reed, personal communication, September 4, 2017)

1.4.1 Green

'Green' is mostly used in the literature to express a better efficiency and so a better performance of objects. It is characterized by the willingness to minimize the negative environmental impacts and slowing down the ecological degradation (Cole, 2012; McDonough & Braungart, 2002; Haggard et al. 2006). Reed (2007) expresses the use of 'green' strategies as "doing things better" instead of "doing better things". It stays in the degenerative part of *Figure 1* because despite a considerable improvement in waste reduction, damages are still caused and not repaired (Reed, 2007; Zari & Jenkin, 2010). In addition to that, this narrow

vision of design oversees the possibility for “designing close loops and creative synergies” (Cole, 2012).

1.4.2 Sustainable

While ‘green’ stays degenerative, the equilibrium between degeneration and regeneration comes at the point of sustainability. It addresses the issues faced by fully limiting the intensity of the damages caused (Reed, 2007) or being “100% less bad” (Braungart, McDonough & Bollinger, 2007). Neither are we in an optic of degeneration, nor are we repairing the previous damages done.

The literature agrees that sustainability require an integrative and holistic approach represented by the incorporation of the triple bottom line; the integration of **social**, **environmental** and **economic** concerns (Elkington, 2002; Conroy & Berke, 2004; Healey & Shaw, 1993; Jabareen, 2008; McDonough & Braungart, 2002; Mebratu, 1998). Two different figures of the triple bottom line have been exposed in the literature. The Venn diagram (*Figure 2*) is probably the most known to the general public. If the three P-conditions (people, profit, planet) are not reunited, the sustainability goal is not achievable. Due to critics for being at odd with the material reality (Moir, & Carter, 2012) and for being reductionist regarding a lack of clarity on the interactions between elements and the whole (Mebratu, 1998), a second model has been posed. The three-nested-dependencies model (*Figure 3*) reflects ecosystems being the basement for societies that can organize economies.



Figure 2 The triple bottom line (CSR Ambassadors, n.d.)

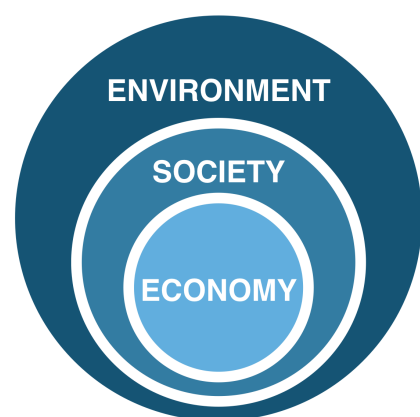


Figure 3 The three-nested-dependencies model

This neutral state is an unavoidable base-condition in the quest for sustainable development. However, despite its extensive use by academics, non-governmental organizations and environmentalists, Latouche (1994) believes that sustainable development is a way to save economic development as it is, not nature. Regenerative development, on the other hand, aims for a sustainable built environment that goes beyond the ‘net-zero’ impact by striving for ‘net-positive’ environmental outcomes (Jenkin & Zari, 2009; Akturk, 2016). As depicted by Gunter Pauli (2010), “we must go beyond substituting one product or one process with another, and instead improve the system, opening up possibilities for a new generation”.

1.4.3 Regenerative

While sustainability tries to counterbalance the consequences of human development by managing resources efficiently, regenerative development goes further down the road by endeavoring to build capacity and create positive impacts to reverse the degeneration (Akturk, 2016; Cole, 2012; Reed, 2007). ‘Regenerate’ finds its origins from the Latin word ‘regeneratus’ or ‘created again’. Scholars investigating this paradigm found their initial inspiration in the surrounding nature, where natural systems thrive as a result of their continuously regenerative processes (Fullerton, 2015; Van Der Ryn and Cowan, 2007). The Energy Network Science (ENS) provided the theoretical grounds that following the patterns in natural systems could help us to develop a healthy human society (Confer section 1.2 The Energy Network Science: theoretical grounds for the Regenerative Paradigm).

Lyle (1994, p.10) supports that a key pattern for thriving systems is the natural cyclic flows. He is one of the pioneers rejecting the notion of waste, considering it as a human invention (1994, p.225). *Figure 4* illustrates our conventional schema of production composed out of a sequence of actions where every step requires energy that won’t be recovered and that can be considered as lost. The conventional linear system has also a beginning and an end which creates the notion of waste. On the other hand, in natural systems “*nothing is created, nothing is lost, everything changes*” (Antoine Lavoisier). In that way, regenerative systems are built upon continuous renewing or self-sustainable principles. Van Der Ryn and Cowan advance even further that by designing regeneratively, we have the capacity to reconstruct lost abundance (2007).

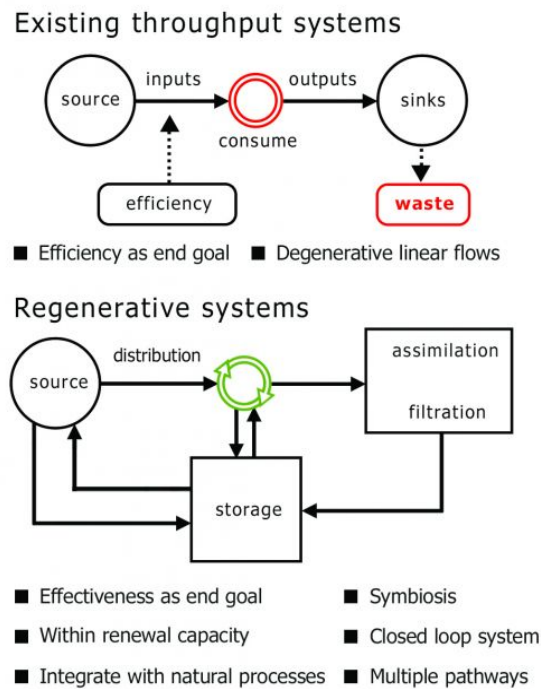


*Figure 4 Lyle's Comparison between Flows
in Degenerative and Regenerative Systems (Akihan, 2013)*

Akturk (2016) outlines that regeneration stands for self-reconstruction and self-production, creating the conditions conducive for evolution. As for Charles Krone regeneration produces 'the field within which the improvement of living systems can take place' (as cited in Akturk, 2016).

Regenerative thinking requires a holistic view of a system and aims to re-establish the ability of systems to self-organize and adapt by continuous learning, adaptive change and co-creation. It looks at the relationships and interactions between the elements and how they evolve together, integrating humans within the natural living systems again (Akturk, 2016). An object by itself cannot be regenerative, but a system can be designed as such. Sustainability is only a side-effect of that systemic health (Fullerton, 2015).

Carol Sanford summarizes the characteristics of regeneration as follow;

- Focusing on the evolution of the **whole**
- Developing net **positive outcomes**
- Addressing the **potential**, not directed as problem solving
- **Co-evolutionary, partnered, reciprocal relationships**

- A **process-oriented** approach seeking at **strategic changes** providing the highest benefit for the invested energy
- **Diversity** and **adaptability** through singular and unique solutions
- Each system is **composed out of several lesser systems** and is **embedded in greater wholes**

As for Giles Hutchins, he presents the regenerative principles a slightly differently in his frame represented in *Figure 5*. Hutchins defines a regenerative business, or what he refers to as a ‘firm of the future’, as: systems-based, adaptive, optimizing, resilient, values-led and life supporting.

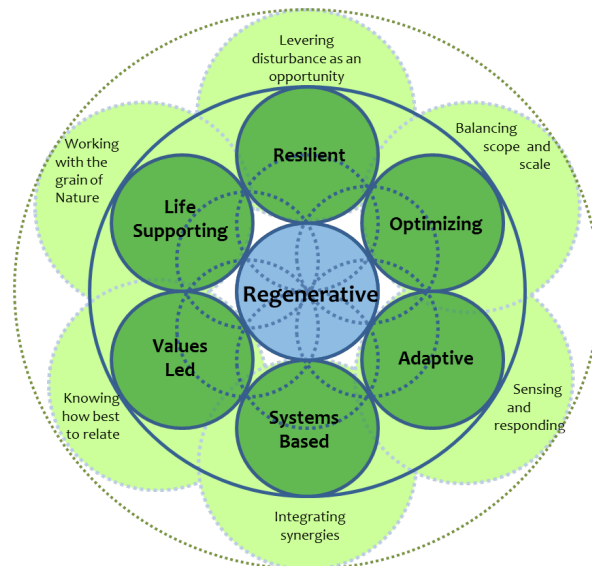


Figure 5 Regeneration (The nature of business, n.d.)

Note that given the novelty of the Regenerative Paradigm, the ongoing discussions are still developing a full understanding of the matter and a compromise in the definition of a “regeneration” has still to be found. The fact that research describing regenerative principles varies in number of elements and level of detail, is an indicator that regeneration is a hard to conceptualize construct. However, even though all definitions differ in some manner, they all aggregates on the following characteristics (Akturk, 2016; Haggard et al., 2006; Hutchins, 2016; Mang & Reed, 2012; Cole, 2012; Sanford, 2016a, 2016b):

1. System-based
2. Aiming for positive outcomes through alignment and empowerment

3. Life-supporting
4. Pattern literacy and application
5. Continuous adaptation through iterative cycles

We will use this last aspect division to refer to the characteristics of regeneration in the remaining part of this work. In the following section, we will develop and define what these characteristics take in.

1.5 Characteristics of regenerative approaches

The intent in this section is to explore and explain further the key characteristics of a regenerative approach. Note that no ideal regenerative approach has been developed, considering it has to be adapted to the specific context.

1.5.1 Characteristic 1: System-based

The Regenerative Paradigm is not possible without a shift from the ‘mechanistic worldview’ to an ‘ecological’, ‘natural’ or ‘living systems worldview’ (du Plessis, 2012, 2009; Mang & Reed, 2012; Hutchins, 2016; Fullerton, 2015). The chosen perspective influences how reality is understood and studied and therefore determine the way of approaching our reality and engaging with the world (Du Plessis, 2009).

The ‘mechanistic worldview’ inherited by the French philosopher René Descartes considers that to understand complex phenomena, you need to break them down in different small (understandable) parts. This approach, qualified as reductionist, has demonstrated shortcomings because it does not respond adequately to complexity, change and diversity. Solutions fail because they lack a profound understanding of the entire interconnectedness in our built environment and prevent to exploit the potential of synergies (Jackson, 2003; Reed, 2007).

The Regenerative Paradigm on the other hand, finds its roots in the natural worldview. This holistic approach is inspired by ecosystem mimicry and considers the world as network of connections in perpetual reorganization (Haggard et al., 2006). Jan Smuts describes the whole as being “...much more than the sum of the parts.” (1926, p.103). Hes and du Plessis explain the usefulness of understanding whole systems as following: “patterns provide clues on how systems self-organize and sustain themselves, and even what their evolutionary potential may be.” (2015, p.118). This leads us to the conclusion that holistic thinking is more adequate to

complex and living systems.

Organizations can develop this system perspective by acknowledging that collective intelligence is often siloed in specific disciplines (Wahl, 2016). By allowing to step outside of the usual field of practice, companies enable cross-fertilization between domains. Recognizing the importance of interdependent connections and synergies inside companies as well as in the entire business ecosystem is a sine qua non condition for invigorating the whole system (Hutchins, 2016, Systems-based, para.1; Reed, 2007).

1.5.2 Characteristic 2: Aiming for positive outcomes through alignment and empowerment

The purpose of a regenerative approach is to have a whole with a better health and vitality after than it was before (Ghisellini et al., 2016). A regenerative process is only possible if it includes betterment for the whole. Every step is positive, or at the very least neutral, to the other elements. The fitness of the system relies on the individual commitment of each empowered element and progress measurements are determined by the enhancement of the entire ecosystem (Jenkin & Zari, 2009; Kaeufer, 2010; McDonough, 2002; Reed, 2007). An arrangement that makes sense considering all motives are aligned in an interdependent world (Fullerton, 2015).

In his framework, Hutchins develops further that “It is values, rather than control mechanism, that ensure consistency of behavior in realizing the organization’s mission.” (2016, Values-led, para. 1). He praises value-based decisions and empowerment as opposed to control-based decisions taken on fear, separation and control.

1.5.3 Characteristic 3: Life-supporting

Where we previously considered human as managing the nature, the regenerative paradigm redefines the relationship between both (Reed, 2007; Mang & Reed, 2012). By placing the mankind as part of the larger whole, it enables the conception of a mutual benefitting partnership with the nature. This co-evolution should be present in all the domains of our society. Living regeneratively means maintaining a mutually enhancing relationship with the earth (Mang & Reed, 2012). David Orr presents the Regenerative Paradigm as an opportunity to “reimagine and remake the human presence on earth” (Orr, 2002, p.3). Mang and Reed explain that regeneration goes further than restoration of previous damages done, “Instead, it is the continual evolution of culture in relationship to the evolution of life” (Mang & Reed, 2012, p.41).

Giles Hutchins suggests managers willing to act regeneratively to ask themselves at every decision they undertake: “does this business initiative help create conditions conducive to life?” (2016, Life-supporting, para. 3). By embedding these values in the corporate culture, managers enable the development of new practices rethinking our products and practices in a way that “... enhance wellbeing not just for us, but for the fabric of life.” (Hutchins, 2016, Life-supporting, para. 3).

1.5.4 Characteristic 4: Pattern literacy and application

In the Regenerative Paradigm, the macrocosm is a system of interlinked systems. It implies that anything “cannot exist in isolation from their larger surrounding contexts” (Zari, M. P., 2012, p.304). This holistic consideration requires an understanding of the underlying patterns and relationships, as well as the capacity to frame these corroborations. We will refer to this as ‘pattern literacy’. Considering the very foundation of the Regenerative Paradigm (getting its inspiration in the surrounding ecosystems to design and generate systemic health), regenerative thinking implies to understand and generate universal patterns in order to adapt them in the built environment by using the intrinsic dynamics and particularities of a given place (Haggard et al., 2006). Adapting systems to local realities is a quest towards always more optimization. In that way, Permaculture was forward thinking by “recognizing the need to bring a pattern-based approach not only to understand the metabolism of a place, but also to creating human systems whose metabolic patterns resonate with and amplify the metabolic patterns of their place” (Mang & Reed, 2012, p.28).

However, adapting the patterns require some further explanation. This section will elude two different equilibria that need to be found for applying the principles, namely a balance between competition and collaboration, as well as between resilience and efficiency.

1.5.4.1 Competition versus collaboration

Collaboration is key to survival. Janine Benyus explains that it is “collaboration rather than competition that is the survival mechanism in natural systems” (as cited in Fullerton, 2015, p.32). “Collaboration is core, because it increases development and reduces risk.” (Fullerton, 2015, p.46). However, it does not exclude competition from the picture. Competition has an important role to play, because it is a way of constantly testing which are the best solutions. Competition challenges organisms to increase quality. Moreover, competition is crucial as it provides instant feedback for adaptation.

1.5.4.2 Resilience versus efficiency

To depict how to find the right balance between the resilience factors (small, diverse, flexible, and densely connected) and efficiency factors (big, streamlined and powerful) in healthy networks, we will use the window of vitality created by Ulanowicz et al. (as cited in Goerner, S., 2015) that is depicted in *Figure 6*.

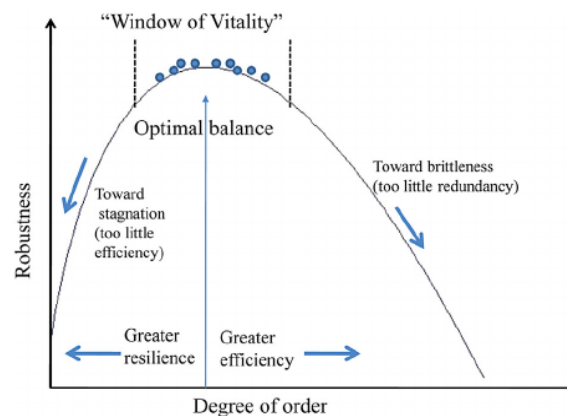


Figure 6 Window of vitality (Fath, 2015)

The resilience factors enabling adaptation, and efficiency factors enabling energy savings for new innovations are equally important. Therefore, an integration of two is essential (Fullerton, 2015, p76). However, both characteristics run intrinsically in opposite directions. Diversity goes mostly hand in hand with resilience (Goerner, Fiscus & Fath, 2015), but too much resilience has a negative impact on efficiency. Imagine leading a one-hour meeting with 15 people speaking 15 different languages and having 15 completely different ideas on how to work on a project. This situation will certainly learn a lot about openness and diplomacy. However, it will be hard to get anywhere on the project in one hour. The other way around is also true, too much efficiency often creates fragile systems in changing environments (Goerner et al., 2015). Having 15 people having the same idea on how to work on a project will increase efficiency on the project, but will lack innovative solutions and stability in unexpected situations. Both are thus essential and balance is needed. The same rationale can be applied to companies and economies:

Economies need diversity of options (resilience) to provide choice, competition and fallback options in case a main industry should fail, but economies built

almost solely of diverse, small-scale businesses tend toward stagnation because they lack the efficiency, focus and power to generate robust flow. (Goerner et al., 2015, Rediscovering the importance of balance while making resilience measurable, para. 8)

In their book “the rule of three”, Sheth and Sisodia develop how to find an equilibrium between small and large by having three major players combined with locally specialized competitors (2002).

As for companies, using a large-scale system approach, but decentralizing decision-making as close to the area they affect as possible, enables organizations to optimize and adapt quickly. Empowering local knowledge is an inescapable condition to sense and respond to market changes accurately (Fullerton, 2015; Reed, 2007). In sum, a company should ‘think global and act local’.

1.5.5 Characteristic 5: Continuous adaptation through iterative processes

Regeneration is a “continuous process of becoming” (Fullerton, 2015) that evolves through constant learning and adaptation (Mang & Reed, 2012). The learning process takes rapid and frequent iterations of experimentations that work as feedback loops seeking to validate the learnings and optimize the parts in relation with the whole (Hutchins, 2016, adaptive, para. 1; Reed, 2007). Results might be seen over a defined timeframe; however, the process in itself is continuously evolving and does not stop at the achievement of a particular final result.

Such a mentality lies at the basis of management philosophies like lean management or lean start-up. It enables to leverage disturbance to fail quick, to learn from it and to adapt the process through those learnings into a competitive advantage over the competition. Experimental skills, and thus empowerment is key in comparable processes.

1.6 Regeneration in practice

1.6.1 Key motives

While a visible transition towards regenerative approaches is undeniable, it is essential to understand why we need it. Akturk (2016) summarizes it in four main reasons; the need to

do better regarding our environment, the need for a new paradigm, the need for purpose, and finally, improved performances.

1.6.1.1 Doing better regarding our environment

The first reason has already been thoroughly exposed in the introduction. Growing attention on our biotope has raised awareness about the resource-scarcity for future generations. The regenerative approach aims at reversing the earth's degradation and strive towards a 'net-positive' impact. It understands that the "... health of humans is dependent on the health of whole ecosystems and vice versa." (Akturk, 2016, p.22)

1.6.1.2 Better understanding the surrounding complexity

As opposed to the Regenerative Paradigm, current paradigms do not deal with the surrounding complexity, "preventing humans from developing with a complex, dynamic and living world" (Akturk, 2016, p.22). Van der Ryn and Cowan summarize it in the introduction of their book *Ecological Design* as a time: "to start designing in a way that honors the complexity and diversity of life itself" (2007, preface, para.1).

1.6.1.3 The need for purpose

The third major reason for this change to happen is to inspire people again. Apathy, depression and anxiety have a non-negligible presence in our societies (Gowing & Langdon, 2016; World Health Heritage, 2017). Hutchins presents it as follows: "... rather than the economy generating wellbeing for the majority, it provides wealth for a minority and anxiety for the majority." (2016, regenerative business, para. 7). He argues that business forgets to make people thrive, where in fact we should look at this the other way around and considering work not as the purpose, but a mean to flourish. He supports using business to inspire people by giving them a sense of belonging and meaning.

1.6.1.4 A factor of performance

The last major motive to transition for companies is that regeneratively designing systems offers a powerful approach for developing performance. Not only is it for the citizen consciousness important for companies to behave well, but organizing companies' practices as such have been proven to be a significant factor of performance. Usually the initial aim for

companies to invest in Corporate Social Responsibility (CSR)¹ is to enhance its public image (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009). Customer appreciation leading to brand reinforcement and in a second time to increased facilities to develop new businesses (Norén, 2004). Furthermore, considering the growing attention of public authorities on CSR practices, being already in tune with probable future legislation represents a non-negligible risk avoidance (Norén, 2004).

However, there is more that drives corporate commitment to regenerative development and many scholars wanted to proof the economic rationale for this. Regenerative development turns out to have four other major consequences bringing profitability (Hutchins, 2016; Norén, 2004), namely: ‘improvements in productivity’, ‘strategic alignment’, ‘development of good relationships’ and ‘increased agility’.

By systematically eliminating waste from their processes, companies spare tremendous amounts and improve their productivity. This is especially true now that more companies are selling solutions instead of products, because they do not have to sell the raw material every time they sell the product (Ellen MacArthur, as cited in Hulse, 2017). Furthermore, they can develop collaborative supply chains with suppliers and customers, which results in a valuable competitive advantage.

Secondly, strategic alignment enables employees to develop a better company spirit and a thorough understanding of the business idea. All resulting in better performance (Collis & Rukstad, 2008).

Moreover, maintaining and developing good relationships with customers based on trust is a key facilitator to lead ongoing projects and to co-create new ones. It is no wonder that relationship management and partnership development recently re-emerged as fashionable management techniques.

To conclude, organizations capable of developing a regenerative culture will improve the responsiveness to their business ecosystem, “flourishing rather than perishing in volatile business conditions” (Hutchins, 2016, p.35).

¹ CSR started with an increasing number of enterprises implementing self-regulating processes working towards sustainable development (Scherer, A. G., & Palazzo, G., 2011; Norén, 2004). The European Commission has further defined CSR as “the responsibility of enterprises for their impact on society” (European Commission, n.d.).

1.6.2 A Regenerative Economy

Economies are often considered to be in the middle of our social construction, shaping the community mindsets, deciding about what direction politics will take or how households will live. Business on the other hand is the living expression of these economies. By redefining what we include in wealth, it allows us to look further than merely GDP growth and to reconsider what we mean with prosperity (Fullerton, 2015). Not to mention that applying and integrating regenerative processes into our lives through economies gives us the opportunity to thrive and flourish “at low or no material, energy and environmental costs” (Ghisellini et al., 2016, p.2) (Fullerton, 2015; Mang & Reed, 2012). Regenerative economies are based upon healthy human networks, generating economic prosperity as a side-effect.

Guibert del Marmol (Avau & del Marmol, 2017; del Marmol, 2012) presents this as a **bio-inspired economy** finding its roots and inspiration in the self-sustaining, self-nourishing and self-regulating ecosystem around us embodying all characteristics of regeneration (Ghisellini et al., 2016; Fullerton, 2015). He adds that an economy would deliver truly regenerative and resilient systems through the application of the following four pillars; relocation, collaboration, functionality and circularity.

1.6.2.1 Pillar 1: Relocalization

Regeneration is local in practice because it concerns “how we partner and thrive in relationship with the unique social-ecological system of each place” (*The Trajectory of Environmental Design*, 2006). Jane Jacob explains the need for relocalization through a very pragmatic fact: “the larger and more complex the institution or economy, the less accurate the feedback it provides. And accurate feedback is crucial for a system to self-correct. With so many layers in our financial system, feedback gets lost” (as cited in Schwartz, 2009, para. 21). The reasons for relocation can thus be explained by the necessity for accurate feedback loops (**characteristic 5: Continuous adaptation through iterative processes**) and by the adequate knowledge to adapt to specific places (**characteristic 4: Pattern literacy and application**) (Fullerton, 2015). To be clear, this does not exclude large or multinational companies (see section 1.5.4.2 Resilience versus efficiency), but it changes the role they have by considering them more as efficient global backbones that trust upon locally attuned operations. Therefore, for these global businesses to thrive, they must “honor place, not only by connecting, but also by prioritizing collaboration with place-based organizations” (Fullerton, 2015, pp. 64-65) and

empowering local decision-makers (**characteristic 2**: Aiming for positive outcomes through alignment and empowerment). Furthermore, they can facilitate feedback loops through transparency on their operations (Rowe, M.W., as cited in Schwartz, 2009). These measures have as major result to reduce the environmental cost of a product, considering goods travel less, which sometimes imply reduced chemical conservators. Moreover, it enables local economies to develop themselves. This all can be encompassed under **characteristic 3** (Life-supporting).

1.6.2.2 Pillar 2: Collaboration

The ‘collaborative economy’, the ‘sharing economy’ or the ‘peer-to-peer commerce’ will certainly grow in importance in the coming years (Sundararajan, 2014). Three of the most famous examples of this type of economy are probably Uber, Wikipedia and Airbnb. Enabled by digital platforms, the aim of a collaborative economy is to connect a network to share human, intellectual or physical resource (Matofska, 2016). This network approach can be enclosed in **Characteristic 1** (System-based). As for the collaboration and the empowerment of peers to interact with each other, we can certainly understand it through **characteristic 2** (Aiming for positive outcomes through alignment and empowerment).

1.6.2.3 Pillar 3: Functionality

The ‘functional service economy’ or also ‘performance economy’ examines the importance to sell either a service or the functionality associated to a material good instead of selling the material good itself (Stahel & Reday-Mulvey, 1981). “Often the examination of product functionality and customer needs have led to radical new product and service strategies providing increased levels of customer satisfaction.” (Epstein and Roy, 2001, p.592). Some companies have developed an ‘in-between’ solution. ‘Servitization’ refers to the practice of adding a service to the product that was initially sold (Barnett, Parry, Saad, Newnes & Goh, 2013). On the long term however, businesses will probably transmute from sellers-of-products to providers-of-services. The prime consequence of this pillar is to fight programmed obsolescence (**characteristic 3**: Life-supporting) and to tend towards efficiency through the optimization of resource use (**Characteristic 5**: Continuous adaptation through iterative processes).

1.6.2.4 Pillar 4: Circularity

According to Ghisellini et al. (2016), an economic system based upon recycling production processes would be able to increase the efficiency of resource use (**characteristic 3: Life-supporting**). These recycling production processes would be closing-the-loop implemented processes that turn the waste of one into the resource for another. This is made possible thanks to a holistic envision of the system (**characteristic 1: System-based**) and a thorough understanding of (possible) relationships and patterns (**characteristic 4: Pattern literacy and application**) to locate opportunities for these closed-loops to be implemented.

1.6.2.5 Conclusion

Some new consumption models have already taken place and gained in importance such as the cradle-to-cradle movement, the wiki-phenomenon, the blue economy, biomimetic product design, industrial ecology... However, we will only consider those as important subsectors of a Regenerative Economy, considering they embody only partly the four pillars, regeneration being overarching them all. We summarized in *table 1* the connections of each pillar with the characteristics of a regenerative approach.

	Pillar 1 Relocalization	Pillar 2 Collaboration	Pillar 3 Functionality	Pillar 4 Circularity
Characteristic 1 System-based		X		X
Characteristic 2 Aiming for positive outcomes through alignement and empowerment	X	X		
Characteristic 3 Life-supporting	X		X	X
Characteristic 4 Pattern literacy and application	X			X
Characteristic 5 Continuous adaptation through iterative processes	X		X	

Table 1 Summary of the regenerative characteristics linked to the pillars of a Regenerative Economy

In short, a Regenerative Economy seeks harmony between human activity and life to reverse natural damage that has already been caused and to renew and improve the living conditions of all beings (Akturk, 2016). Regenerative Economies helps to empower companies to support communities in their ecological development, enrich social interactions and create lasting prosperity.

1.7 Limits and critical analysis on the literature review

Several general observations can be made.

First and foremost, despite the abundance of scientific articles concerning the amelioration of our economic system, only a few are specifically related to the Regenerative Economy or the Regenerative Paradigm. The attention of the scientific community on the matter has expanded, but not always under the same name. The discipline of Regenerative Economics has still to be enlarged.

Secondly, it has also been noticed that with a lack of universal definition, the term ‘Regenerative Economy’ can be used in other context with other ideas. One of the direct consequences of this is that several private organisms have appropriated the term to themselves and creating definitions putting forward the aspect they wanted the most. Even though these actors have pertinent suggestions, the term is used in an incoherent way by those different players.

Finally, many put in perspective the need for a relocalized economy. This has as direct consequence the disregard of research concerning multinational and global operations. Nonetheless, this is a dimension that is crucial for rapid change implementation and general systemic health.

1.8 Conclusion

Making systemic decisions is the most effective weapon of visionaries of all times. Through its impact, it generates a higher performance for companies and the business ecosystem as a whole. In addition to that, it is crucial for companies to be in a perpetual adaptation to the more and more competitive market (Adoue et al., 2014). Yet, there is no unique company strategy ideal related to the Regenerative Paradigm, but various innovation opportunities in the different pillars.

Unfortunately, despite the pressing scientists' warnings, our societies lack the willingness to implement this transition rapidly. A new economic system is a real challenge because it requires changes in our traditional living style. Also, people fear that transformations will cost them their work. However, the new paradigm aims at reconciling the objectives of economic, environmental and social well-being. It is true that changes will come with industry restructuration. Hence, it is also true that new opportunities will arise. This new system could revolutionize our production and consumption modes, transform mindsets among economic

leaders and change the way we approach work. However, because of the change reluctances, the implementation of a Regenerative Economy will take time, probably even generations.

Chapter 2: Implications of the Regenerative Paradigm in the sales environment

2.1 Introduction

Major changes are occurring in the sales environment. Global competition and online communication have risen customers' awareness on what the marketplace had to offer. Better informed than ever in this global and hypercompetitive context, customers developed higher expectations regarding price, quality and individually adapted solutions (Jones, Brown, Zoltners & Weitz, 2005; van Rens, 2016). Moreover, the global ecological situation has made them reclaim for more ethicality and transparency. In these conditions, buyers are harder to attract, satisfy, and retain (van Rens, 2016). Additionally, access to technology and social media completely reshaped buying patterns (Jones et al., 2005). In a first time, it has led to an eased communication between buyers and sellers which conducted to a facilitated public penetration. Only, it also developed the customer need for always faster and more accurate answers (Jones et al., 2005), as well as the willingness to establish a deep and personal experience with the company. Chappuis and Selby (2016, para. 4) argue that "customers used to the simple purchase processes in the B2C world are expecting the same sort of experience with B2B companies". New buying patterns imply for commodities or ordinary purchases to be ordered through online web platforms, conducting some authors to predict the obsolescence of traditional sales representative's roles (Forrester, 2015; Jones et al., 2005). Jones et al. (2005) divide these external changes into four categories: customer evolution, environmental shifts, technological advancements and competitive intensity.

In this work, we want to define and explain the implications of the Regenerative Paradigm in B2B personal selling. Personal selling, as opposed to impersonal selling is a sales technique that implies a face-to-face persuasion situation. Personal selling is costly and therefore mainly used for products and services that are complex in nature, when the customer is facing many choices or when it concerns transactions of some magnitude. In those situations, it is both reassuring and necessary to discuss the details.

2.2 Consequences on the sales strategy

In light of these rising complexities, companies reacted by developing new ways to interact with their customers. To develop these internal shifts in the sales organization, we will build upon the interpretation made by Storbacka et al. (2009). The authors summarized the changes occurring in a threefold shift; 1) the shift from function to process, 2) the shift from isolated to cross functional and 3) the shift from operational to strategic.

2.2.1 From function to process

In the first shift Storbacka et al. put in perspective the relationship between customer and supplier. Previously, the supplier's goal was to make profit through cost-cutting standardized and non-differentiated products (Ford, D. et al., as cited in Lagrosen, 2005). Nowadays, salespeople are preferably related to relationship managers. Instead of 'sharing the pie' and fighting over the largest part, they try to create more wealth through the development of partnerships. These partnerships represent an opportunity to increasing profits of both parts. Planning collaboratively enables both sides to cut costs and enhance efficiency by eliminating waste throughout a solution's entire value stream (Ramanathan & Gunasekaran, 2014). The emergence of Key Account Management (KAM) or Strategic Account Management (SAM) is a concrete example of the growing attention of firms to develop such partnerships (McDonald, M., Rogers, B. and Woodburn, D., as cited in Storbacka et al., 2009). These relationships are not easy to build, because it generally implicates the partners to make "risky, idiosyncratic investments" (Weitz & Bradford, 1999, p.243). However, because of the complexity of such customized relationships, it all results in high-margin, hard to duplicate solutions. In term, it provides thus great competitive advantage potential over competitors (Jones et al., 2005; Weitz & Bradford, 1999).

Considering establishing a single relationship with every final customer might be problematic, some companies started to develop mass-customization as a trade-off between efficiency and customization. In mass-customization, the aim is to create a process that has been made in such a matter that the last steps will be decided by, and personalized for the end-customer at the price of standardized mass-produced alternatives (Coletti & Aichner, 2011).

2.2.2 From isolated to cross-functional

As the emergence of a performance economy can testify (confer **Pillar 3: functionality**), companies start to realize that the value they bring to their customers relies not

in their product, but rather in the solution the product is providing. However, to fully understand customer needs to react on it, sales people require knowledge held by other functions such as marketing, supply chain, finance and research (Jones et al., 2005). Collaboration, both internal and external, is becoming key to develop solution-selling (Jones et al., 2005; Storbacka et al., 2009). Unfortunately, as pointed out by Storbacka et al., the sales interactions with other departments (except for marketing) have received little to no attention by academic research so far (2009).

2.2.3 From operational to strategic

Through its strategic position between market and company, the sales function is more capable than any other department to assess market agitation and to provide first hands highly valuable market intelligence (Jones et al., 2005). It is also because of that forefront position, that the sales department is most adapted to oversee internal and external collaboration. According to Lemmens (2014), some edge-cutting companies are already leading this sales function revolution by turning the sales approach in a valuable ‘brainstorming facilitator’ service. In this new mindset, the transition is made from selling to co-creating, turning salespeople in development consultants. Their role is the major point of contact enabling collaboration and co-creation between their colleagues and the customers. Lemmens (2014) argues that to develop these co-creative ecosystems, salespeople would need to be empowered to interact with customers as they feel to and to trigger internal projects in other functional departments to drive market adaptation. Storbacka et al. point out that to achieve this transition, it requires “... corporate strategy placing full responsibility for customers (as the company’s greatest asset) in the hands of salespeople.” (2009, p.892).

In this new role, Lemmens (2014) identifies knowledge of the customer as well as knowledge of the business as being primordial. He also predicts the growing importance of content marketing. According to him, customers need to be able to find the necessary information concerning their issues on their own before making a step towards the company. Part of the salespeople role will thus be to create the sufficient and accessible information for the customer to make the link between their needs and the company (Sterck, 2014). The sales force will then sell insights rather than products.

In this optic, commodities could be sold exclusively through autonomous web-platforms, letting time for the salesperson to focus exclusively on their co-creating role.

Lemmens believes that salespeople will enable value creation for their customers through the development of higher interconnected business ecosystems (2014).

2.3 Contextualization of the Regenerative Paradigm

It seems interesting to note the apparent influence of the **regenerative pillars** in the changing sales context.

We mentioned the growing importance of the performance economy (**pillar 3: functionality**) for the sales function. Considering it requires a thorough understanding of customers need, it implies that cross-functional communication and collaboration are key in the process (**pillar 2: collaboration**). As illustrated by the wiki phenomenon, barriers between creators and users are blurring. Integrating customers in the development process has become crucial seeing that rising expectations make their satisfaction harder to obtain. Also, fostering a better communication and collaboration system with the other departments is from prime importance for the sales function to be able to understand what they offer and to stimulate creative co-creation.

Furthermore, we can consider the involvement of **pillar 1 (relocation)** in the need for decision empowerment to react adequately to market turbulences.

As far as **pillar 4 (circularity)** is concerned, it receives growing attention and has even be qualified as ‘imperative’ in the new salesforce role (Devos, G., personal interview, January 22, 2018). Considering the resource scarcity, companies are starting to design systems where the product after-life has already been taught of.

As for **bio-inspiration**, we already developed the energy network science (confer section 1.3 The Energy Network Science: theoretical grounds for the Regenerative Paradigm). By studying patterns around, we can define healthy hierarchical structures in companies. However, we will further argue that bio-inspiration seems particularly relevant in the development of the products as such. Consequently, we believe this pillar should be particularly developed in a R&D context.

When we look along these lines it seems that the changing context of the sales function is perfectly relevant with the Regenerative Paradigm developed earlier.

2.4 Rethinking the sales mission

The aim is to develop a co-creative ecosystem by enabling salespeople to shift from “making people want things” to “making things people want” (van Rens, 2016, p.5). Changes in the sales strategy imply drastic transformations in the structure as well as in the required competences of traditional sales processing methods. An appropriated company culture is essential to back and encourage the development of a favorable context.

2.4.1 Cross-functional collaboration

Companies try to configure their offers in consultation with individual customers (Van Rens, 2016). McDonough points out the undeniable potential of a cross-functional team to develop these customized propositions (2000). However, according to Proehl (1996) achieving success is a challenging task and context is often not set for them to succeed. Daspit et al. argue that the benefits of diversity struggle to show themselves in the absence of a supportive context for collaboration (2013). People tend to underestimate the difficulties of working and collaborating with very different mindsets. McDonough discovered further that designating the right team players, framing clear objectives, entrusting the team with the appropriate decision-making power, and cultivate a productive climate are essential aspects contributing towards cross-functional projects’ achievement (2000).

2.4.2 Required skill set

Working as collaboration facilitators requires a new skill set whereupon salespeople are not yet trained. Moncrief and Marshall highlight that in their new long-term partnership building role, salespeople do not need as much the negotiation and closing skills as it was previously the case (as cited in van Rens, 2016).

Through our research, we found out how design thinking offered a regenerative methodology (confer **APPENDIX 1: Processing regeneratively by thinking as a designer**). In that optic, van Rens (2016) argues additionally how three dimensions of designing skills would be beneficial in the commercial department. The first dimension is about **customer orientation**. This capacity is primarily based on **empathy** and **collaborative skills**. Empathy is required to understand the needs that should be answered. As for collaborative skills, it is useful as well internally as cross-functional teams are the norm in a well-shaped system, as externally, as co-creation with the customer requires to be open for collaboration.

He then calls attention to **integrative thinking**. This reference to a balance between the integration of a holistic view and the capacity to understand in detail the situation. This equilibrium enables to observe the context through a new creative perspective.

Finally, van Rens points out the importance of **experimentation skills**. The willingness to learn from feedback and to adapt for improvement is the most effective way to develop business agility. We further developed how to integrate design thinking in the sales process in **APPENDIX 2** (Design thinking applied in the sales process).

Welch (n.d.) develops further that **curiosity** and **observation skills** play a fundamental role in co-creative sales teams. To her, more than asking feedback about an experience, it is important to see how customers interact with a product. There is often a gap between what is said and what is done. By observing, salespeople generally get different insights. Hereby we will add that with observation, we can easily link **good listener skills**, as it is a fundamental dimension in the observation of a customer.

As for Brown (2009), he explains how **storytelling** is a major asset for salespeople. Storytelling can accelerate the design-thinking process by giving a meaning to the collected data and more generally to the innovation you are working on (Hes and du Plessis, 2015). Moreover, Brown (2009) points out the incredible ‘self-propagating’ force of such stories.

2.4.3 Performance assessment

The former key performance indicators (KPIs) were mainly based on personal sale scores and are not in tune with how the sales force should proceed anymore. In their article Zallocco, Bolman Pullins and Mallin argue that “concepts such as value-added services, competitive responsiveness, and long-term relationship management are not being measured” (2009, p.606). Moreover, they believe current assessments exclude adaptive selling, flexible selling, and team behavior (2009). This represents major barriers to be in line with regenerative approaches. Collaborative working expects to put team results over personal talent and local empowerment is crucial to adapt to the market’s reaction. Also, pressure for closing contracts hinder the search for greater opportunities. New adjustments in the work organization are required to foster an innovation-driven collaborative company. These expected changes include a different attitude towards failure, strict regulations, and performance assessments (Brown, 2009).

2.4.4 Continuous learning and training

For people to apply the required skillset, they not only need to be encouraged, but also to be trained in practice. Working in cross-functional teams is difficult and teamwork skills are not innate (Keller, 2001). Investing in team buildings to understand each other's role is as important as investing in technical skills development. Moreover, making time and budget available for the salesforce to be continuously trained also keeps them stimulated and triggers their creativity. In addition, firms increase employees' engagement, quality work and productivity by coaching them correctly.

2.5 managerial implications

The necessary management shifts developed in this chapter are usually decided from a strategic level and require adjustments in the layout of an organization. Strategic levels must be careful to stay coherent and consistent in their strategy by advancing step by step to avoid an 'initiative overload' leading to confusion, disinterest and abstaining behaviors (Damrath, 2012). New initiatives need to receive consideration for employees to understand how these fits within the existing operations.

Moreover, for the transformation to occur, we need more than simply sharing top management vision through the entire organization. Damrath indicates that by involving employees in the development of the changes, they will most likely invest themselves in the implementation (2012). The implication of human resource is therefore a key aspect in change management (Hiethfield, 2016).

2.6 Conclusion

The commercial team has a substantial influence on profitability and outside image. However, as the pace of ecological destruction increases, so does the need to transform and rethink our current economic model. By conceptualizing a co-developing sales function, this research aims at empowering companies to adapt faster to a moving context.

Chapter 3: Methodology

3.1 Approach

The focus of this paper is on further understanding how the Regenerative Paradigm is best developed in a B2B selling environment of moderately to highly complex business solutions. Furthermore, we decided to focus our scope on medium to large multinational companies as they face a high level of complexity. Global organizations struggle to adapt. Efforts to standardize common elements of the sales function can come in conflict with local needs. Therefore, the Regenerative Paradigm offers an interesting framework to develop a reliable sales system.

For undertaking this research activity, a choice between a qualitative or a quantitative approach had to be made.

The quantitative approach is used with the purpose to describe, simplify, explain or synthesize links, casualties or typologies. Usually quantitative methods aim at creating statistics. Sale, Lohfeld and Brazil summarize it as follow: “all phenomena can be reduced to empirical indicators which represent the truth. The ontological position of the quantitative paradigm is that there is only one truth, an objective reality that exists independent of human perception” (2002, The Two Paradigms, para. 1).

The qualitative approach on the other hand favors an in-depths investigation. Techniques to collect information are richer and more meaningful to support the construction of hypotheses. Considering the descriptive nature of the results, qualitative methods are usually used to develop an understanding of topics where little is known about (Strauss and Corbin, 1990).

The research type will be qualitative as the topic is a reasonably new field of research. Furthermore, it seemed most appropriate as this exploratory study aims to find out aspects, issues and factors that affect the integration of the Regenerative Paradigm in the sales function of B2B multinational companies.

3.2 Strategy and research design

We presumed the weak understanding of regenerative concepts among the interviewees and therefore adapted our Research Strategy. Rather than addressing theoretical concepts, we decided to conduct semi-directed interviews with open and inspiring questions for discussion. This strategy is usually associated with qualitative approaches to collect more insights from the respondents. Through the amassed answers, we will identify trends and link them to the sophisticated concepts of the Regenerative Paradigm.

Interviews have the purpose to explore the *implications of the Regenerative Paradigm (RP) in the B2B sales function*. In lieu with this, we divided our analysis in four sub-categories:

1. Current implications of the sales function
2. Implications of the RP already developed in the sales function
3. Barriers and motivations in the development of the RP in the sales function
4. Barriers and motivations of Customers in the development of the RP

We started by conducting an exploratory interview to acquire an overall view of market tendencies and firm priorities. We then made assumptions based on the theoretical research, personal experience and the exploratory interview. These hypotheses helped creating the interview guide (see **APPENDIX 3: Interview guide**) and structured the entire analysis of **Chapter 4**. A summary of the hypotheses and the related question numbers is to be found in the *Table 2*.

Research Questions	Hypotheses	Related question number
R1: What does the sales function imply nowadays?	H1: Closing sales	Q2, Q5, Q6, Q11
	H2: Prospection of new customers and new markets	Q2, Q9, Q11
	H3: Developing and managing relationships with customers	Q2, Q4, Q5, Q11
R2: What implications of the Regenerative Paradigm are already being developed in the sales function?	H4: Considering nature and regenerative development through new consumption models (e.g. performance economy) and collaborative projects (e.g. with supply chain to limit waste and travel cost, with R&D to develop sustainable products).	Q3, Q7, Q8
	H5: Considering the sales function as a strategic function to collect useful market data	Q3, Q9
	H6: Empowering the sales function to take decisions and start projects	Q4, Q9
	→ H6a: to better integrate customers in the conception of a product/service	Q4, Q9
	→ H6b: to react faster on market turbulences by involving other departments	Q7
R3: What are the barriers and the motivations of the development of the RP in the sales function?	H7: The need for new competences inside the sales function	Q11
	H8: The need for agile structures that adapt fast to market turbulences	Q3, Q7, Q9
	H9: The current reward and assessment system is not adapted, because	Q11, Q12
	→ H9a: it is hindering risk taking	Q11, Q12
	→ H9b: it is putting individual work over teamwork	Q11, Q12
	→ H9c: it has impact on long term beneficial projects	Q11, Q12
	→ H9d: it puts no priority on sustainable development as long as it is not requested from the customer	Q8, Q11, Q12
R4: What are the motivations and barriers of key stakeholders in the development of the RP in the sales function?	H10: Customers are motivated to develop sustainable solutions	Q8
	H11: Customers are enthusiastic to co-develop solutions. However,	Q4, Q5, Q9, Q10
	→ H11a: customers are unwilling to disclose too much information to their suppliers	Q5, Q10
	→ H11b: customers are unwilling to invest in the co-developed solutions	Q5, Q10

Table 2 Overview of hypotheses and related interview question numbers

3.3 Interview sample

In total, we had eight respondents from five different companies. All organizations can be characterized as mid-sized to large and having an international reach. Five respondents were directly engaged in B2B selling. One respondent came from the B2B marketing department. One respondent was a consultant project manager in a highly-industrialized sector. Finally, we also decided to interview a sales representative from the Fast-Moving Consumer Goods industry to broaden our vision with the B2C sector. This contribution proved itself to be valuable as it helped develop great ideas for further research questions. All interviews were recorded and transcribed. Transcriptions are to be found in the appendices.

3.4 Data collection and analysis methods

The information collected are both from primary and secondary sources. According to Hox and Boeijs primary data refers to information that is gathered first hand and secondary data refers to primary data that has been made available for reuse by the general research community (2005). We collected primary data through interviews and personal experience and used secondary data in the research that enabled us to build a basic premise. Together, the collected material gave a clear background to understand and analyze current practices.

A meticulous analysis was made through a confrontation between the different sources. We structured our analysis in the four sub-questions and their related assumptions. The aim was to arrive at a general understanding of our original research question.

Chapter 4: Field analysis of the Regenerative Paradigm in the B2B sales function

4.1 Introduction

In the first part of this research, our objective was to provide a readable and yet rigorous coverage of the Regenerative Paradigm in a comprehensive, interesting and challenging manner. The Regenerative Paradigm is present in numerous concepts and in nearly all sectors at different levels of integration. To better understand the implications and applications of this framework in our environment, the second part of this thesis will focus on personal selling in a B2B environment. The purpose of this study is to detect through a qualitative approach current and coming practices in line with the Regenerative Paradigm. The research question leading this work is therefore formulated as follow: *What are the implications of the Regenerative Paradigm in the B2B sales function?*

Interviews were conducted with sales people to detect elements in their practices that encourage, imply and hinder the development of agile and high end solutions in line with the Regenerative Paradigm. Together with the results of the literature review, we were able to draw conclusions on the development trends that are to be expected in the future.

4.2 Current implications of the sales function

As a first step in this analysis, we want to build further on our academic research concerning the sales mission. Understanding the functions a sales operations team performs will help us analyze how we can bring it in line with the Regenerative Paradigm. Note that the sales function depends on the company and position. However, through our research and the conducted interviews we were capable to summarize practices to come to a general description.

Before our research, we formulated three main hypotheses about the nature of the sales role:

H1: Closing sales

H2: Prospection of new customers and new markets

H3: Developing and managing relationships with customers

4.2.1 Sales mission

Through our research, it appeared that the role of a salesperson is more complex than solely summarized by our three hypotheses. We will elaborate further on the literature review through the information collected during the interviews.

As explained previously, sales people have become relationship managers (confer section: 2.2 Consequences on the sales strategy). In that sense, other callings for sales representatives such as account managers or customer managers give a better indication of their mission. Their main activities are the following:

4.2.1.1 To discover the buyer needs

Account managers have as mission to observe where they can bring improvements to their customers. Part of their role is to be “the driver of their customers to help them developing themselves and thrive” (Gustin, G., personal interview, March 2, 2018). Being customer oriented includes being willing to bring solutions rather than merely technology. Therefore, Account managers should identify opportunities and influence other services such as production or quality to be more adapted to the market.

To identify buyer needs, there are two possible situations. Either the customer can come with a question, or the account manager realizes through discussions what issues the customer is facing. In the latter, account managers must have a thorough understanding of their customers. Information such as the nature of the value clients bring to the market, who their competitors are, how they use the bought products ... are only bribes of what they need to be aware of. By deepening relationships with specific customers, account managers get an opportunity to imbibe themselves with the customer’s situation to act as a partner instead of only being a supplier. According to the interviews, information is mostly found on field. It also involves discussion with open questions, good listening skills and knowing how to dig on the given information. For this to happen, a good relationship is a prerequisite.

4.2.1.2 To present solutions on acceptable terms for both parties

For a deal to be good, it has to be mutually satisfying for customer and company (Gustin, G., personal interview, March 2, 2018). And in order to please both parties, it is important to have a consistent pricing strategy.

In contrary to common beliefs, being market oriented or customer oriented does not mean to get prices down to the market price. Instead, value created by a firm should raise prices. When price, value proposition and positioning are aligned, a company is in the best situation to maximize revenue and profit. Pricing is an important part of a company's strategy and reflects a serious message to the customer (Horeczky, A., personal interview, March 8, 2018). It is supposed to be a good indicator of the value provided to the customer.

During our field investigation, two interesting pricing methods in line with regenerative approaches came forward.

The first approach we ran into is based on an advisory model. To prove their added-value, sales people can be change-advisors paid for their service in commissions linked to success and performance. However, this model is not easy to implement as it would deserve further research to define the real impact of the sales representative's advice.

Value based pricing on the other hand offers a good commercial mechanism to define the right estimation. The biggest myth in price setting is that you have to accept the market price. However, product quality (among other factors) can affect where you situate yourself comparing to all the other competitors. Charging lower than everyone in a race to the bottom is one of the worst ways to compete. In fact, just as charging too high, having a wrong price can seriously affect sales and be a costly mistake. The aim is to set the right price for your customer based on the value brought. Value based pricing is also often associated with **Premium Pricing**. However, a differentiation between both has to be made.

Premium pricing aims at maximizing prices in areas where customers are happy to pay more. This method is also referred to as skim pricing, because you « skim the cream » of the top of the market (Magloff, 2017). It can also be used to give a price-quality signal (e.g. through its high-prices strategy, Apple was able to conquer more than 90% of market shares in the high-end computer industry).

Value based pricing aims equally to maximizing the value charged to the customer. The difference lies in the method. Value based pricing analyze the entire value chain to figure out the right price for the right customer at the right time (McKinsey & Company, 2017). Value based and premium pricing are not mutually exclusive. However, value is context related. You do not sell products to your customers; you create and sell value to them. For instance, water would not have the same value in England or in the Sahara. When it comes to value-based pricing, the challenge is thus to overcome our natural tendency to think “technical” and clearly understand the value we are creating for our customers all along their value chain. To

customers, prices are a numerical indication on how much they value your product. However, value based pricing is time and resource consuming process. Neither can it pretend on a complete accuracy. Willingness to pay is very different among regions, consumers and periods. A global price is mostly impossible due to a heterogenic world. However, in this optic companies that have a differentiated product portfolio are better positioned to set prices according to the added value they provide.

In conclusion, customers must find satisfaction in working with the supplier and the supplier must find satisfaction in the price he is paid. Furthermore, closing an adequate deal to everyone brings benefits such as loyalty and relationship enforcement.

4.2.1.3 To leverage, develop and lobby your network

It is important to find out who does what and who to talk to at a customer's company. In an organization, all interlocutors are important and all have different needs that should be fulfilled. Some might focus on pricing while others will focus on quality. It is important for the sales force to adapt presentations accordingly.

Secondly, since the role of sales representative is to influence the market by providing the right information to the right people, they might be looking for prescriber as well as for prospects. Sap comments in his interview that his mission is very strategical (personal interview, March 1, 2018). Also, a salesperson must leverage his own company internal network to satisfy customer needs when problems occur. In some way, we can consider modern salespeople as social behaviorists playing a game of chest.

4.2.1.4 To manage customer relationships

A sales representative should be available and reliable for customers and at the same time staying unobtrusive. Long term and regular contact is key to maintain the relationship. Likewise, when a project is launched, a good follow-up is fundamental. However, contact without professional purpose is considered as irritating and as a waste of time for the customer. Salesmanship imply thus to be strategic on the visits. Furthermore, a well-maintained relationship is crucial for identifying customer needs and to develop partnership projects. These projects usually imply heavy and risky investments. Open and respectful relationships help thus easing the development of further opportunities as well as price negotiations.

Interviewees shared many ways to develop strong relationships with their customer. The key elements coming forward were trust, interest and comprehension. Trust can be built over time through transparency, honesty, credibility, openness and respect. Contact is a first step. Once it is achieved with success, it is crucial to provide reactivity and quality. Crisis situations are opportunities to work together and to proof commitment. It strengthens the relationship.

As for interest, it goes both ways. It is as relevant to be interested in a customer as making a customer interested in the supplier's activities. According to Bieswal engaging customers with the brand is part of being customer oriented (personal interview, March 8, 2018).

The last key element for a healthy relationship concerns comprehension. It is not always easy to find out what the client wants. He can hide information willingly or unwillingly. By better understanding the customer's expectations, a sales representative will be able to better adapt the offered solutions. This is possible by being a good listener and by putting the customer in the center of your attention.

4.2.1.5 To be proactive in the quest for new customers

As a matter of fact, the sales force is usually divided in two parts. They are called the hunters and the farmers. Hunters are proactive in the sector of finding leads, turning them into prospects before they become customers. Farmers are proactive in the managing and developing of the existing customer portfolio. Both functions are complementary and necessary.

4.2.1.6 To provide expertise and answers

"Nothing that concern lime must remain unknown to us. I need to know everything about lime on my market" (Bieswal, M., personal interview, March 8, 2018). Salespeople should be able to answer and bring answers to the clients. Therefore, the salesperson should have deep knowledge of the solutions he can provide paired to good communications skills to explain all options. The reason for this is twofold. First, the sales representative will have to provide technical expertise for the customer to make the right purchase and to offer a long-term vision of the technical support that can be provide. Secondly, he will have to spot and report internally the potential evolutions that could be made at a customer facility. Michaud explains that the need for engineers or qualified people in the B2B sales force is because conversations can rapidly switch over to technical details (personal interview, February 26, 2018). Sap argues

further that due to his technical experience, his advice gets more impact and is considered more reliable (personal interview, March 1, 2018). Yet, Michaud (personal interview, February 26, 2018) also points out an apparent contradiction. People in contact with customer must have an open mind and broaden their horizon to be able to answer different types of questions. Topics might cover other areas that are not exactly in the niche the sales representative wanted to present. Specialized sales representatives are more comfortable in narrow areas and have a hard time identifying opportunities outside of their expertise. Nonetheless, a customer does not silo issues in categories. If any problem occurs at his facility, he expects the sales representative to identify the cause. In that way, it is interesting not to specialize the sales force too much, but to enable them to involve experts if specific situations require it. However, there should be a deep interest on the matter from the sales representative.

4.2.1.7 To deal effectively with objections and problems

Account managers oversee the commercial and the technical aspects of a customer portfolio. Problems with products or contracts should be discussed frankly. If a company is reactive when it comes to problems, customers will keep working with the company. moreover, they will not hesitate to ask for help. Being customer oriented is to deal with problems in a way that gives satisfaction to the customer. Claims are nothing else than direct feedback providing the opportunity for the firm to better their offer and to make everything more intuitive for the consumer.

4.2.1.8 To sense the market and internalize the information

The sales force represents the eyes and ears of a business on the outside (Gustin, G., personal interview, March 2, 2018). Part of their mission is to stay open and sensitive to field information and to share it internally. By actively engaging with the market environment, they can feel how their material is perceived and what possible threats or opportunities exist. However, their core mission is to take care of customers. By internalizing the information, other function can act on it and develop it further.

4.2.1.9 To close the sale

When the account manager does his work correctly, the buyer will be well served even if he does not buy. However, the final purpose for a company is to drive the customers through the sales funnel to monetize the value they are bringing to the clients.

4.2.2 Support functions

Support functions enable to make the sales role more effective. According to Chappuis & Selby (2016, Focus on enabling your sellers, para. 1) these functions “typically focus on designing and implementing programs or process improvements that reduce the non-value-added work for sellers and provide them with insights and services that improve both the time spent with customers and the effectiveness of their interactions”. By presenting briefly how these roles support the sales force, we aim at developing a better consideration of the sales mission.

It is usually the customer service’s mission to take care of the day-to-day customer management such as taking orders, planning deliveries and looking after payments. The sales force is involved upstream in the sales funnel. They provide technical advice, recommendations, maintain the relationship and discuss contract terms. In their article, Kuchler et al. found out that “devoting 50-60 percent of sales employees to [administrative] support functions is optimal” (2016, Hitting the sweet spot of sales support, para 1). As a matter of fact, they argue further that underinvesting in administrative sales support diminishes efficiency. Paradoxically, investing wisely in sales support considerably lower the cost of sales.

During our interviews, we also systematically recorded the presence of an internal sales team specialized in products. These people were ‘material experts’ as opposed to ‘customer experts’. They are involved at a customer facility when required by the sales force to go deeper in the understanding of customer’s specific needs and issues.

Finally, a crucial support to sales is marketing. Without being directly involved in the sales process, marketing is in charge of preparing the necessary material for presentations and negotiations. Their role is to understand the business's capabilities, the specific value brought to the customers, the competition and more generally the context in which sales operates. Michaud develops how marketing has the mission to push colleagues with strong technical competences towards a better comprehension of customer expectations (personal interview,

February 26, 2018). Information is gathered both by the marketing team and the field team. However, time is allocated to marketing to build further on the market knowledge to uncover trends, while it is expected from the sales function to build further on the knowledge collected on specific customers. In that sense, our original assumptions ***H2: Prospection of new customers and new markets*** was incorrect. Looking out for new markets is mostly part of the marketing function, even though it can be developed on inputs from the field.

All these support functions are complementary and enable to free time for the sales force to focus on their core mission. Alignment is fundamental in these functions for a fluid collaboration. An integrated work relationship will ensure positive customer experiences and booming results.

4.2.3 Conclusion

With this section, we wanted to build a solid understanding of the current sales role. We found out that our original hypotheses were largely incomplete and inaccurate as far as ***H2*** is concerned. We also developed how investing in sales-support benefits to the sales force. We will build upon this solid base for the rest of this research.

4.3 Applications of the RP already developed in the sales function

By focusing on the sales function, this research permits a deeper comprehension and a better starting point for further transformations. In this section, we will analyze through the previously built theoretical framework the presence of the Regenerative Paradigm in current practices. In this perspective, the following hypotheses were initially formulated:

H4: Considering nature and regenerative development through new consumption models and collaborative projects

H5: Considering the sales function as a strategic function to collect useful market data

H6: Empowering the sales function to take decisions and start projects

→***H6a:*** to better integrate customers in the conception of a product/service

→***H6b:*** to react faster on market turbulences by involving other departments

These three assumptions cover together the five characteristics inherent to regeneration. ***H4*** tries to approach both **Characteristic 1** (System based) and **Characteristic 3** (Life-supporting). ***H5*** is related to **Characteristic 4** (Pattern literacy and application). As for ***H6***, the

aim was to approach **Characteristic 2** (Aiming for positive outcomes through alignment and empowerment), **Characteristic 4** (Pattern literacy and application) and **Characteristic 5** (Continuous adaptation through iterative processes).

4.3.1 New consumption models

New consumption models are challenging existing businesses archetypes. Interviews highlighted the growing interest for the four pillars (relocalization, collaboration, functionality and circularity) in highly industrialized contexts. Local markets reduce transport costs and improve accessibility (**Pillar 1**: relocalization). Furthermore, Devos explained how players in the metallurgical sector start to think beforehand on how to get back specific elements for them not to get lost in the trash (**Pillar 4**: Circularity) (personal interview, January 22, 2018). When explaining the value-based pricing method, we enlightened the reasons for the third pillar to develop itself. Indeed, it is not so much the product, but the solution products bring that create customers' interest (**Pillar 3**: functionality). As far as collaboration is concerned, we exposed in chapter 2 how collaborative projects with customers could raise efficiency, mostly resulting in diminishing prices. An example of such projects is to work collaboratively on delivery methods and supply chains to diminish travel costs (**Pillar 2**).

Nonetheless, it is difficult to assess the role a sales person can play in the development of these new initiatives. To be truly regenerative, the entire system must be conceived with a holistic view. Therefore, we would like to see top level managers as system designers. The sales force is only part of the system and without an overarching view little can be done on the large scale. However, they can spot opportunities and implement changes by working on collaborative projects. Even though the initial purpose is to act on financial constraints, results come out to be in line with the Regenerative Paradigm. These collaborative projects conform with **H4** and represent steps coming from the bottom towards new consumption models.

4.3.2 A strategic informant

We started our analysis with the assumption that the sales force was best placed to collect useful market data (**H5**). Interviews confirmed the top importance of field information. Interviewees defined the salesperson as the bridge between market and company. They expressed recurrently the duality of this role, namely to represent the company in front of the customers and to represent customers internally. This position at the forefront of the market puts the sales representative in a strategic place to collect first hand valuable information.

The sales force can rapidly sense improvement points and coming trends regarding the context in which they are selling. Moreover, we partly developed the importance of such intel in the value based pricing method. By analyzing the added value of products, a company ensures better margins in the short term considering it understands the value drivers of its customers and aligns with it. Also, it enables the company to rise its sales on the medium term, since it understands in what direction it has to redirect and optimize the product portfolio. On the long term, we assume that the product line will be stronger due to a deep consideration of the customer needs leveraged in product and service development. Products and features are so driven by consumer's demand, which raises perceived value, thereby resulting in higher prices. Value based pricing provides enormous benefits in terms of profit, besides better and more competitive products. Moreover, it is all about the customer as presumed in *H6a*.

However, to be able to develop this information, good reporting methods are needed for marketing to be able to act on it. The sales force is in charge of understanding the value of their products to the customers, while marketing is in charge of comparing the added value with competitor's offers in order to put a price on that value. Therefore, information flows and an integrated relationship with marketing is fundamental.

4.3.3 Empowered decision makers

To become a trusted advisor, we assumed the importance of empowering the sales function to take decisions and start projects (*H6*). As expected, empowerment of sales representatives turned out to be key in the B2B sector. Michaud reminded that in the B2B sector "there are no real sellers, but people that are likewise involved in the realization" (personal interview, February 26, 2018). As for Van den Bon: "[his function] is not solely about the commercial aspect. It also concerns project development, problem solving and the like" (personal interview, March 2, 2018). Therefore, we conclude that to act correctly on market requirements and opportunities, the sales force in the B2B sector has to be empowered to take initiatives and to drive projects forward.

Additionally, we assumed that empowered sales people would easier involve other functions in front of market turbulences (*H6b*). In other terms, a firm's agility would be fostered through sales empowerment. On that matter Van den Bon commented that "the exciting part [in the sales role] is to maintain your contacts and to leverage your network to answer specific customer requirements and to find out all the existing possibilities" (personal interview, March

2, 2018). Bieswal added how persuasion skills were required to involve other functions in projects (personal interview, March 8, 2018).

We further presumed that through sales empowerment, customers would be more involved in the development of new products or services (**H6a**). We developed earlier how indirectly the first input comes from a thorough customer needs understanding (confer 4.3.2: A strategic informant) and how collaborative projects foster efficiency (confer 4.3.1. New consumption models). Nonetheless, the results for this hypothesis require some more in-depths explanations that we will separate into three categories, namely innovation, optimization and adaptation.

Product development is a very long and fastidious process. We found out that it is very rare for the sales force to instigate technological innovation. **Innovation** usually happens through a collaboration between market researchers (from the marketing function) and the R&D team. Together they are in charge to develop the next break-through technology. The sales function is directly involved when industrial tests are to be made. In general, customers are little directly implicated to develop new technologies.

Conversely, the sales force is from direct importance when it comes to product **optimization**. A technical function can come with an idea to optimize existing solutions. At that point, sales and marketing are involved to provide justifications by collecting the needed information. It is usually the sales team that brings information on trends and ameliorations. Two different situations are possible. Either the sales representative observes an opportunity on field (indirect customer involvement) or the request/suggestion comes directly from the customer (direct customer involvement). The sales force brings the information internally and through their interaction small details that optimize existing products can be developed. In this setting, customers are key even if they are not systematically directly involved.

Thirdly, sales representatives oversee the establishment of solutions at a customer facility. Considering the complex nature of B2B products studied in this thesis, most solution imply at least a launching project. When problems occur, it is the sales task to gather the right internal people internally to find a solution. They will **adapt** solutions to the customer specificities. Customers are central in this last aspect.

4.3.4 Conclusion

In conclusion, we found our hypotheses to confirm themselves quite well during this field investigation. Moreover, our original hypotheses confirmed the presence of the five characteristics inherent to regeneration.

Through the need for an overarching system designer, we were in line with **Characteristic 1** (System based).

We then developed how sales empowerment (in line with **Characteristic 2**: Aiming for positive outcomes through alignment and empowerment) along with good collaboration with the customers and between departments through the right information channels were important drivers of organizational effectiveness (in line with **Characteristic 4**: Pattern literacy and application).

Moreover, we developed **Characteristic 3** (Life-supporting) when we expressed the growing importance of circularity and eco design in the new industrial horizon.

Lastly, we believe that **Characteristic 5** (Continuous adaptation through iterative processes) has been approached when we developed how the sales force had an important role regarding optimization and adaptation.

4.4 Barriers and motivations of developing the RP in the sales function

To further develop the Regenerative Paradigm in the sales function several elements are to be taken into consideration. Elements can hinder, other can push its development. After a thorough review of the academic literature, the following assumptions were made:

H7: The need for new competences inside the sales function

H8: The need for agile structures that adapt fast to market turbulences

H9: The current reward and assessment system is not adapted, because

→**H9a:** it is hindering risk taking

→**H9b:** it is putting individual work over teamwork

→**H9c:** it has impact on long term beneficial projects

→**H9d:** it puts no priority on sustainable development as long as it is not requested from the customer

Through our interviews, we came to five main categories of influences in the development of the Regenerative Paradigm. Namely how structures are composed (**H7**), managed (**H8**), rewarded (**H9**) and supported, as well as their external environment. We will thus add two sections to our original assumptions. Furthermore, we will briefly expose the major influences of each category.

4.4.1 Required Competences

Many of the required on-field competences were already mentioned in section 4.2 (Current implications of the sales function). Additionally, we found out values, ethics and mindset of a sales person were important factors.

Values and ethics help creating a healthy business ecosystem. Moreover, being in line with each other's values in a company enables an effective sales force alignment.

As for mindset, it permits to embrace change in the most positive manner, seeing challenges and difficulties as opportunities to improve the result for everyone. Also, by being open-minded and considering the value of cross-functional teams, diversity can be leveraged at its most. The potential that exists in synergies between function is impressive. However, it requires to be open to new visions to enjoy the benefits of these synergies.

4.4.2 Managerial Implications

Many respondent considered their employers as 'too rigid', 'too statistic', and 'too conservator'. Change and adaptation, major characteristics of the Regenerative Paradigm, appeared to be considerable issues. Through our analysis, we established that the virtuous circle of change implies to continually challenge the current situation in order to foster constant innovation. Once a company has settled into routine, it hinders itself by not challenging its current state. Moreover, for those companies captive of their own lethargy, it is considerably harder to put themselves on the move again. Managers have the mission to stimulate change by setting the right context through change management, nurturing the right integration with other functions, and finally developing alignment and ownership.

The Regenerative Paradigm has as consequence that the new mission of managers is to entrust people with a vision. By giving a clear purpose, it enables managers to align empowered employees. Moreover, by translating the vision into defined objectives and related key indicators of performance (KPIs), managers are able to track how fast organizations move towards the desired outcomes and to better lead employees through change. Some could

recognize the main principles of lean-startup and lean-management. However, structures do not change if the people they consist of are not prepared, equipped and supported to transition effectively. Leading them through change means providing employees the right resource levels and trainings to accomplish their mission. Resources can be financial, decisional, as well as concerning personal development.

To foster integration among functions, people have to understand each one's value. This can happen if manager create meeting opportunities. Moreover, by explaining the bigger picture and how every role fits into that strategical plan, managers foster better understanding of why integration is important, they generate general alignment and finally they create motivation (Sinek, 2009).

As expressed by Gary Hamel "the biggest constraint is a legacy management model that empowers a few but disempowers the many," (Hamel, G. as cited in Christ, G., 2013, para 1). Empowerment comes with responsibility. People have to feel accountable for their action. This is ownership. As for alignment, it means that people understand what the final purpose of their actions is and therefore focus their effort in the same direction. It is through alignment and ownership that managers will be able to trust everyone's initiatives. Alignment along with ownership are vital elements for creating agile structures. Indeed, agility is not only translated by flexibility, it also means to be reactive as a whole. These basic concepts brought Hutchins to develop his theory on value-led organizations (2016). Moreover, by allowing sales operations to become trusted advisors and change leaders, managers realize the full extent of employees' potentials and foster business agility.

In conclusion, new managerial structures based on change and empowerment are central elements in the development of agile and regenerative structures.

4.4.3 Reward Systems

Three comments of interest were made during the interviews. First, de Crombrugghe explained that she had a fixed salary as being part of a traineeship², while the rest of her team had a commission based salary (personal interview, February 28, 2018). Paradoxically, she also told that her manager considered trainees as being more entrepreneurial. Then Michaud wondered about the importance to formalize risk taking and entrepreneurship (personal

² A traineeship or young graduate program is a permanent contract that has the purpose to offer multiple experiences in different business functions to young graduated. The aim is for these young graduates to develop a large skill panel by taking rotations in different services in the beginning of their career. The ambition is to place them at strategical leading positions in a near future.

interview, February 26, 2018). To him, people benefit indirectly from their initiatives. They see their careers evolve at another pace because they develop a notoriety in the company. Finally, Van den Bon noted the usefulness of objectives, but also the importance of flexibility to adapt to market changes (personal interview, March 2, 2018).

Based on those comments, we have deepened our research and found out that some authors had already questioned the profitability of paying commissions to salespeople (Pink, 2012). Several companies such as Microship, Red Gate Software and GlaxoSmithKlein have seen their results boom through commission-free reward systems (Pink, 2012). Pink questions the effectiveness of contingent rewards as the sales mission becomes more complex and sophisticated. He explains that “if-then rewards ... work well with routine tasks” (2012, para. 4), but they “turn out to be far less effective for complex, creative, conceptual endeavors” (2012, para. 5). As we explained previously, the transactional aspect of sales is expected to disappear, letting room for more complex and sophisticated missions. Therefore, we conclude that **H9** is correct in assuming that current reward and assessment systems are not adapted in a regenerative context.

Besides, if contingent rewards are the best way to stimulate employees, we implicitly confirmed **H9d**, making profit the priority and placing sustainability only on the second rank. Sustainable solutions would then only be created when requested by customers or by law.

We established further from our field observations that basing rewards on commissions only encourage to continue doing business as usual. However, to stimulate the Regenerative Paradigm, new ways of doing through experimentation are fundamental. This brings us to confirm **H9a**. Moreover, by hindering risk taking, current reward systems also hinder innovation. This has consequences on the long term as assumed in **H9c**.

Likewise, it seems connected with **H9b** where we advanced the hypothesis that contingent rewards put individual work over teamwork. We found out that where everyone works hand in hand towards a final vision, it is nearly impossible to define whose input has had the largest impact, considering all inputs are vital. Sales is only one part of the chain and their results are dependent on the effort of the entire company.

4.4.4 Tools

Companies use technology to become lean and fast-moving organizations. Technology can thus be leveraged as a tool to support change and agility. Through intuitive reporting tools (such as Ipads) and more efficient CRM systems, technology saves time for the sales force to

focus on the parts where it can bring real value. Digitalization centralize information and by consequence facilitates to act on the delivered data. Moreover, the rise of artificial intelligence comes with numerous new opportunities such as helping to figure out how to collect and exploit the information at best, as well as to answer basic customer questions instantly.

However, this digitalization need to be managed for an effective integration. As expressed by Chappuis and Selby (2016, What good looks like, para. 3) “many companies focus solely on technology investments and neglect the people, process, and organizational side of the equation”. Platforms are not always intuitive and adoption rates are low (Senecal, Boman Pullins & Buehrer, 2007). Moreover, technology has had as major consequence to over-inform employees. People are flowed with information that is not fundamental in their work. The ease of sending emails and the willingness to be up-to-date with every detail showed to be counterproductive in many situations. In front of the large information quantity he had to deal with daily, Horeczky expressed the need for more disciplined information sharing (personal interview, March 8, 2018). As for Gustin, he questioned the effective use of the right communication channels. He adds the power of direct contact has been largely underestimated (personal interview, March 2, 2018).

Tools are there to support the sales function. Learning how to embrace that technology and how to use it at its full capacity will result in a considerable competitive advantage. Nevertheless, the lack of trainings to support this digitalization has shown itself to be a considerable barrier in the development of these change facilitators.

4.4.5 External Factors

We would fail in our attempt to describe major influences in the development of the Regenerative Paradigm if we did not mention any external factors.

The business ecosystem consisting of competitors and customers shapes the context in which a company is acting. As developed in **characteristic 4: pattern literacy and application**, both competition and collaboration are needed to shape a healthy evolving business ecosystem. A company and its customer can co-develop projects enabling one another to thrive through this partnership. Therefore, openness and relationship commitment are key facilitators. Bieswal develops how in such relationships they are faster to come on price agreements satisfying for both parties. He adds that it is equally easier to develop new projects within trustful relationships (personal interview, March 8, 2018). Barriers in this case are when

relationships are closed and mainly axed around pricing. These interactions usually involve though price negotiations and inefficient resource use. As far as competitors are concerned, we developed how competition enabled continuous challenge and by consequence continuous innovation. By doing business with ethics, players can build a healthy business ecosystem where there is room to evolve and thrive.

Implicitly, the development of regenerative practices is closely related to education. We denoted among our younger respondents a higher interest in new consumption models. The reason for this is primarily linked with the fact that younger generations has enjoyed an education where awareness has been raised. For instance, de Crombrugghe and Sap supposed that the main reason for their interest has been a life time of sensitization to societies' externalities and the opportunity to study and learn more about it. De Crombrugghe illustrates that interest gap with her management team as they have diverging ideas concerning sustainable investments. To her it seems absurd putting profit over sustainability, as making a positive impact in this society should be the final purpose. She also explains how during a presentation at the Louvain School of Management about her company, her manager found himself surprised to receive questions on societal and ecological impact.

The impact of education might in a near future also change current corporate attitudes towards sustainability and would certainly deserve further research.

Finally, we denoted the major influence of legislations in the development of sustainable practices. Regenerative focus in companies comes mainly from institutional pressure and political interest. Sustainability is thus mostly a political element. Politicians have so a major responsibility as they are one of the best catalysts for these changes to happen. Moreover, they have the power to invest in education, which will create a fertile ground for such practices to develop even faster.

4.4.6 Conclusion

In this section, we analyzed factors hindering and enabling the development of the Regenerative Paradigm in a B2B sales context. We first explicated the importance of values, ethics and mindset among the sales force. We then enlightened the managerial implications in line with the Regenerative Paradigm. Managers should focus on change management, setting the right context for collaboration between functions and empowering employees by cultivating alignment and ownership. Next, we exposed how contingent rewards appeared to hinder the development of regenerative practices. As for technology, it appeared to be a powerful

regenerative enabler. However, digital tools will transform in major obstacles if people are not trained adequately on them. Moreover, employees need to become disciplined in the way they share information. We finally analyzed external factors with the largest impact. In that sense, we described how respectful practices among competitors result in healthy business ecosystem. We concluded with the major influence and responsibility of politics and educators regarding the development of regenerative practices.

4.5 Barriers and motivations of customers in the development of the RP in the sales function

A major parameter in the evolution of regenerative practices in the sales function concerns customers' beliefs and apprehensions. This section aims to understand better the motivations and the barriers of these key stakeholders. We started our research based on the four following hypotheses:

H10: Customers are motivated to develop sustainable solutions

H11: Customers are enthusiastic to co-develop solutions. However,

→*H11a:* customers are unwilling to disclose too much information to their suppliers

→*H11b:* customers are unwilling to invest in co-developed solutions

4.5.1 Attitude towards sustainability

We assumed that customers were willing to dedicate themselves to sustainability. Unfortunately, it is not that simple. Customers expect from their supplier to be ethical, but it is not a sufficient buying argument. When being sustainable also means being economical, no hesitation occurs in customers' mind. However, when being sustainable does not involve any financial benefits or is not obliged by law, customers are usually not interested. Some exceptions might occur. For governmental institutions, more than in the private sector, sustainability is a valuable parameter. Yet, sustainability is rarely a customer's priority over profit. The demand for sustainability comes from the customers when norms have strengthened, when norms will strengthen in a near future or when their own customers have specific requirements. Regeneration depends thus mostly on the importance a region puts on sustainability by reflecting it in its regulations. Nonetheless, we mentioned previously the growing importance of regenerative practices among younger generations. This might have a considerable impact in the future on the attitude towards sustainability we just described.

4.5.2 Attitude towards information sharing

We presumed that customers would be enthusiastic about co-developing solutions with their suppliers. However, we also believed that this enthusiasm would be dimmed when customers would have to share valuable information.

We found many situations where it was challenging for customers to trust and collaborate with suppliers. By giving details about operations, customers incur the risk to give proof that no other competitor can provide the required solutions. Customers equally appeared to be reluctant to try new products, because they fear not to find close substitutes on the market. In front of such monopolistic situation, exit barriers are high and it easy for the seller to raise prices.

Nevertheless, there are situations where the customer appeared to be open to share information. For instance, when customers have low are no experience with the product, they are glad to receive in-depth explanations. It can also happen that customers ask for improvements due to cost centers or current issues. However, even when they ask for help, they might still prefer to execute the solution on their own. Nonetheless, when both parties get to work together to improve the in-place systems, their relationship is strengthened.

4.5.3 Attitude towards investment

We presumed customers' hesitations when they would have to invest time and financial resources to achieve worthwhile results. It is true that innovations and co-developed solutions bear a price. Nevertheless, customers understand that evolution is key. Investment is thus no barrier if results can bring competitive advantages.

4.5.4 General attitude towards co-developed solutions

Our exploratory research concluded that customers involve themselves most in the partnership when they feel directly implicated in product development. They appear to be more open and trustful when they feel a substantial interest in the better comprehension of the sales force. Moreover, customers are particularly interested to work with solution providers when they can challenge them on cost centers. However, their interest in co-developing solutions only appears when products/solutions have a significant importance in their value chain. In the opposite case, customers do not care about implicating themselves.

Unfortunately, there are also limits to where a co-creator can take it. If a problem or amelioration can be used for one site exclusively, it would be too expensive for the customer

to bear the costs on his own. A problem must be generalizable for the cost to be divided among the players.

4.6 Discussion

4.6.1 Findings

This second part consisted in an exploratory research to *analyze the implications of the Regenerative Paradigm in the B2B sales function* of medium and large multinational companies. The contribution of this work to theory is twofold. First, this research reassembles current knowledge on the Regenerative Paradigm. Secondly it develops tangible applications for the sales function. In this section, we will briefly present our findings concerning current practices, remaining challenges and developments that are to be expected in the future.

With our objective in mind, we defined four sub-questions to analyze current practices. These questions helped to define a set of hypotheses. Interviews had the purpose to confirm, reverse or develop further initial assumptions. Field research confirmed further that some modifications had to be brought to our postulations. For purpose of clarity, findings have been summarized and compared with the original hypotheses in *Table 3*.

Research Questions	Original Hypotheses	Results
R1: What does the sales function imply nowadays?	H1: Closing sales	To close the sale
	H2: Prospection of new customers and new markets	To be proactive in the quest for new customers
	H3: Developing and managing relationships with customers	To manage customer relationships
		To discover the buyer needs
		To present solutions on acceptable terms for both parties
		To leverage, develop and lobby your network
		To provide expertise and answers
		To deal effectively with objections and problems
R2: What implications of the Regenerative Paradigm are already being developed in the sales function?		To sense the market and internalize the information
	H4: Considering nature and regenerative development through new consumption models and collaborative projects	Considering nature and regenerative development through new consumption models and collaborative projects
	H5: Considering the sales function as a strategic function to collect useful market data	Considering the sales function as a strategic function to collect useful market data
		To develop a deep understanding of customer needs
	H6: Empowering the sales function to take decisions and start projects	Empowering the sales function to take decisions and start projects
	→ H6a: to better integrate customers in the conception of a product/service	to better integrate customers' need in the conception of a product/service
	→ H6b: to react faster on market turbulences by involving other departments	to react faster on market turbulences by involving other departments
R3: What are the barriers and the motivations of the development of the RP in the sales function?	H7: The need for new competences inside the sales function	The influence of values, ethics and mindset among the sales force
	H8: The need for agile structures that adapt fast to market turbulences	The need to develop agile structures through change management, function integration, alignment and ownership
	H9: The current reward and assessment system is not adapted, because	The commission-based reward system is not adapted, because
	→ H9a: it is hindering risk taking	it hinders risk taking
	→ H9b: it is putting individual work over teamwork	it puts individual work over team work
	→ H9c: it has impact on long term beneficial projects	it has an impact on innovation and long term beneficial projects
	→ H9d: it puts no priority on sustainable development as long as it is not requested from the customer	In this optic, sustainability is only viewed as a way to satisfy customers. Not as a purpose in itself.
		The need for the right support involves tools and trainings on how to manage these tools
		The influence of external factors
		Openess and relationship commitment between customer and suplier are facilitators
		A healthy competitive context is a facilitator
		Legislations have a major influence
		Education is a key deelopment factor
R4: What are the motivations and barriers of key stakeholders in the development of the RP in the sales function?	H10: Customers are motivated to develop sustainable solutions	Customer's attitude towards sustainability is mitigated
	H11: Customers are enthusiastic to co-develop solutions. However,	Customers appeared to be enthusiastic about co-developments of significant parts of their process
	→ H11a: customers are unwilling to disclose too much information to their suppliers	Depending on the developed relationship, customers can show various levels of openness in information sharing
	→ H11b: customers are unwilling to invest in the co-developed solutions	Customers are willing to make worthwhile investments. Nonetheless, the right balance between price and solution value is fundamental.

Table 3 Comparison and summary of original analysis and field results

We came to the conclusion that the transactional aspect of the sales function is disappearing, letting room for a co-developing, value-creating and advisory role. With the emerging sophisticated technology, routine tasks will be automatized and valuable intel will be centralized. Therefore, a new managerial structure will be needed where sales people are empowered to take initiatives and to adapt to market turbulences. In this new model, managers will be responsible to align their teams with a common vision and to entrust them with the adequate resources.

Moreover, we believe that the new generations available on the work market will bring considerable changes regarding companies' priorities. Ethics and purpose for a greater good will take a more significant and central place in our lives.

If the planet was a bank, we would have saved it already. With this metaphor, we tend to illustrate the power governmental regulations would have if the changes expressed all along this work were to become a priority. Moreover, education would give the needed tools to coming generations for them to create effective changes.

4.6.2 Limitations and further research

As far as the limitations of our study are concerned, we are aware of the aspects that may moderate the generalization of our results. Bearing in mind the exploratory character of this qualitative research, much more could be investigated. Only a fraction of the regenerative applications in the business world has been analyzed in detail. It would be interesting to enlarge the scope of this research in the business world. In a first time by analyzing the sales function in different sectors (including B2C). In a second time by analyzing the entirety of a company, and not solely focusing on the sales department.

Inherent to the qualitative characteristic of this research, we must also point out the subjectivity of respondents, as well as the personal judgement of the researcher in the result analysis. All qualitative analyses are unique and so difficult to reproduce.

Moreover, some limitations arise around the interviewee sample. First, the sample is rather small. In addition to that, while it was interesting to gather most interviews from one same company, enabling to go into a deep comprehension of the sales function in that specific case, it also comes with obvious limitations as they might only be partly representative of the B2B sector of complex products. Readers should therefore approach the current findings and conclusions with caution.

Besides, the unprecedented nature of our research poses its own challenges. A consensus in the literature review on the selected topic's appellations, concepts and approaches has yet to be defined. Moreover, very little has been investigated with a specific focus on the sales function. Consequently, the lack of quantitative researches on the matter constitutes a shortcoming of the study.

With the appropriate scientific support, the Regenerative Paradigm will expand faster and better. Further research is imperative to help developing regenerative thinking in organizations.

CHAPTER 5: GENERAL CONCLUSION

We find ourselves facing social, economic and environmental issues that demonstrate the limits of our actual economic system. The Regenerative Paradigm seems to be an answer for these issues by changing the human's perspective on the world. This model approaches our surrounding reality with the purpose to reconnect people with their environment in a symbiotic relationship. In our master thesis, we aimed at investigating a methodology capable of incorporating the regenerative mindset that would have a large impact on our current society. It is why we decided to focus on the sales function in B2B multinational companies.

In interests of clarity, we wish to remind the reader of the research problem that has supported our exploration: ***What are the implications of the Regenerative Paradigm in the B2B sales function?***

In the first part of this work, we tried to define the main concepts and characteristics underlying the Regenerative Paradigm. We came to the conclusion that regenerative approaches were based upon 5 characteristics: namely 1) system-based, 2) Aiming for positive outcomes through alignment and empowerment, 3) Life-supporting, 4) Pattern literacy and application and 5) Continuous adaptation through iterative processes.

The Regenerative Paradigm is closely related with several similar concepts such as the Positive Economy, the Symbiotic Economy, the Blue Economy... However, since very few academic research cover this topic, it has been challenging differentiating them from one another. They all try to find an overarching explanation to the fundamental shifts we experience in our modern society. In our research, we found out that we could summarize emerging phenomena of the Regenerative Paradigm in our economy in four pillars: namely 1) relocation, 2) collaboration, 3) functionality and 4) circularity. These four pillars are overarched by the principle that a Regenerative Economy is a bio-inspired economy (del Marmol, 2012).

In a second time, we studied the current B2B sales practices in the academic literature. We analyzed our findings with the regenerative framework developed in the first part of our thesis. We then conducted a field research to observe current practices and detect future trends in line with the Regenerative Paradigm. Therefore, we examined a large panel of actors in the B2B sales context. We concluded that the sales function is transitioning to a complex and sophisticated co-developing and value-creating role. We were also able to identify factors

influencing the development of such practices in a positive or negative way. This enabled us to develop some managerial and general advice.

By way of conclusion, we will give some recommendations.

First, we would like to address the business world. Aligning and empowering not only the sales people, but all employees in general, are fundamental steps companies will have to take to develop future-fit structures. It is time to embrace change. Technology and Artificial Intelligence will have a fundamental role to play and people must be trained on it. However, it is essential to remind that companies and economies are merely a tool for societies to thrive and prosper. Economic actors must thus keep in mind that their real purpose is to work for a better world.

Secondly, we would like to address the political world. People who influence our society must unite around the objective of bettering the lives of the many. But, a transition is not possible if it is not supported by the people part of the process. Therefore, it is from prime importance to educate coming generations regardless of their social status on technical skills, values and ethics. Rethinking the educational system in order to develop everyone's potential will be a must. Moreover, by using their legislative powers wisely, politicians can already influence the business world in the most positive way. It will need courage, but as expressed by Voltaire, Winston Churchill, Theodore Roosevelt and many other prominent leaders: "with great power comes great responsibilities".

For the last recommendation, we would like to address any person that has the ambition to do something for the greater good. Creating a Regenerative Economy is not an easy task and it calls upon the participation of each one of us. To develop a regenerative context, we will have to let go of our old perspectives to redesign the way we live, work, think, learn and interact. We can all be the architects of a better world and put in place healthy and reliable systems. It starts with our connections to one another. It starts with tolerance by embracing each other's differences and the willingness to take action. It starts with looking at the larger picture and realizing we are better off by helping each other.

It is thus with a message of peace, respect and curiosity towards the world around us that I would like to conclude this master thesis.

REFERENCES

- Adoue, C., Beulque, R., Carré, L. & Couteau, J. (2014). *Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance ? : Amorcer la transition, construire le modèle de demain*. Institut de l'économie circulaire. Retrieved December 18, 2017 from <https://hal-sde.archives-ouvertes.fr/hal-01172044/document>
- Akihan. (2013). *Regenerative Architecture | Beyond Sustainability - Design to Actively Heal the Environment*. Retrieved January 26, 2018 from <https://hubpages.com/education/Regenerative-Architecture>
- Akturk, A. (2016). *Regenerative Design and Development for a Sustainable Future: Definitions and Tool Evaluation* (Master's Thesis). Faculty of University of Minnesota, Minneapolis. Retrieved from https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/182113/Akturk_umn_0130M_17279.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Araud, C. (2014). *Vers une société désirable*. Paris: Libre & solidaire (M.E.C).
- Avau, J. & del Marmol, G. (2017, April 10). *L'économie régénératrice - Pilier 1 : L'économie des fondamentaux* [Video file]. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=qVs0YEhrHxA
- Barabasi, A. L. (2016). *Network Science*. Retrieved January 4, 2018 from <http://barabasi.com/networksciencebook/chapter/1#vulnerability>
- Barnett, N. J., Parry, G., Saad, M., Newnes, L. B., & Goh, Y. M. (2013). *Servitization: is a paradigm shift in the business model and service enterprise required?*. Strategic Change, 22(3-4), 145-156.

- Baumol, W. J., Litan, R. E., & Schramm, C. J. (2007). *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity*. UC Berkley, Law and economics workshop. Retrieved from <https://escholarship.org/content/qt3zt2b504/qt3zt2b504.pdf>
- Braungart, M., McDonough, W., & Bollinger, A. (2007). *Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions – a strategy for eco-effective product and system design*. *Journal of cleaner production*, 15(13), 1337-1348.
- Brown, T. (2008, June). *Design Thinking*. *Harvard Business Review*. Retrieved January 08, 2018, from <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Brown, T. (2009). *Change by design*. Get abstract, compressed knowledge.
- Chappuis, B., & Selby, B. (2016). *Looking beyond technology to drive sales operations*. Retrieved May 13, 2018 from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/looking-beyond-technology-to-drive-sales-operations>
- Cole, R. J. (2012). *Transitioning from green to regenerative design*. *Building Research & Information*, 40(1), 39-53.
- Coletti, P., & Aichner, T. (2011). Mass customization. In *Mass Customization* (pp. 23-40). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). *Can you say what your strategy is?*. *Harvard business review*, 86(4), 82-90.
- Conroy, M. M., & Berke, P. R. (2004). *What makes a good sustainable development plan? An analysis of factors that influence principles of sustainable development*. *Environment and planning A*, 36(8), 1381-1396.
- The Cradle to Cradle Products Innovation Institute (n.d.). *About the Institute*. Retrieved January 24, 2018 from <http://www.c2ccertified.org/about>

- Christ, G. (2013). *Leadership & Strategy: Out with the Old, In with the New Management Model*. Retrieved May 19, 2018 from <http://www.industryweek.com/leadership/leadership-strategy-out-old-new-management-model>
- CSR Ambassadors (n.d). *Triple bottom line*. Retrieved January 26, 2018 from <http://www.csrambassadors.com/corporate-social-responsibility-csrambassadors/triple-bottom-line/>
- Daley, B. & Kent, R. (2013). *Environmental Science and management*. Retrieved January 24, 2018 from https://www.soas.ac.uk/cedep-demos/000_P500_ESM_K3736-Demo/unit1/page_11.htm
- Dam, R. & Siang, T. Y. (2017). *Stage 4 in the design thinking process: prototyping*. Interaction Design Foundation. Retrieved January 27, 2018 from <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-4-in-the-design-thinking-process-prototype>
- Damrath, F. (2012). *Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies* (Master Thesis). Politecnico di Milano, Milan. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:557034/FULLTEXT01.pdf>
- Daspit, J., Justice Tillman, C., Boyd, N. G., & Mckee, V. (2013). *Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences*. Team Performance Management: An International Journal, 19(1/2), 34-56.
- del Marmol, G. (2014, July 10). *Vers l'économie régénératrice | Guibert Del Marmol | TEDxVaugirardRoad* [Video file]. Retrieved from https://youtu.be/ri_JmBhF53c
- Du Plessis, C. (2009). *An approach to studying urban sustainability from within an ecological worldview* (Doctoral dissertation). University of Salford, Manchester. Retrieved from

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45209305/PhD_Thesis_Final_-_Chrisna_du_Plessis_-_Double_sided_minimum_size.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1516996858&Signature=3OfqXFoC8IogeCbiUaF7TFXwG3M%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAn_approach_to_studying_Urban_Sustainability.pdf

Du Plessis, C. (2012). *Towards a regenerative paradigm for the built environment*. Building Research & Information, 40(1), 7-22.

Elkington, J. (2002). *The triple bottom line*. Retrieved from <http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>

The Ellen MacArthur Foundation. (n.d.). Circular Economy Overview. Retrieved January 26, 2018 from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/overview/concept>

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). *Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers*. Long range planning, 34(5), 585-604.

European Commission. (n.d.). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Retrieved January 4, 2018 from http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_fr

Fath, B. D. (2015). *Quantifying economic and ecological sustainability*. Ocean & Coastal Management, 108, 13-19.

Forrester. (2015). *Death of a (B2B) Salesman*. Retrieved January 22, 2018 from <https://www.forrester.com/report/Death+Of+A+B2B+Salesman/-/E-RES122288>

- Fukuda-Parr, S. et al. (2002). *Rapport mondial sur le développement humain 2002: Approfondir la démocratie dans un monde fragmenté*. United Nations Development Programme. Retrieved from http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2002_fr.pdf
- Fullerton, J. (2015). *Regenerative capitalism: How universal principles and patterns will reshape our future*. Capital Institute. Retrieved from http://fieldguide.capitalinstitute.org/uploads/1/3/9/6/13963161/____whitepaper9-2-2015.pdf
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). *A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems*. Journal of Cleaner Production, 114, 11-32.
- Goerner, S. (2015). *Regenerative development: The Art and Science of Creating Durably Vibrant Human Networks*. Capital Institute.
- Goerner, S., Fiscus, D. & Fath, B. (2015, September 30). *Using Energy Network Science (ENS) to connect resilience with the larger story of systemic health and development*. Emergence: Complexity and Organization. Retrieved January 2, 2018 from <https://journal.emergentpublications.com/article/using-energy-network-science-ens-to-connect-resilience-with-the-larger-story-of-systemic-health-and-development/>
- Gowing, N., & Langdon, C. (2016). *Thinking the Unthinkable: a new imperative for leadership in the digital age*. Chartered Institute of Management Accountants.
- Haggard, B., Reed, B., & Mang, P. (2006). *Regenerative development*. Integrative Design. Revitalization March/April.
- Harribey, J. M. (2004). *Développement ne rime pas forcément avec croissance*. Le Monde diplomatique, (604).
- Hart, C.W.L. (1995). *Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits*. International Journal of Service Industry Management, 6(2), 36-45.

- Hasso Plattner Institut. (n.d.). *What is Design Thinking?*. Retrieved January 6, 2018 from <http://hpi-academy.de/en/design-thinking/what-is-design-thinking.html>
- Healey, P., & Shaw, T. (1993). *Planners, plans and sustainable development*. *Regional Studies*, 27(8), 769-776.
- Hes, D., & Du Plessis, C. (2015). *Designing for hope: pathways to regenerative sustainability*. New York: Routledge.
- Hiethfield, S. M. (2016, September 7). Change Management Lessons About Employee Involvement. The Balance. Retrieved January 27, 2018 from <https://www.thebalance.com/change-management-lessons-about-employee-involvement-1917806>
- Hospers, G. J., & Van Dalm, R. (2005). *How to create a creative city? The viewpoints of Richard Florida and Jane Jacobs*. *Foresight*, 7(4), 8-12.
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). *Data collection, primary versus secondary*. *Encyclopedia of social measurement*, Vol. 1.
- Hulse, T. (2017). *What goes around*. *Business Insider*, October 2017, 49.
- Hutchins, G. (2016). *Future Fit* [E-reader version].
- The Trajectory of Environmental Design*. (2006). Integrative Design Collaborative, Inc., Regenesys, Inc., & IDP, Inc. Retrieved from http://www.integrativedesign.net/images/Trajectory_EnvironmentallyResponsibleDesign.pdf
- Jabareen, Y. (2008). *A new conceptual framework for sustainable development*. *Environment, development and sustainability*, 10(2), 179-192.

- Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*. John Wiley & Sons, LTD.
- Jenkin, S., & Zari, M. P. (2009). *Rethinking Our Built Environments: Towards a Sustainable Future: a Research Document*. Ministry for the Environment.
- Jones, E., Brown, S., Zoltners, A., & Weitz, B. (2005). *The changing environment of selling and sales management*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 105-111.
- Kaeufer, K. (2010). *Banking as a Vehicle for Socio-economic Development and Change: Case Studies of Socially Responsible and Green Banks*. Cambridge, MA: Presencing Institute.
- Keller, R. T. (2001). *Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes*. *Academy of management journal*, 44(3), 547-555.
- Kirchmann, H. (1994). *Biological dynamic farming: An occult form of alternative agriculture?*. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 7(2), 173-187.
- Koepf, H. H. (1989). *The biodynamic farm: agriculture in the service of the earth and humanity*. Hudson: Anthroposophic Press.
- Küchler, S., Sprengel, D., Ulrich, J. & Viertel, M. (2016). *Sales support: How to get it just right*. Retrieved May 13, 2018 from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/sales-support-how-to-get-it-just-right>
- Lagrosen, S. (2005). *Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective*. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 424-436.
- Latouche, S. (1994). *Développement durable, un concept alibi*. *Tiers-Monde*, 35(137), 77-94.

- Latouche, S. (2012). *L'invention de l'économie*. Albin Michel.
- Latouche, S., & Jappe, A. (2015). *Pour en finir avec l'économie: décroissance et critique de la valeur*. Paris: Libre & Solidaire (M.E.C.).
- Lemmens, R. (2014, June 18). *Sales 2020: Regis Lemmens at TEDxLiege* [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=cYV9irrztIc>
- Liedtka, J. (2015). *Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction*. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 925-38
- Lyle, J. T. (1994). *Regenerative design for sustainable development*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Magloff, L. (2017). *What is Premium Pricing Strategy?*. Retrieved January 29, 2017 from <http://smallbusiness.chron.com/premium-pricing-strategy-1107.html>
- Mang, P., & Reed, B. (2012). *Designing from place: a regenerative framework and methodology*. *Building Research & Information*, 40(1), 23-38.
- Markey-Towler, B. (2017). *What is evolutionary economics?*. Retrieved January 7, 2018 from <https://medium.com/@brendanmarkeytowler/what-is-evolutionary-economics-ce1dc62b74c4>
- Matofska, B. (2016). *What is the sharing economy?*. Retrieved January 23, 2018 from <http://www.thepeoplewhoshare.com/blog/what-is-the-sharing-economy/>
- McDonough, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of product innovation management*, 17(3), 221-235.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). *Design for the triple top line: new tools for sustainable commerce*. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251-258.

- McKinsey & Company. (2017). *The power of pricing*. Retrieved January 27, 2017 from <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-power-of-pricing>
- Mebratu, D. (1998). *Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review*. Environmental impact assessment review, 18(6), 493-520.
- Moir, S., & Carter, K. (2012). *Diagrammatic representations of sustainability—a review and synthesis*. In Proceedings of the 28th Annual ARCOM Conference, pp. 3-5.
- Mollison, B., Slay, R. M. & Jeeves, A. (1991). *Introduction to permaculture*. Retrieved from http://rucore.org.za/wp-content/uploads/2011/11/Mollison-PDC-manual_ALL.pdf
- Nado, N., (2017). *Innovez durablement avec le Design Circulaire d'Ideo!*. Retrieved January 7, 2018 from <https://www.seemy.com/fr/2017/03/design-circulaire.html>
- National Geographic Society (2012). *Henry Chandler Cowles*. Retrieved September 15, 2017 from <https://www.nationalgeographic.org/news/henry-chandler-cowles/>
- The nature of business (n.d.). *Regeneration*. Retrieved January 26, 2018 from <https://thenatureofbusinessdotorg.files.wordpress.com/2016/03/7s-ways-of-doing-business.png>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). *Why sustainability is now the key driver of innovation*. Harvard business review, 87(9), 56-64.
- Orr, D. W. (2002). *The nature of design: ecology, culture, and human intention*. Oxford University Press.
- Norén, G., Bendrot, I., Laurent, B., Nyberg, C., Strömdahl, I. & Thorsén-Lind M. L. (2004). *The role of business in Society*. Confederation of Swedish Enterprise Stockholm. Retrieved from https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/the-role-of-

business-in-
society_532870.html/BINARY/The%20role%20of%20business%20in%20society

- Pauli, G. A. (2010). *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Paradigm Publications.
- Pentland, A. (2012). *The new science of building great teams*. Harvard Business Review, 90(4), 60-69.
- Pink, D. H. (2012). *A Radical Prescription for Sales*. Harvard Business Review, 76.
- Population Reference Bureau (2016, August). *2016 world population data sheet*. retrieved January 26, 2018 from <http://www.prb.org/Publications/Datasheets/2016/2016-world-population-data-sheet.aspx>
- Proehl, R. A. (1996). *Enhancing the effectiveness of cross-functional teams*. Leadership & Organization Development Journal, 17(5), 3-10.
- Ramanathan, U., & Gunasekaran, A. (2014). *Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships*. International Journal of Production Economics, 147, 252-259.
- Raworth, K. (2014). *Why it's time for 'Doughnut Economics'* | Kate Raworth | TEDxAthens. [Video file]. Retrieved from <https://youtu.be/1BHOflzxPjI>
- Reed, B. (2007). *Shifting from 'sustainability' to regeneration*. Building Research & Information, 35(6), 674-680.
- Sale, J. E., Lohfeld, L. H., & Brazil, K. (2002). *Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research*. Quality and quantity, 36(1), 43-53.
- Sanford, C. (2016a). *What is regeneration? Part 3- Potential* [Video file]. Retrieved January 24, 2018 from <http://carolsanfordinstitute.com/what-is-regeneration-part-3/>

- Sanford, C. (2016b). *Regenerative Business Summit: Introduction to seven first principles* [Video file]. Retrieved January 24, 2018 from <https://theregenerativebusinesssummit.com/regeneration/>
- Scharmer, O. (2010). *Seven acupuncture points for shifting capitalism to create a regenerative ecosystem economy*. Roundtable on Transforming Capitalism to Create a Regenerative Economy, Boston. Oxford Leadership Journal, 1(3), 1-21.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). *The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy*. Journal of management studies, 48(4), 899-931.
- Schwartz, J. D. (2009, October 24). *What Jane Jacobs can teach us about the Economy*. Pacific Standard. Retrieved January 24, 2018, from <https://psmag.com/economics/what-jane-jacobs-can-teach-us-about-the-economy-3383>
- Senecal, S., Bolman Pullins, E., & Buehrer, R. E. (2007). *The extent of technology usage and salespeople: an exploratory investigation*. Journal of Business & Industrial Marketing, 22(1), 52-61.
- Sheth, J., & Sisodia, R. (2002). *The rule of three: Surviving and thriving in competitive markets*. Simon and Schuster.
- Siang, T. Y. & Interaction Design Foundation (2017). *Design thinking: a non-linear process*. Retrieved January 27, 2018 from <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-4-in-the-design-thinking-process-prototype>
- Sinek, S. (2009, September 29). *Start with why: how great leaders inspire action* [Video file]. TEDxPugetSound. Retrieved February 7, 2018 from https://youtu.be/u4ZoJKF_VuA
- Smuts, J. (1926). *Holism and Evolution*. Londres: Macmillan & Co Ltd.

- Stahel, W. R., & Reday-Mulvey, G. (1981). *Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy*. Vantage Press.
- Sterck (2014). *Régis Lemmens over co-creatie*. Retrieved January 24, 2018 from <https://www.sterck-magazine.be/limburg/editie-5/régis-lemmens-rgis-lemmens-over-co-creatie/>
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., & Nenonen, S. (2009). *The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process*. European Journal of Marketing, 43(7/8), 890-906.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Sundararajan, A. (2014). *Peer-to-peer businesses and the sharing (collaborative) economy: Overview, economic effects and regulatory issues*. Written testimony for the hearing titled The Power of Connection: Peer to Peer Businesses.
- Tableaux de l'économie française Édition 2017*. (n.d.). Retrieved September 10, 2017, from <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569306?sommaire=2587886>
- Tansley, A. G. (1935). *The use and abuse of vegetational concepts and terms*. Ecology, 16(3), 284-307.
- Van der Ryn, S. & Cowan, S. (2007). *Ecological design, tenth anniversary edition*. Island Press.
- van Rens, B. (2016). *Design thinking and sales* (master's thesis). Retrieved from https://pure.tue.nl/ws/files/48403792/Rens_2016.pdf
- Vereijken, J., Van Gelder, T., & Baars, T. (1997). *Nature and landscape development on organic farms*. Agriculture, ecosystems & environment, 63(2-3), 201-220.

- Web Ecoist (n.d.). *17 Captivating fractals found in nature*. Retrieved January 24, 2018 from <http://www.momtastic.com/webecoist/2008/09/07/17-amazing-examples-of-fractals-in-nature/>
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). *Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective*. Journal of the academy of marketing science, 27(2), 241-254.
- Welch, A. (n.d.). *How to use design thinking in your sales discovery*. Somersault Innovation. Retrieved January 27, 2018 from <https://www.salesforce.com/quotable/articles/design-thinking-in-sales-discovery/>
- Whal, D. C. (2016, April 27). *Join the re-generation! Designing regenerative cultures*. Retrieved January 24, 2018 from <https://medium.com/insurge-intelligence/join-the-re-generation-designing-regenerative-cultures-77f7868c63cd>
- World Health Organization (2017, February). *Depression*. Retrieved January 24, 2018 from <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs369/en/>
- Zallocco, R., Bolman Pullins, E., & Mallin, M. L. (2009). *A re-examination of B2B sales performance*. Journal of Business & Industrial Marketing, 24(8), 598-610.
- Zari, M. P., & Jenkin, S. (2010). *Re-defining cutting edge sustainable design: from eco-efficiency to regenerative development*.
- Zari, M. P. (2012). *Ecosystem services analysis for the design of regenerative built environments* (Doctoral Thesis). Victoria University of Wellington, Wellington.

APPENDICES

APPENDIX 1: Processing regeneratively by thinking as a designer

Now that we have determined the frame around regeneration, we need to expand how to process those principles in real life. ‘Design thinking’ can provide that approach. For long we have associated design with merely material or energy recovery (Ghisellini et al., 2016), when we can in fact extend it to construct entire systems for amelioration (Ghisellini et al., 2016; Mang & Reed, 2012). To do so, we need to reassess the boundaries of the term itself, especially now that we encounter a deep need for physical and social structure transformations. Design thinking is a problem-solving protocol perfectly adapted to cope with innovation in complex contexts by stimulating teams’ creativity (Brown, 2009). This ‘methodical’ and ‘socially aware’ approach (Brown, 2009) was initially popularized by Roger Martin, David Kelly and Tim Brown at the end of the 20st century. Since then, design thinking has been under growing attention in the literature, extending to ecological design (Van der Ryn & Cowan, 2007), circular design (Nado, 2017) and regenerative design (Akturk, 2016). Many business schools can already see the benefits of it and start to implement design thinking classes in their programs. In this appendix, we will thus focus on developing this methodology inspired from “... the intuitive workflow process of a designer” (Hasso Platner Institut, n.d.). According to Brown (2009), it is composed out of three major steps: inspiration, ideation and implementation. In the first step, a problem or opportunity will be identified and inspire the ‘designer’. In a second phase, the innovator will brainstorm to find solutions and test his key findings. Finally, the winning idea will be implemented in the market and adapted again through cycling anew through the steps.

The Stanford Design School breaks down the process further down in five steps: **empathize**, **define**, **ideate**, **prototype** and **test** (as cited in van Rens, 2016). ‘Empathize’ and ‘define’ are very similar to Brown’s first step of ‘inspiration’. Nonetheless the breakdown insists on a thorough understanding of the customer’s experience with the product before framing the problem. ‘Ideate’ only stands for generating ideas. The next step, ‘Prototype’, involves some physical form to interact with before the ‘test’ phase. In this final stage, you develop a high resolution product that will provide you more accurate feedback for further development. Design thinking is a non-linear process and organizations should iterate the steps

again for a continuously adapting structure. By spotting the failures quickly, learning from it and embracing transformation, companies will be able to adapt to market changes.

As for the Hasso Plattner Institut (n.d.) they define the design thinking process through six self-explaining and iterative steps:

1. **Understand**: defining the problem area
2. **Observe**: gaining insights “through empathy with the shareholders”
3. **Point of view**: “reframe the challenge”
4. **Ideate**: “generate solutions” and “refocus”
5. **Prototype**: “development of concrete solutions”
6. **Test**: “test on the appropriate target group”

All the processes defining design thinking are very close (van Rens, 2016). Considering that the two first steps of the Hasso Plattner Institut (‘understand’ and ‘observe’) are close, we do not believe it is important to separate them in two distinct steps. Considering we believe that the definition coming from the Stanford Design School covers all the phases in design thinking in an easy and understandable way (represented in *Figure 7*), we decided to use it as reference.

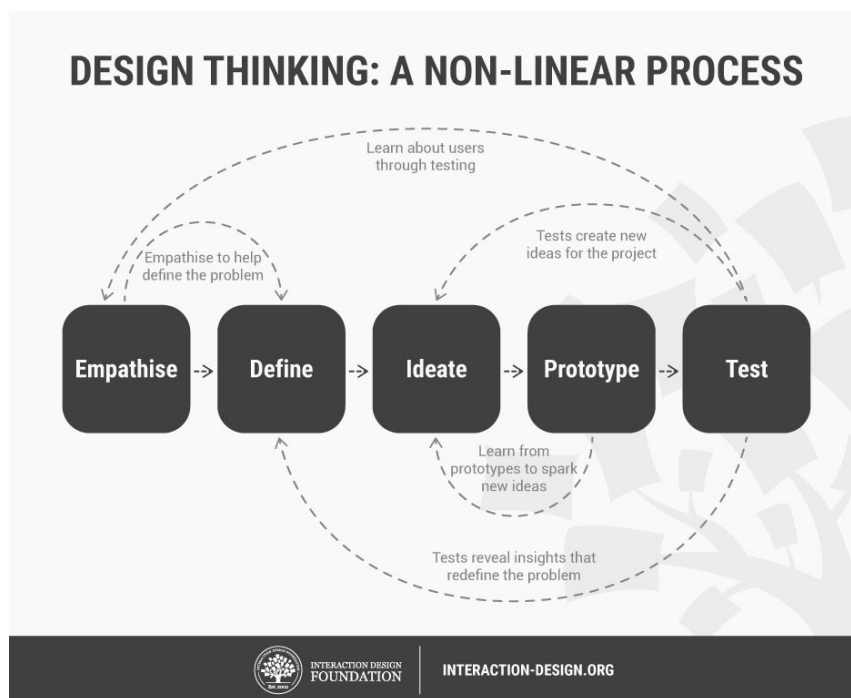


Figure 7 Design thinking: a non-linear process (Siang, T. Y. & Interaction Design Foundation, 2017)

These definitions of design thinking have further implications. Design thinking is “a method of meeting people’s needs and desires in a technologically feasible and strategically

viable way” (Brown, 2008, para. 2). In order to fully go through all the steps of design thinking process, we need to consider these three main constraints: viability, feasibility and desirability. To do so, a complete understanding of the matter is essential and the integration of conventional scientific disciplines is needed (Van der Ryn & Cowan, 2013). However, it is important to realize that solutions often find themselves by bridging different competences. Furthermore, collaborativeness between interdisciplinary-teams stimulates creativity, synergies and satisfaction (Fullerton, 2015) and is thus an undeniable element of integrated design processes. As follows, assembling a cross-functional complementary team is crucial. Brown describes that dream team as: “a team that fosters multiple perspectives, quick production and fluid communication” (2009, para. 3).

APPENDIX 2: Design thinking applied in the sales process

Changes in the sales strategy imply drastic transformations in the structure as well as in the required competences of traditional sales processing methods. Considering we want to develop co-creative eco-systems, ‘design-thinking’ (confer Appendix 1: Processing regeneratively by thinking as a designer) seems to be an adequate methodology. This methodology provides a critical advantage to cope with the changing sales environment by enabling salespeople to shift from “making people want things” to “making things people want” (van Rens, 2016). To develop a sales process based on this methodology, we will start with the five steps we identified earlier. We will add some further detail regarding the sales environment.

1. **Empathize:** The strategic position of a salesperson at the border between the company and the external market enables him to identify an opportunity in a customer problem or unsatisfied need. This can be regarding a need that has not yet been answered or a customer experience journey that could be enhanced. Once the problem area has been defined, the salesperson can gain insights through empathy with the users. He should define where and how the customer experience journey has been altered. Brown suggests that the easiest way to spot improvement areas is by considering other perspectives than the ‘normal’ consumer and to consider ‘extreme’ customers instead, such as customers with limited capacities, very young or very old customers, or even new customers not used to the habitual process (Brown, 2009).

2. **Define:** Once the customer journey has been better understood, the salesperson is able to reframe the customer's need or where an innovation could benefit from a refresh.
3. **Ideate:** At this point it is crucial to integrate the expertise of other departments, as well as the input from the customer itself. In this step, the salesperson can gather a cross-functional team, as well as the customer to present his findings and organize large brainstormings for new solutions on a personal point of view. It is important to listen to the different propositions and to go in as many different directions as possible. Brown argues that through this 'divergent thinking' exercise, one can create more choice to the present alternatives. At the end of this co-creative session, it is important to 'converge' towards one champion. The exercise of bringing many ideas together and focusing on one will be richer and provide more resilient options than coming directly to a good idea.
4. **Prototype:** Once a champion has been chosen, it is important to develop a physical solution to apprehend the new solution in a tangible way (Brown, 2009). This prototype can (and should) be very basic and cheap. The aim is to generate as much as possible a valuable feedback on the idea to spot the pitfalls of the actual design or to develop new ideas in an inexpensive manner (Dam & Siang, 2017). By visiting virtual apartments or creating paper prototypes to create softwares for example, project developers build a robust understanding of the customer experience and can easily assess the chances for success. "They slow us down to speed us up. By taking the time to prototype our ideas, we avoid costly mistakes such as becoming too complex too early and sticking with a weak idea for too long" (Tim Brown, as cited in Dam & Siang, 2017).
5. **Test:** In this step, it is time to develop a well-finished product ready to be set on the market. The product will probably need a few version updates through a process iterations, because feedback from the market is essential. However, it will be more adapted and more cost efficient thanks to the design-thinking process.

APPENDIX 3: Interview Guide

1. Can you introduce yourself? (name, professional career, company you work for, role you have, kind of service/products you offer)

2. How would you best describe the sales function in your company? How do you proceed in your role?
3. Did you notice any new implications in your role recently? (related to internet, social media...)
4. What does it mean for you to be customer-oriented?
5. What kind of relationship do you develop with customers? What are the key elements in a relationship with a customer? What does the customer think of this kind of relationship?
6. According to you, what makes a successful sale?
7. In your role, what kind of contact do you have with colleagues in other departments? (Supply chain, marketing, R&D, finance) Can you see any interest in that?
8. Does sustainable development have an impact in your role? If yes, can you explain it further?
9. How is the sales function involved in the development of new products or adaptation of existing products? (after sales service, regular issues with some orders, market intelligence, customized products, collecting feedback from prototypes, customer interview, market research...) What do you think about it?
10. How is the customer involved in the development of new products?
11. What is expected from you regarding initiative, risk taking and experimentation? What do you think of it? Do you believe that the size of your company has an impact on those elements?
12. How is your success being measured? (Evaluations, KPIs...)
13. Is there anything you would like to talk about that we didn't mention earlier? Do you want to add something you think is relevant?

APPENDIX 4: Interview Gaspard Devos

Personal interview January 22, 2018

D: Gaspard Devos

E : Elisabeth de Brouwer

D : J'ai arrêté mon boulot dans la filière classique en tant qu'employé il y a trois ans et je suis free-lance consultant. J'ai eu deux approches dans ma manière d'aborder la consultance, parce que j'ai deux métiers, ou plutôt un métier et une passion.

E : Vous faisiez quoi avant ?

D : Je travaillais dans la métallurgie, en tant que chef de projet. Je suis géologue. Ce qui s'est passé c'est que je me suis dit, rien de tel que de travailler à mon compte pour défendre les idées que je revendique, qui m'intéressent et qui répondent à mon éthique professionnelle. Je me revendique donc comme étant un géo-métallurgiste. C'est à dire que je vois la métallurgie, je vois la genèse et la chimie des éléments avec un œil de géologue pour répondre à une question fondamentale : comment est-ce qu'on va alimenter tous nos smelters. Tout ça dépend du marché. Parce que c'est exactement comme tu dis, si tu mets un produit ou tu utilises un élément, il faut que le marché réponde ou plutôt il faut que nous répondions à un marché qui existe ou à venir. Le problème c'est que la démarche que j'avais avec ce métier-là, c'est que je trouvais que mes employeurs étaient trop statiques, étaient trop conservateurs, étaient trop lourds par rapport à ce qui se passe. Alors qu'au contraire j'ai l'impression que dans les années à venir, je ne donne pas 10 ans pour que le monde change mais alors là complètement. Je parle de changements en termes de consommation, en toute sorte de mode de vie, de confort de vie... On va devoir révolutionner notre manière de faire, surtout en Europe. Je m'étais dit, autant que ça réponde à mon éthique professionnelle ; je suis en fin de carrière quelque part, donc il faut que j'aille vite, que je prenne encore une petite place, avant de perdre la santé et ma motivation. Je n'ai pas le temps, donc il faut le faire maintenant. Ma deuxième motivation est d'aborder ce métier dans un rôle non pas de société mais dans une approche de partenariat. Je n'ai absolument rien innové du tout. J'ai juste utilisé mon réseau en leur proposant de ne pas jouer le consultant, mais de rester indépendant, et de leur proposer de travailler avec eux comme un partenaire, comme un collaborateur. « Signons un accord de partenariat ou convenons d'un accord de collaboration où quelque part vous ne me payez que quand ça marche. Quelque part comme si je faisais partie de votre boîte. » Il y a deux-trois clients avec qui ça marche bien. Il y en a d'autres avec qui ça ne marche pas du tout. Il n'y a rien à faire, soit certains me voient d'un mauvais œil, soit d'autres me voient vraiment comme un des leurs, un copain. En plus ils ne doivent pas me payer, vu que je travaille bénévolement jusqu'à qu'ils en retirent un bénéfice, qu'il faut encore mesurer. Je ne sais pas si tu veux que je développe ça ?

E : Oui, tout à fait, c'est quoi comme sorte de clients ?

D : C'est essentiellement des métallurgistes. Des métallurgistes, ce sont des smelters. Parce que mon métier m'a mis en contact avec des smelters. Des smelters ce sont des gens qui transforment ce qui vient de la mine en un produit semi-fini ou un matériel de base qui va servir dans la fabrication de produit ou sous-produit. Il y a beaucoup de classifications parce qu'avec toute la législation qu'il y a derrière les produits et les déchets tout a été catégorisé. Ces smelters produisent des alliages ou des lingaux métalliques. Parfois ils vont un peu plus loin, ils produisent des semi-finis qui sont profilés, qui sont laminés, mais qui sont souvent mono ou multi-métal. Ensuite c'est intégré dans la fabrication d'éléments comme dans la fabrication de batteries, dans la fabrication de cellules solaires, pour les services de communication, dans les voitures... Les éléments porteurs, ce qu'on appelle des commodités, ce sont le zinc, le plomb et le cuivre. Mon métier c'est tout ce qui est derrière. C'est le tellure, le radium, le germanium, le cobalt et le nickel. Mon second métier c'est également tout ce qu'il y a au niveau des impuretés. Mon second métier est aussi dans un rôle de consultant. C'est d'adresser des projets ou on parle de recyclage, de dépollution, de valorisation et revalorisation de site pollué. Le recyclage est entre les deux, car il est aussi dans la métallurgie, mais là je joue un rôle d'environnementaliste. Parce que dans mon métier j'avais cette fonction là aussi, mais j'ai bien séparé les deux et j'ai deux sociétés différentes. Il y en a une qui s'appelle *société appliquée des eaux*. 'Eaux', ça aurait pu être n'importe quoi, mais cette société existe depuis 40 ans donc

je n'ai pas changé le nom.

E : C'est toi qui avait créé cette société ?

D : C'est moi qui avait créer cette société il y a longtemps parce que je voulais travailler là-dedans. Avant de rentrer chez *Umicore* et *Union Minière*, j'avais déjà créé cette société parce que c'est là-dedans que je voulais travailler. Et puis j'ai été rattraper par le business et par mes obligations familiales qui me disaient que je devais gagner ma vie. Depuis je n'ai plus jamais su m'en occuper. J'ai des copains dans la société avec qui on a essayé de relancer ça périodiquement, mais c'est surtout moi qui travaille là-dedans et puis c'était surtout pour s'amuser. Il y a une dizaine d'année mon beau-fils trouvait ça génial, donc on a essayé de relancer ça a deux. Il y a eu un pic et puis on a arrêté parce qu'il a trouvé un boulot et que moi j'ai été engagé dans pleins de chose trop contraignantes. Depuis trois ans je suis intégré dans l'équipe de la banque mondiale comme un expert. Ce sont des grands mots tout ça. Je suis intégré comme un expert de remédiation de sites pollués. Et donc ça concerne des sites métallurgiques, industriels ou lacs. La dernière fois, je suis encore dans le projet d'ailleurs, c'était la remédiation d'un lac pollué en Azerbaïdjan. De temps en temps ils m'appellent. C'est des missions très ponctuelles, c'est des rapports, c'est d'assister à des réunions pour pousser que des décisions aillent dans un sens ou dans l'autre.

E : Il faut faire quoi une fois que tu vas sur place ?

D : Comme c'est la banque mondiale, ils apportent des financements. Moi j'interviens en deux étapes. D'abord négocier avec le client pour qu'il considère bien toutes les alternatives possibles et les solutions environnementales. Parce que ce n'est pas toujours que des projets environnementaux. Par exemple en Azerbaïdjan, ce n'est pas un projet environnemental, c'est un projet socio-économique. Le projet c'est d'agrandir la ville de Bakou en fait. Ils vont le faire sur des lacs, donc il faut dépolluer le lac. Comment faire tout ça ? Ce n'est pas la banque mondiale qui va faire le projet. Ils vont donner l'argent mais ils veulent être sûr que ce soit bien fait. C'est pourquoi ils ont toutes sortes d'experts qui sont très spécialisés dans chacune des branches. Moi je suis là uniquement pour tout ce qui est technique d'assainissement de site.

E : Donc c'est du conseil ?

D : C'est du conseil, c'est sans responsabilité et c'est génial. J'adore. Tant que ce projet continue et que j'ai le temps, j'adore. Il y a plein de petits projets comme ça et des tas d'offres, comme par exemple pour *Pairi Daiza*. J'ai essayé de lancer un projet là-bas à deux étapes. Tout d'abord ils ont un problème de traitements des eaux. Donc je leur ai dit que des traitements d'eau biologique mais par voie naturelle, ça existe. Et que c'est plus intéressant que d'aller installer des réacteurs, voire des bioréacteurs qui coutent une fortune et qu'à côté de ça vous défendez l'équilibre des éléments constituant la chaîne alimentaire. L'eau est centrale dans tout ça. Une eau en équilibre, elle est épurante. Elle a un pouvoir épurateur. Et donc ce serait intéressant d'essayer, peut-être pas pour toutes vos eaux parce que c'est énorme, en tout cas de trouver des solutions biologiques et naturelles par des filtres végétalisés. En fait ma passion ce sont des piscines biologiques, des bassins aquatiques et des choses comme ça. Là je suis en discussion avec eux, ils m'invitent de temps en temps. Je ne suis pas dans les projets. Ils ne m'écoutent pas trop d'ailleurs. Je crois qu'ils se méfient. Et puis il y a autre chose. Une des idées c'est de développer un thème basé sur l'eau. Il y a déjà eu un thème basé sur les volcans, et donc ici quel serait le thème vivant de l'eau pour faire un musée vivant de l'eau. C'est là-dessus qu'on travaille. Un jour ou l'autre peut-être que j'aurais un rôle plus important à jouer là-dedans, ils me verraient bien comme jouant le thème d'animateur et de fondateur de ce projet et d'en suivre l'évolution. Pour l'instant ils ont d'autres priorités. Malgré tout c'est hyper

important parce qu'ils veulent faire des piscines biologiques immenses. Ils veulent faire de grandes piscines naturelles et ils essayent d'évaluer les différentes alternatives. Moi je pousse évidemment vers la piscine naturelle. On ne va pas mettre du chlore à *Pairi Daiza* quand même. Ce n'est pas possible. Donc là ils pourraient me consulter, ils ne le font pas encore très fort, mais ils pourraient parce qu'ils me connaissent déjà. Le patron est extraordinaire. Il y a aussi toute une équipe qui ont des priorités financières qu'il faut convaincre et ça ce n'est vraiment pas facile. Ce n'est pas facile de s'intégrer, de se faire payer, de se faire connaître. Surtout que ce n'est pas facile parce que ça n'a pas été mon métier, c'était une passion.

Revenons-en à mon premier métier, la métallurgie. Je vais prendre deux exemples. Le premier c'est que j'ai un accord de collaboration avec des bulgares. J'ai un accord de collaboration qui a été rédigé en 4-5 pages qui dit que je fais partie de leur équipe, que j'ai une carte de visite *KCM*, et que je fais partie de leur pôle technologique. Ils me donnent accès à leur usine dans les contacts que j'ai avec mes clients. Ça me permet d'avoir accès à un savoir-faire et à une usine quand je veux vendre ou quand je veux essayer d'aider d'autres opérateurs. Comme ça, ça me permet d'avoir un back-up opérationnel. Ça me permet de dire que je ne suis pas tout seul, qu'ils peuvent visiter l'usine. Et puis si j'ai un projet, je peux toujours emmener leur équipe engineering, leur équipe process, leur responsable sécurité, leur responsable qualité ... et donc ça donne du poids et un support technique.

E : C'est toi qui les avais contactés ?

D : Je travaille avec eux depuis 30 ans dans le cadre de mes anciens contrats de travail. C'est tout à fait différent maintenant parce qu'avant on ne vendait pas leur technologie et leur savoir-faire. Maintenant je vends un peu leur savoir-faire. Je vends le mien, mais je vends le leur aussi. Si je trouve un projet, ils vont gagner de l'argent aussi. Je pourrais vendre de l'engineering réalisé par eux. Ils sont dans un pays qui a de faibles coûts de main d'œuvre. Ça veut dire qu'ils sont hautement qualifiés et ils ne sont pas chers. Et ça marche dans certains cas. Là j'ai déjà des projets qui marchent. Mais là où c'est le plus intéressant c'est qu'ils sont un tout petit smelter. C'est un producteur très petit en Europe par rapport aux gros monstres allemands, français... Surtout qu'il y a beaucoup d'étrangers qui ont investi en Europe. Donc ça appartient, par exemple aux australiens. En ce qui concerne le zinc par exemple, l'ancienne branche d'*Umicore* qui est devenu *NyrStar* a son quartier général est en Suisse, mais ce sont des australiens. Il y a beaucoup d'australien qui travaillent dedans. C'est eux qui ont racheté, qui ont 'mergé' avec la partie zinc d'*Umicore*. Je les connais bien parce que je travaillais comme opérateur dans une des usines. De tous les domaines, c'est le zinc que je connais le mieux. Ce partenaire bulgare dont je parlais, c'est un opérateur zinc-plomb et ils ont beaucoup de problèmes pour survivre. Leur survie c'est de bien gérer l'alimentation. Comme ils sont tout petits, ils prennent tout ce qui reste et qui est très compliqué à traiter. Ils ont donc développé un savoir-faire chez eux bien avant que j'arrive. Quoi que limite on les a aidés à développer des procédés et des technologies qui leur permettent de survivre, c'est à dire de prendre ce que les autres ont laissé. C'est un peu comme si je disais que les loups ont pris tous les beaux morceaux et qu'ils ne restent que les petits déchets. Ces bulgares n'ont pris que tous les petits déchets. Les gros loups ne sont pas intéressés de traiter ces toutes petites capacités très spécifiques et très complexes. Pourtant on se rend compte que dans la métallurgie d'aujourd'hui les mines fermes. Les mines sont épuisées. La métallurgie d'aujourd'hui c'est de traiter des concentrés, des matériaux complexes. Et ces Bulgares sont prêts bien avant les autres. Ils avaient déjà compris qu'en traitant les complexes ils allaient non seulement survivre, mais également assurer leur futur. Tous les gros bonnets se disent : « mince, on a plus de concentré. Il n'y a pas assez de mine, donc on doit commencer à traiter des complexes ». La métallurgie d'aujourd'hui

évolue dans ce sens-là. En ce qui concerne ces bulgares, je leur ai apporté des expertises venant de certaines usines de gros joueurs dont *NyrStar* qui sont très fortes au niveau stratégique. C'est à dire que ces bulgares sont très fort au niveau technologique, mais ils ont du mal à mettre ça dans une approche stratégique et dans une approche tactique. Ils survivent parce que leur usine parvient à traiter tout ça, mais quelque part ils n'ont pas encore bien pensé à comment valoriser leur alimentation. Ils savent traiter ces complexes, parce que c'est une question de survie. Leur but principal c'est de produire du plomb, du zinc et un peu de cuivre, mais ils n'ont pas encore pensé aux autres petits éléments qu'il y a derrière comme le germanium, le tellure, le sélénium. Tous des éléments qui prennent une place énorme dans notre marché.

E : De par tous les téléphones et les batteries ?

D : De par tous les téléphones et les biens de consommations qu'on utilise qui ne sont presque plus basés sur des matériaux comme le zinc et le plomb parce ce qu'ils sont trop lourds, prennent trop de place, et qu'ils ne sont pas assez performants. Maintenant on parle de nanoparticules et de supraconducteurs. On va pas remplacer le cuivre dans nos câbles, mais quand on parle de micro éléments il n'y a pas beaucoup de cuivre dedans. C'est surtout des supraconducteurs, des éléments qui incluent souvent ces éléments-là en alliage. Ce n'est pas toujours un élément seul, c'est souvent en alliage. Je ne suis pas un spécialiste des produits, mais je suis un gars qui a surtout été confronté à savoir comment adresser la technologie d'aujourd'hui pour des besoins de demain en sachant que l'alimentation est hyper complexe. Tu parles de comment alimenter le marché de demain, mais le problème c'est que tu ne sais parfois pas comment alimenter tes usines par les techniques classiques. C'est à dire qu'il y a des marchés qui sont porteurs et des marchés qui sont très demandeurs et c'est à toi à trouvé la solution. Quel est la meilleur solution matière pour votre marché. Là il y a tout un lobbying qui entrent en jeu : « écoutez-vous n'avez pas besoin du plastique, vous n'avez pas besoin de ça. Pour la corrosion il y a ça... ». Les gens du zinc essayent de pousser le zinc, et les gens d'autres solutions essayent de pousser d'autre solution. Il y a des concurrents comme l'aluminium et le plastique. Donc il y a un lobbying énorme qui dit que « attention le zinc est moins cher. Il est aussi recyclable ». Il faut mettre tout ça dans un marché hautement compétitif des technologies affinées. Les technologies affinées ce sont tous les éléments de satellites, la robotique, les batteries, les catalyseurs... ça touche à toute sorte d'éléments dans notre vie ou l'on ne se rend même pas compte que ça existe. C'est énorme comme marché. C'est énorme. Et pour tout ça les métaux sont placés idéalement, surtout le zinc, le cuivre et le plomb. Parce que ce sont ces éléments de commodité, 'commodities', qui porte ces valeurs-là. Après on rentre dans le recyclage, parce que quelque part quand tu rentres un produit sur le marché, ces mêmes smelters doivent penser à comment récupérer tel élément, parce que ce n'est pas intéressant de le laisser perdu dans les déchets. Il faut pour ça travailler avec ceux qui font le design pour que ces éléments soient séparés et séparable dans le cadre de collectes. Il faut aussi organiser ces collectes pour que ça puisse revenir au smelter. Et donc c'est exactement ça mon métier.

E : C'est de trouver et de mettre en place ces cycles ?

D : C'est d'être le partenaire de tous ces gens qui discutent ensemble pour que de petits smelters puissent survivre. Je préfère travailler pour des petits smelters, parce que les gros ont déjà ce qu'il faut. Ce sont les petits qui ont besoin de survivre. Et puis les petits parlent de marché de proximités. Ils traitent ce qu'il y a à côté de chez eux, parce que c'est moins cher. C'est logique. Les gros ils s'en foutent. Ils parlent quantité. Les gros s'intéressent très peu à cette petite niche de recyclage, parce qu'ils vont plutôt les importer de toutes sorte de mines ou autres dépôts et tout ça, c'est géré par des traders. Les gros ont déjà leur solution et c'est la quantité. Nous on s'adresse plutôt à une niche de qualité qui puisse prendre leur place dans le marché de demain.

E : Donc si je comprends bien ton métier c'est d'aider tous ces petits acteurs. Est-ce que pour ça tu fais en sorte qu'ils se rencontrent et collaborent ?

D : Alors je vais défendre mes partenaires, c'est-à-dire dans ce cas-ci que je vais défendre mon partenaire bulgare. Le nom de l'usine c'est KCM. Là on est dans une démarche où on va adresser l'horizon 2030. Pour ça on va aussi passer par une étape intermédiaire qui est le plan 2020. Donc c'est un horizon. C'est-à-dire qu'on ne le voit pas trop bien, on le devine. 2030 c'est très loin. C'est pour ça il leur faut un plan 2020. C'est pour leur permettre d'être rentable et de survivre à 2020. S'ils n'arrivent pas à survivre à cet horizon 2020, ils n'arriveront jamais à 2030. Le monde change, les gros commencent à comprendre qu'il faut traiter les complexes. Ça veut dire qu'ils vont prendre les complexes que mes bulgares avaient. Dans nos usines on parle de primary feed et secondary feed. Le primary feed c'est ce qui vient en direct des mines. C'est ce qui a fait le succès de la métallurgie d'aujourd'hui. C'est basé uniquement sur des concentrés. Il y a très peu de recyclage. Il y a juste *Umicore* qui a basé son business model là-dessus parce qu'ils ont senti le vent venir hein. Le secondary feed, le secondaire, c'est tout ce qui vient du recyclage et de la boucle en fait. Ce sont les retours de production qui sont très difficile à traiter parce qu'il y a toute sorte de plastiques et d'autres impuretés, mais c'est beaucoup plus pur. C'est beaucoup plus pur parce que le métal que tu veux concentrer est déjà riche et très concentré. Les minerais de zinc qui sortent de la mine, c'est 2%. Puis ils vont concentrer sur place, ils vont en faire un concentré. Le résultat dépend des métaux, mais dans le cas du zinc c'est 50%. Donc tout le reste des 50% ce sont des déchets ou des métaux qui ont très peu de valeur. Il y a un peu de valeur là-dedans, mais très peu. Ce que tu produits en zinc, tu en produits l'équivalent en déchet. Le cuivre c'est pire. Ce que tu produits en cuivre, tu en produits 3 à 4 fois plus en déchet. C'est aussi la même chose pour le plomb.

E : Quand on recycle on concentre des 90% et des 100% alors ?

D : En recyclage tu as des poussières de four électrique, ça c'est l'alimentation en zinc. La grosse boucle de recyclage en zinc c'est tout ce qui est galvanisé : voiture, charpente de bâtiment, enfin c'est surtout ce qui est voiture. Les voiture après 5-6 ans on les casse. Ça dépend des pays. Comme la voiture évolue, c'est moins cher d'en racheter une nouvelle et de bénéficier de toutes les nouvelles améliorations. Ce n'est pas uniquement à cause de la corrosion, c'est aussi une sorte de facilité. Tu as droit à des options que tu n'avais pas dans les modèles anciens. C'est sûr que ça pousse à la consommation, mais bon c'est comme tout. Il ne faut pas questionner ça, c'est comme ça. Par contre ces carrosseries sont encore basées sur des techniques anti-corrosions basées sur la galvanisation. Ils utilisent beaucoup de produits galvanisés, donc beaucoup de zinc. Dans les pneus par exemple, il y a beaucoup de zinc. Une carcasse de pneus c'est plein de zinc. Tout ça passe dans les fours et le zinc qui est volatile va aller dans les fumées, et donc dans les poussières. Quand on condense ces fumées, ça vient dans les précipités ou dans les poussières. Ces poussières de fours électriques, c'est la principale entrée en termes de matière secondaire. Ça contient 50% de zinc sans devoir les grillées. Quand ça vient du minerai, tu as une partie qui est sulfurée, mais tu dois l'oxydé et ça fait de l'oxyde de zinc. Le minnerai a 50%, mais quand tu viens à 25% en sulfuré, il faut l'oxydé et donc il faut le griller. Alors que quand tu fais un recyclage, tu ne dois plus refaire cette étape-là. Ça c'est un exemple, mais c'est souvent plus riche bien que ça contienne plein d'impureté que des smelters classiques ne savent pas traiter. Mais les smelters comme celui de mon partenaire bulgare ils ont appris à traiter ça parce qu'ils ont dû survivre. Ils ont donc dû apprendre à traiter des 20% et des 30% recyclé. « Attention il y a du chlore. Qu'est-ce qu'on fait ? Attention il y a du fluor... ». Toutes sortes de crasses qui viennent des plastiques et qui polluent le circuit primaire. Certaines fois il y a même des éléments empêchent de produire du zinc parce que du

fait de leur présence on ne sait pas arriver à l'étape finale du dépôt du zinc sur les plaques d'électrolyse. C'est un procédé qui ne supporte pas un organique. Dès qu'il y a un organique qui rentre, l'électrolyse plante.

E : Ça veut dire qu'il n'y a pas moyen de recycler ?

D : Ça veut dire qu'il faut purger ces éléments. Il y a des étapes de purifications, mais parfois quand c'est trop gros, ça passe les étapes de purification et ça bloque l'électrolyse. Je parle d'organique mais ce n'est pas l'élément principal. Le chlore et le fluor font des dégâts tels dans la corrosion des cathodes que le zinc colle aux cathodes et qu'on ne sait plus le strippé. Ou alors ça génère de coûts d'opérations parce que tu dois renouveler les cathodes tous les ans au lieu de tous les deux ans. Tout ça à cause de la corrosion. Ça génère des coûts et ça entraîne que les gens ne veulent pas de ce produit.

E : Donc les Bulgares ont vraiment pris cette difficulté pour en faire leur force au final.

D : Les bulgares ils ont nettoyé le chlore. Ils savent comment on enlève le chlore. Ils n'ont pas trouvé ça tous seuls. C'est des technologies qui existent dans le monde mais ils l'ont appliquée chez eux, donc ils sont très fort.

E : Vu qu'ils étaient confronté à la situation ils en ont fait leur force.

D : Absolument. Mon rôle de partenaire c'est qu'on travaille ensemble pour essayer qu'ils implémentent ce projet stratégique et tactique de bien acheter des matériaux qui correspondent à leur flow sheet. Pour l'instant ils ne retirent que du zinc et du plomb, mais on va leur apprendre à retirer de l'indium, du germanium, du tellure. Avant ils s'en foutaient complètement. A la limite je dirais même que c'était des éléments perdus. On ne savait pas où ces éléments allaient dans le flow sheet. Ce n'était pas important pour eux. Maintenant on va essayer de leur dire « écoutez, vous gardez votre usine, on va juste essayer de tracer où ces éléments vont et peut-être faire une petite purge là où il faut, pour qu'on puisse concentrer ces éléments ». Heureusement ils ont de très bonnes technologies. Ils ont fait de très bons investissements, parce qu'ils étaient déjà un peu visionnaires et le gars qui est à la tête il avait déjà en tête de faire l'usine de demain. Mais il ne savait pas trop bien comment. C'est un copain à moi, enfin un copain, un collègue à moi, mais on se connaît très bien. Et là maintenant avec toute l'équipe qu'on a mise en place, on travaille tout à fait bénévolement. Ça fait des mois qu'on travaille bénévolement. Il n'y a jamais personne qui va faire ça.

E : C'est fou.

D : Ce n'est pas qu'on sait se le permettre, parce qu'on a pas trop facile. Mais on se dit que c'est la seule façon de les convaincre de la plus-value qu'on peut apporter et parce qu'ils n'ont pas spécialement les moyens de payer des consultants trop chers. Comme je te le disais il y a deux choses. Je veux travailler en partenariat pour répondre à mon éthique professionnelle, mais il y a aussi autre chose. On a tellement été confronté à des consultants qui sont tellement chers et qui te racontent parfois n'importe quoi, bien qu'ils aient beau être experts. Les consultants c'est un poids financier. C'est une charge terrible avec du positif et certainement une valeur ajoutée, mais ça coûte terriblement cher. Je me suis donc dit que je veux être un low-cost consultant. Je veux faire du low-cost consulting et que ça ne leur coûtent pas trop cher, mais de contrebalancer la perte de revenus, le manque à gagner, dans des commissions liées au succès et liées aux performances. Donc pour l'instant on travaille pour rien. On va commencer à se faire payer au mois de mars, parce que on a fait un échancier. On a dit qu'on faisait ça pour rien jusque-là, excepté nos coûts, parce que c'est la moindre des choses. A partir de mars ça va changer parce qu'on va remettre un papier. Ce papier aura de la valeur ce papier, mais on

ne va pas le faire payer grand-chose. Chaque fois qu'on va sur le site par exemple on vous fait payer x euro la journée et puis on va tout doucement commencer à rentrer dans le projet ou ils vont devoir nous payer.

E : Donc vous serez payé seulement une fois qu'il y a quelque chose de concret qui se passe.

D : Oui, une fois que quelque chose se passe. Malgré tout ça ne va toujours pas être très cher. Le but c'est d'avoir une commission. Le but c'est que je touche x% si ça marche. Chacun peut prendre sa place dans ce schéma-là. Je pourrais très bien sortir parce que je joue le rôle de facilitateur. Je ne suis pas un expert en stratégie. Mon job c'est surtout de faire de la gestion de projet. Dans toute ma carrière j'ai géré des projets. On gère tous des projets comme des projets de famille, des projets de vie... Le rôle que j'ai eu souvent ce n'était pas tellement de travailler en production. C'était surtout de gérer des projets d'investissement. J'ai donc souvent été amené à gérer l'équipe ou une partie de l'équipe ou le projet lui-même. Dans le projet pour les Bulgares, si les autres veulent toucher de l'argent, ils ont intérêt à ce que ça se passe simplement, efficacement et rapidement. Et c'est là que j'arrive, et je dis : « Laissez-moi vous aider à implémenter ces projets de manière pas chers et on va bien les faire. On va les faire dans les temps, dans les budgets et on va les faire dans la qualité et pour faire une bonne performance et comme ça les autres se mettent de l'argent en poche et vous aussi et tout le monde est gagnant ». Enfin ça c'est mon modèle. Malheureusement je ne peux pas te montrer beaucoup de documents parce que tout est très confidentiel. J'avais un peu l'espoir que j'aurais pu partager certaines tables de matières, ou structures de projet, mais le problème c'est que j'ai signé des accords de confidentialité, aussi bien avec mon partenaire qu'avec mon client, donc j'ai du mal à te montrer des documents.

E : Ce n'est pas tellement un problème. Ce qui m'intéresse c'est vraiment cette fonction de facilitateur, de plus-value qu'elle apporte et comment faire marcher cette fonction-là. Les projets en tant que tels m'intéressent, mais c'est moins relevant dans le cadre de ma recherche. Ça m'intéresse par curiosité, mais ce n'est pas grave que je n'y ai pas accès. C'est vraiment ce rôle de facilitateur qui est au centre de mes recherches.

D : Je vais te donner un autre exemple qui pourrait aussi être intéressant avec *Phileole*, la boîte de mon beau-père. Là aussi il y a un rôle de facilitateur, mais ça je vais développer dans 5 minutes. Je vais d'abord aller plus loin dans le rôle que j'ai pour ces Bulgares. En fait ce genre de personnage c'est rare. Enfin, je me rends compte que c'est assez rare. Il y a des conditions à ça. D'abord, pourquoi ça marche dans ce cas-là et pas dans d'autres ? Parce que premièrement je connais très bien le client. C'est un des avantages. J'ai travaillé avec lui pendant des années et il y a une relation d'amitié avec quelqu'un qui a évolué en parallèle avec moi et qui était au même niveau que moi. Enfin on était tous les deux des ingénieurs de production et lui a gravé les échelons. Moi aussi, mais moins haut que lui car c'est le CEO maintenant. C'est le boss. C'est le gros boss de la boîte. C'était un copain, un gars avec qui j'ai joué au tennis et avec qui j'ai partagé des vacances. On se partage des souvenirs de vacances d'enfant et d'adolescent. Il a acheté une sculpture à ma femme. C'est des petits détails, mais c'est hyper important. C'est un copain, et c'est quelqu'un avec qui on a développé notre amitié parce que quelque part je voyais qu'il était visionnaire et lui voyait que j'étais un facilitateur. Je crois qu'il l'a senti aussi. On a beaucoup travaillé ensemble et j'ai voulu l'aider à arriver où il était. Ce n'est pas moi qui l'ai aidé à devenir CEO. J'ai essayé de l'aider pour qu'il puisse convaincre son boss dans ses projets. Chaque fois qu'il me demandait quelque chose, je l'aidais. C'était généreux, mais ce n'était pas sans intérêt. C'était inconsciemment et involontairement pas sans intérêt. Il y a donc eu une relation de confiance qui s'est établi entre nous. Ça c'est une première chose. La deuxième chose ce sont les gens que j'ai amené et que mon copain bulgare ne connaissait pas.

Je me jette un peu des fleurs là. Quand j'ai vu les besoins que le CEO bulgare avait par rapport à la survie de sa société et à l'avenir de sa société et par rapport aux idées qu'il avait, parce que je n'ai pas dit qu'il n'en avait pas, je me suis dit qu'il faudrait qu'il rencontre absolument un autre gars que j'avais rencontré et qui est aussi un très bon ami. Ce projet il est en quelque sorte idéal pour moi parce que je mets des amis ensemble. C'est une équipe ou on s'amuse tellement. C'est terrible. C'est génial quoi. C'est magnifique. On a énormément de fun. On parle pourtant de choses hyper importantes, mais ça se fait dans une ambiance magnifique.

E : Ça se fait dans une ambiance super décontractée ?

D : Exactement. C'est génial. Et donc je voulais absolument que ces gars qui ne se connaissaient pas se rencontrent. Il y a eu tout un rôle de faciliter le contact. C'est un rôle de communication important parce que mon deuxième ami déjà il a un nom arabe. Il s'appelle Rachid. Comme il y a une relation de confiance, le CEO bulgare m'a dit, qu'il allait le recevoir. Le contact est passé tout de suite. C'est génial. Le problème c'est que Rachid habite en Tasmanie avec sa famille et qu'il ne veut pas bouger. Donc mon rôle à moi c'est de non seulement être facilitateur, mais c'est également d'être local. Je suis le local, parce que je vis dans le même fuseau horaire que le Bulgare et que je facilite les échanges entre ces deux personnes. Il y en a même trois parce que il y a un Indien qui habite à Boston. C'est encore une autre tranche horaire donc c'est tout un bazar. En conclusions ma valeur ajoutée c'est que je connais les gens et que je suis local. Tout le monde a besoin de moi pour que ça marche. Une autre chose c'est que le Bulgare est assez seul dans son usine. Enfin je ne vais pas dire seul. C'est un gars qui est va une vitesse plus vite que tout le monde. Il est au-dessus de la montagne quand les autres sont encore au pied. Ils n'ont rien vu venir et c'est lui qui a senti les choses. Il travaillait avec une équipe bien sûr. Il y avait un patron qui était brillant, mais mon ami lui a imposé ses idées. Le fait d'avoir des consultants qui parlent basés sur d'autres expériences, ça l'aide à convaincre toute la structure et tout son board. Il est le boss bien sûr. Il est aussi le président de son board. Et puis c'est aussi un peu un dictateur. Ce que je veux dire c'est qu'il a toutes les positions. Il a toutes les fonctions clefs alors que tu ne peux pas normalement. Tu dois avoir des rôles neutres dans certains cas. C'est les pays communistes ça. Il est au sommet de tous les échelons. Et de là-haut il doit convaincre ses gens. C'est une mentalité appart les bulgares. Ils ont été soumis toutes leur vie. Ils se méfient de tout le monde. Surtout ils ne sont pas si rapides que ça. Le CEO a eu des contacts avec les occidentaux et il voit où il veut aller, mais on doit l'aider. Donc au final tout le monde compte l'un sur l'autre.

E : En ce qui concerne les trois consultants, vous avez tous des fonctions différentes ?

D : C'est le coup de bol. Je suis consultant et l'autre vient quitter son boulot il y a un an, donc il est aussi consultant. J'aurais bien aimé qu'il se rencontrent avant si j'avais su que ça se passerait si bien. A mon avis si Rachid s'était libéré plus vite, j'aurais commencé plus vite mon activité d'indépendant. Le troisième est dans une entreprise et il est fort occupé. En soit Rachid et moi, nous sommes aussi forts occupés. Je ne sais donner qu'un quart de mon temps à ce projet. Le reste du temps je fais autre chose. Du coup l'Indien à Boston s'attend à ce que cela devienne une activité de société et que ça va rentrer dans sa société à lui. Il a également aussi déjà une société de consultance.

E : Vous avez tous des expertises différentes en fait ? Comment as-tu choisi ton équipe ?

D : On est complémentaire. Les deux autres ont des expertises très différentes. Mon copain Rachid est plus technique, marché et modèle et l'autre est plus financier.

E : Comment ça se passe pour communiquer ?

D : Ces deux-là on l'habitude de travailler ensemble. En fait je ne connaissais pas l'Indien. Il s'appelle Rajiv d'ailleurs. C'est Rachid qui m'a dit qu'il fallait que je le rencontre. Eux deux ça fait très longtemps qu'ils travaillent ensembles et en fait ces deux-là sont très complémentaires. Donc il faut aussi qu'on les amène tous les deux dans le projet bulgare et ce n'est pas encore gagné pour Rajiv. C'est gagné pour Rachid. Par contre ce n'est pas encore gagné que les Bulgares vont dire oui pour payer Rajiv aussi.

E : En résumé, tu as rassemblé toutes des expertises différentes et tu es le facilitateur pour que toutes ces expertises travaillent ensemble.

D : En fait c'est un marché où l'on nous a dit que notre business model marchera une fois, mais pas spécialement plus. Et en fait non. La métallurgie bouge énormément. On a fait quelques tentatives sur le marché. On n'était même pas sûr qu'il y aurait un marché pour nous. On s'est dit : « essayons de voir si ce business model existe et peut marcher avec d'autre ». Et ça mord. On ne va pas le faire parce qu'on est une trop petite équipe. On va d'abord se faire la main sur ce premier projet bulgare. Pour être plus exacte, les autres ont déjà réalisé ce genre de chose dans d'autres sociétés. Ils ont déjà des expériences satisfaisantes et même brillantes qui fonctionnent. C'est pour ça que les Bulgares sont impressionnés. Ils se disent que s'ils ont déjà réussi tous ces autres projets, ça devrait également marcher chez eux. Malgré tout ils se disent aussi que nous avons de l'expérience avec des grosses sociétés et non des petites. Est-ce que donc ça s'applique vraiment pour eux ? Moi je suis là pour tempérer et pour appuyer le fait que pour les petits ça ne marche pas de la même manière. C'est du customisé. On espère que ça va marcher. C'est vraiment un beau business modèle qui pourrait marcher pour des années. On parle d'horizon 2030. Premièrement on va essayer que les Bulgares s'engagent pour l'horizon 2020 pour pouvoir financer la suite et qu'on puisse aller jusqu'à 2030.

E : Cette société bulgare travaille avec du matériel bulgare parce que c'était ce qu'il y avait à disposition. Est-ce que ça développe le commerce sur place ?

D : On n'a pas encore fait d'étude sur les retombées économiques. Ils ont 40% de leur alimentation en Bulgarie et 40% dans la zone Balkan-Europe de l'Est en incluant la Roumanie et le Kosovo. Ça veut dire que 80% de leur alimentation est constitué d'aliments locaux. C'est bien parce que du coup ils ne payent pas tellement en coût de transport. Le problème c'est qu'ils se sont engagé à traiter tout. Donc ils prennent 100% de la production. Ils ne peuvent pas dire qu'ils ne prennent que ce qui est bon, donc ils prennent tout. Ça veut dire que ce n'est pas très riche. Ce sont des mines qui ne sont pas très intéressantes. Malgré qu'elles ne soient pas très riches, ce sont quand même des mines de zinc et autres. L'idéal en métallurgie, c'est d'avoir un gros mélange. C'est comme une mayonnaise. Tu ne la fais pas qu'avec de l'huile, tu as un besoin d'un peu de tout. Pour qu'un smelter classique tourne bien, tu as besoin d'un peu de tout bien dosé. Il y a des éléments qui sont importants dans la thermodynamique de la réaction comme le soufre par exemple. Puis tu fais un blend où tu mélanges tout ce qui va rentrer. Ce blend doit être le plus stable possible et s'il te manque quelque chose, tu vas le chercher au Chili très cher ou tu vas chercher quelque chose de plus propre et de plus riche. Ça dépend des éléments. Il y a des poisons là-dedans. Il y a de l'arsenic et il y a des choses qui sont. Chaque technologie a ses avantages et ses contraintes et il faut lisser toutes ces déviations pour que toutes les technologies puissent être mises dans des conditions optimales. C'est le rôle de tous les smelters du monde. Mais comme les Bulgares ont des concentrés très riches dans certains éléments, ils n'ont que 20% de jeu. C'est-à-dire qu'ils ne savent que jouer sur 20% du volume pour diluer, concentrer ou apporter des éléments qui leur permettent de faire du business. Tout ça sans compter les éléments valorisés, ou valorisants comme je disais tout à l'heure quand je parlais du gallium et tout ça. Le gallium par exemple est prêt parce qu'il est là, mais les bulgares

ne le valorisent pas bien. Une des idées pour plus tard ce serait de dire à leurs mineurs que soit ils ne prennent pas tout, soit qu'ils revendent une partie, mais qu'ils ne vont pas tout utiliser dans leur smelter. Ils devraient plutôt augmenter leur part de blend dans telle et telle mine, et diminuer leur part de telle mine, pour qu'on mette l'usine dans les limites de ses contraintes. Quand tu as un moteur, ou encore mieux un ordinateur, et que tu n'utilises que 5% de son potentiel, c'est qu'il y a quelque chose qui ne va pas. C'est que tu as acheté le mauvais ordinateur. C'est le même cas de figure. Ils ont une usine qui est capable de plus que ça et il faut essayer de voir où sont toutes les limites maximums ou toutes les combinaisons de limites pour utiliser le plein potentiel de leur usine. Avec leurs concentrés locaux qu'ils utilisent pour le moment ils sont à 50% du potentiel de leur technologie. C'est pour ça qu'on essaye de leur dire de faire de la sélection. On va essayer de leur donner des outils pour qu'ils puissent négocier avec les mineurs. Ils sont parfois propriétaires de ces mines, ils ont parfois dû mettre de l'argent pour contrôler ces mines pour éviter qu'elles aillent ailleurs. Comme ils peuvent les contrôler, ils peuvent peut-être dire qu'ils ne prennent pas tout.

E : Pourquoi sont-ils obligés de tout prendre ?

D : Ils ont peur que ça aille ailleurs. S'ils n'ont plus d'alimentation, ils ne savent plus faire tourner leurs usines. Ils doivent rentrer quelque chose. Pour eux avoir 80% ça paraît comme une aubaine. Ils se disent qu'ils ont déjà 80% de leur alimentation qui est sécurisé. C'est une alimentation qui est mauvaise, voire très mauvaise, mais du coup ils se disent qu'ils ne doivent plus que se battre pour ces 20% restant.

E : Du coup se sera plus intéressant de prendre moins.

D : De prendre moins ou bien d'augmenter les capacités de l'usine. Ce n'est pas ça qu'on va leur proposer, mais c'est aussi une solution. On va leur dire qu'ils ne doivent peut-être pas tout prendre ou tout gérer. On va leur faire un nouveau plan blend et on va essayer en tout cas à ce qu'ils gèrent autrement leur mélange. Pour l'instant ils gèrent leur mélange en fonction de leur Key Indicator Parameter ou KIP. Ce sont leurs éléments clefs. Maintenant on va essayer de leur dire qu'il y a d'autres éléments clefs comme l'indium et le germanium. On va leur dire d'acheter des choses qui sont en riches et que les autres ne savent probablement pas traiter. De plus ils ont une main mise sur leurs concentrés locaux. Peut-être qu'il faut faire quelques investissements pour que ces éléments-là puissent mieux ressortir dans le flow sheet plutôt que d'être perdu dans un déchet. C'est ça qu'on va leur apporter.

E : Quand tu leur proposes ce genre de projet, ils le prennent comment ?

D : Ils ont une équipe projet, donc une équipe qui fait des investissements et pour ça ils ont deux solutions. Soit ils gèrent ça en interne, soit ils sous-traitent un bureau d'étude qui fait ça pour eux. Généralement quand tu as une technologie, la technologie vient avec l'engineering, mais il faut encore gérer le projet globalement. C'est comme pour toi et ta maison. C'est toi qui va gérer ta maison, mais il y a un architecte qui va faire les plans et qui va peut-être te proposer de gérer lui-même une partie du chantier. Tu pourrais pourtant le faire toi-même. C'est un peu la même chose. Généralement il y a des équipes de gestion de projet qui vont acheter tel équipement et tel technologie, qui va gérer les budgets, il y a une organisation, il y a des plannings... Dans mon passé, ce qu'on faisait, c'est qu'on vendait des technologies et qu'on apportait également le chef de projet. Avant j'étais ce chef de projet de la technologie que mon employeur vendait. Ça veut dire que j'assurais à mon employeur qu'on allait vendre cette technologie dans les temps, dans les coûts et à la satisfaction du client. Dans la réalité ça ne se passe jamais.

E : Il y a toujours un problème.

D : Ou c'est en retard, ou c'est trop cher, ou le client n'est pas content. Il y a toujours un des trois qui ne va pas. Ce sont les trois piliers de gestion de projet. Il y en a toujours un qui ne va pas. Tu as vendu quelque chose de très bon mais ça été trop cher ou ça été trop lent. C'est très rare que les trois aillent. Prend pour exemple l'Iphone. Ce n'est pas un projet, mais c'est la même chose. Tu l'as payé cher, mais il y a la qualité. Il faut au minimum que le client soit content et comme c'est un marché compétitif, tu vends au prix le plus bas possible. Ce n'est pas facile de trouver le bon prix. Le client va essayer d'avoir un maximum pour le prix que tu demandes. Ce ne sont pas des projets faciles. Ça dure souvent trois-quatre ans et il y a souvent des imprévus. Il faut savoir les prévoir ces imprévus. Il faut essayer d'anticiper en tout cas pour ne pas que ça te retarde un projet dans le temps parce que parfois tu as des pénalités. De plus on parle de projet ou on fait des investissements et on parle de pay-back, donc tu n'as pas intérêt à être en retard parce que tu y perds de l'argent. Ces trois piliers sont importants. Et puis j'ai aussi agi en tant que responsable chef de projet du client dans ma carrière, donc ça veut dire que j'ai aussi été opérateur.

E : Que veux-tu dire par opérateur ?

D : Je t'ai expliqué que j'étais dans les bureaux d'études ou on te vend une technologie, mais pendant une quinzaine d'année, j'étais du côté producteur. Ça veut dire que j'étais dans l'opération ou on produisait du zinc et du cuivre. Par exemple on a nettoyé un site polluer en Bulgarie et j'en étais le chef de projet du côté client, donc du côté opérateur. C'est l'opérateur qui paye. Ils ont décidé de nettoyer le site et ils m'en ont mis responsable. C'est-à-dire qu'il me donnait de l'argent et que je devais avoir nettoyer le site dans les 3 ans. Ça devait être impeccablement dépolluer. Mes trois objectifs étaient au niveau qualités ça doit être impeccable, ça doit être fait dans un budget d'autant de milliard de dollars ou d'euro et ça doit être fait dans les trois ans. Vu que j'étais responsable de ce projet pour mon employeur, c'était moi qui choisissait les technologies, c'était moi qui préparait les cahiers de charges d'appel d'offres, je gérais les coûts, le planning de l'ensemble du projet. ..

Pour en revenir au projet bulgare, on va leur proposer de faire des investissements. Ils vont en avoir pour 200 millions d'euro s'ils font tout dans le plan pour l'horizon 2030. C'est énorme. Donc ils vont avoir un chef de projet chez eux pour gérer ça. Ce que je leur propose c'est de les aider à faire une supervision de projet où je vais donner tous les outils que j'ai comme par exemple mon expérience pour qu'ils puissent gérer les imprévus, gérer les coûts, gérer les budgets ... Je le fais pour mes copains surtout. Je n'ai pas envie que le Bulgare dépense plus, et puis je le fais aussi pour mes autres copains, parce que j'ai envie qu'ils gagnent un peu d'argent. C'est une position clef. S'ils refusent ce poste-là, ils vont le faire eux même. Ça va leur coûter un peu moins cher parce que je ne serais pas un centre de coût, mais c'est sans avoir la garantie qu'ils implémentent le plan correctement. Donc ils vont faire ça à leur manière et moi je leur apporte mon expérience pour leur dire apporter conseil.

E : Donc est-ce que vous diriez que vous arrivez avec un projet clef sur porte ou bien vous le développez avec eux ce projet ?

D : On va arriver avec un plan stratégique ou on aura défini une vingtaine de projets. Il y aura des projets importants et des projets moins importants. Ces projets passent souvent pour des investissements. C'est vrai que je parle de truc stratégique ou on va négocier avec des mineurs, ça c'est commercial. On peut les aider aussi, mais c'est plutôt les autres qui peuvent négocier avec des mineurs. Pour valoriser mon input, ils vont devoir investir dans leur usine afin de mieux

préparer le blend. Ils vont devoir recevoir plus de matériaux, mieux alimenter les technologies et les fours et peut-être aussi créer des sous-projets ou ils vont retirer des ateliers kalium, des ateliers thallium ou on va purger ces éléments qui vont rentrer dans les composantes de tous ces marchés porteurs. Ils sont déjà dans le métier de la batterie parce qu'ils ont du plomb. C'est un smelter plomb. Le plomb qui sort contribue à tout ce qui est fabrication de batterie plomb. Dans le monde ils font encore beaucoup de batteries plombs. C'est un secteur clef parce bientôt beaucoup de gens vont devoir investir dans les batteries domestiques. Ça veut dire qu'on va mettre des batteries dans ta cave pour stocker toute l'énergie que tu as récupéré ou que tu as créé toi-même par des éoliennes, par des centrales, par des panneaux solaires, ou de la géothermie... Parce qu'on est dépendant d'un réseau qui nous coûte trop cher. Ça va être l'avenir. C'est sûr. Donc eux sont déjà dedans et ils recyclent déjà une grosse partie des batteries plombs. Si le plomb n'est pas rentré dans ces marchés futurs, c'est une catastrophe. Il y a peut-être autre chose. Du coup ils essayent de rentrer dans ces comités de producteurs ou d'association de producteurs qui vont essayer de défendre le métier. Ils orientent le marché aussi. On croit que c'est le consommateur qui oriente le marché, mais souvent ceux qui produisent orientent également le marché parce qu'ils veulent qu'on consomme leur produit. Donc ça c'est pour résumer la place qu'ils ont déjà et qu'ils essayent de développer dans les marchés niches. C'est un projet, mais j'en ai un deuxième qui est à peu près le même en court. C'est un projet avec Rachid aussi. C'est plus orienté cuivre là et on est moins loin, mais c'est exactement le même discours donc je ne vais pas développer ça en profondeur. Par contre, là où je trouve que ça vaudrait la peine que tu réfléchisses pour voir si ce n'est pas intéressant, c'est la manière dont Michel Coenraets, mon beau-père, est occupé de profiler son nouveau business. Il a toujours basé son business sur son expérience et sur son aura. Dans ce projet-là je joue aussi un rôle de facilitateur. Michel, c'est un businessman. Ça veut dire que dès qu'il voit quelque chose qui a du potentiel, il le développe, il le rend robuste et il rend ça commercialisable. Il sait faire commerce d'une idée. C'est comme ça qu'il a développé *Automatic Systems* qui fait les barrières automatiques. C'est comme ça qu'il a fait *Belrobotics* qui fait les tondeuses robotiques. C'est comme ça qu'il a développé un centre de création qui était comme un centre d'incubation pour start-ups. Ça n'a pas trop bien marché mais c'était génial. Il l'aurait lancé maintenant, ça aurait marché du tonnerre. Malheureusement il l'a vendu, parce qu'il était tout seul. Et maintenant il a lancé ses éoliennes. Au fur et à mesure qu'il développe ses projets qui ont tous été assez bons, surtout les premiers, il s'est rendu compte qu'en fait il a plutôt approché le marché avec sa vision à lui qui était son aura. « Je suis un successful guy. J'ai mon réseau. Je suis crédible. J'ai la bonne approche et je suis malin ». C'est fort tourné 'je' et le problème avec *Phileole* c'est qu'il a tout fait comme lui le pensait et qu'il est temps qu'il écoute un peu quelqu'un d'autre. La personne qui a eu l'idée de l'éolienne est dans le conseil d'administration. Il est administrateur. C'est lui le créateur si tu veux. Michel a mis ça dans un cadre de société. Il a mis un commercial dedans, il a aussi mis un technicien pour les brevets et les tests. Mais en fait c'est Michel qui gère tout. C'est le seul qui a le temps de le faire sans être payer. Les autres ne savent pas donner trop de temps, même s'ils ont mis de l'argent dedans, parce qu'ils doivent s'occuper de leur famille et que *Phileole* ne démarre pas du tout. Du coup Michel a essayé de trouver des acquéreurs, des aides ou de l'argent. C'est pour ça qu'il m'a demandé mon aide. Il croyait que j'avais un peu de temps. C'était le cas l'an passé, mais ce ne l'est plus maintenant malheureusement. Il voulait que je l'aide surtout pour que ça reste dans la famille. A ça j'ai répondu que je ne voyais pas du tout ça comme ça. Je lui ai expliqué que je voyais mon aide plus comme intermédiaire. Je me voyais faire le rôle de facilitateur pour faire exactement ce qu'on fait avec les bulgares. C'est-à-dire pour mettre Michel en contact avec des gens qui connaissent le métier pour qu'on recentre l'activité dans un contexte beaucoup plus organisé avec une constellation de tous des gens qui s'y connaissent.

Pour l'instant on est occupé à faire un plan marketing. Je l'ai présenté à deux personnes, on verra bien. Je l'ai présenté à une personne qui a justement lancé pas mal de spin-offs de startups et qui est lui dans les bateaux. C'est un marin aussi, donc lui il va tout de suite voir ce qu'il est possible de faire. Il va aussi mettre le concept en contact avec son réseau à lui pour le challenger. Mais je l'ai surtout contacté parce qu'il sait déjà comment on vend et comment utiliser des outils pour mettre ce concept sur le marché. Il y a toutes sortes d'outils qu'on peut utiliser. C'est très intéressant. On est occupé de définir une feuille qu'on va lancer sur twitter ou Facebook ou autre pour essayer de sonder comment le marché réagit par rapport à ce projet. On fait ça pour dire qu'on a une idée révolutionnaire et puis pouvoir créer des produits qui répondent à un segment. On veut voir comment le marché réagit sans même que le produit ne soit au point.

E : Vous voulez créer un prototype ?

D : Oui et là s'il y a une demande de marché ou s'il y a quelque chose qui est différent de l'idée de base, alors on peut choisir d'investir plutôt dans les choses qui sont porteuses.

E : C'est génial. Le concept de design thinking c'est de générer beaucoup d'idée et d'en ressortir avec un champion, de faire des prototypes de ce champion et de voir comment le marché réagit. En fonction de ça on réadapte le prototype, on reteste comment le marché réagit parce qu'on voit que le marché réagit de manière totalement différentes à ce qu'on avait prévu. C'est possible. Comme ça on en ressort avec un produit plus crédible.

D : Je trouve que c'est génial. Ce n'est pas facile, mais c'est plus rapide. Tu as tout dans cette démarche. Je me dis que ça vaudrait vraiment la peine que tu jettes un œil à ce projet. En plus tu peux avoir des figures, tu peux avoir le dossier, tu peux avoir le plan marketing qui n'est pas confidentiel du tout.

E : Ça pourrait être pas mal du tout. J'ai justement un rendez-vous mardi avec mon promoteur pour lui expliquer ou j'en suis. Peut-être que ça peut être pas mal. Je vais encore y réfléchir.

D : Si j'ai le temps, ce que je vais essayer de faire c'est de reprendre toutes les réflexions et les méthodes qu'on développe pour des projets beaucoup plus complexes pour essayer de les appliquer dans son business.

E : Ah oui ce n'est pas mal du tout, parce que j'ai vraiment envie de faire une analyse par rapport aux techniques de vente modernes. Je vois que l'heure avance, donc je ne vais pas tardé à y aller. En tout cas c'est super. Je ne m'attendais pas que ça touche d'aussi près à tout ce que je recherche.

D : Je suis surpris aussi parce que je pensais en plus que tu travaillais plus dans tout ce qui est environnement et dans le développement durable ...

E : C'est toujours le cas. A la base j'étudie l'économie régénérative. C'est-à-dire comment créer des 'business ecosystem' qui vont grandir de manière un peu similaire aux écosystèmes dans la nature. Ça c'est le grand cadre de base, le concept philosophique qui me guide. Et ce que je compte analyser c'est comment concrètement on peut traduire ça en pratique. Et je me suis concentré sur des pratiques en fonction de vente.

D : Il y a des termes que je ne comprends pas bien, mais il y a des choses qui m'intéressent. Tout à l'heure tu as mentionné non pas le change management, mais le chance management.

E : Oui j'avais fait un petit lapsus, j'avais dit 'chance facilitator'.

D : C'est génial. J'aime bien. C'est génial. Parce que c'est ça en fait. L'opportunité c'est 'the right man on the right place on the right moment'. J'en prends note parce que sinon je risque de l'oublier.

APPENDIX 6: Interview Francis Michaud

Personal interview February 26, 2018

F : Francis Michaud

E : Elisabeth de Brouwer

E : Je vous laisse vous présenter.

F : J'ai une formation qui à la base est une école de commerce, notamment l'école de commerce de Lyon. Je ne sais pas si vous suivez un peu l'actualité française. Il y a eu des fuites avec un politicien la semaine dernière et c'était dans l'école de commerce de Lyon. Et donc cette école de commerce a très peu évolué depuis et n'a pas d'aspect technique comme vous me dites pour la LSM. C'est vraiment purement une école de commerce avec des cours de gestion de projet, gestion, marketing, vente ... J'ai commencé plutôt dans un domaine d'étude de marché, donc déjà un peu orienté marketing. Au bout d'un moment, peut-être 5-6 ans après, j'ai voulu me spécialiser dans le marketing industriel. Pour cela j'ai fait une année de spécialité complémentaire aux Arts et Métiers à Paris. Le Conservatoire National des Arts et Métiers est une école d'ingénieur qui a des modules plus courts, notamment sur une année, pour faire des spécialités. J'imagine que ça existe encore. Je me suis donc spécialisé en marketing industriel, en B2B. J'ai pris cette orientation là et j'ai bâti toute ma carrière dans du B2B, voire vraiment industriel. Je fais une petite différence parce que quand on pense au B2B, il peut aussi y avoir des services et plein d'autres choses. C'est tous les services ou les produits qui sont vendus à des entreprises. J'étais peut-être encore une étape au-delà, à savoir l'industriel ou ça en arrive à de la vente de projet, de gros projets. Ce n'est pas vendre des photocopieuses à des bureaux. C'est plus gros. Je ne vais pas dire que c'est plus compliqué, mais c'est plus gros que cela. Donc voilà ce que j'ai fait. J'ai fait plusieurs sociétés comme ça se faisait dans ma génération. Au bout de 5-6 ans on se disait qu'on allait voir ailleurs.

E : Je crois que c'est encore actuel maintenant.

F : J'ai l'impression que ce n'est plus 6 ans maintenant. J'ai l'impression que les jeunes se disent: «je suis la pendant deux ans et puis on verra». J'ai l'impression que c'est plus volatile maintenant que ça ne l'était à mon époque. J'ai fait dans la chimie aussi. J'ai été chez SC Johnson qui est basé à Racine. C'est une entreprise américaine qui fait des produits d'entretiens. La-bas j'étais chef de produits, mais dans les produits collectivités et non pas dans les produits grands publics. Après j'ai intégré une société belge située à Paris, mais c'était une société belge. Le siège de cette activité était et est toujours à Paris. C'est *Nos Zincs Laminés* qui appartenait à *Vieille Montagne*. *Vieille Montagne* dont le siège était ici, en bas de la côte et qui était le producteur traditionnel de zinc brut. Il y avait des mines de Zinc brute à l'époque. Je n'ai pas connu les mines de Zinc, mais il y en avait au début du vingtième siècle. Le zinc se produit et après il peut se laminier. Le zinc laminé couvre 70% à 80 % des toits de Paris et donc le siège de cette activité-là est à Paris. Quand je suis rentré dans cette entreprise, j'étais responsable marketing. Nous vendions du zinc laminé principalement aux architectes et aux prescripteurs.

On ne le vendait pas au commerçant du coin ou au grossiste. Ce qui était très important c'était la prescription. Ce n'était pas à la vente. Car si l'architecte disait qu'il fallait mettre du zinc, on annulait chercher le canal de distribution demandé par l'architecte. Donc ça c'était dans le laminé. Ce qui m'a amené ici c'est qu'au bout d'un moment on m'a dit que ça serait bien que je rejoigne le siège. Comme je disais, le siège était en bas de la côte ici, donc on s'est installé à Beaufays. Puis le siège n'est pas resté longtemps. Il est resté deux ans ici et puis il est parti à Bruxelles. Donc j'ai suivi. J'ai été à Woluwe-Saint-Lambert à Bruxelles. Ça c'était pour le groupe *Vieille Montagne* qui avait ensuite été regroupé avec Mechim, pour faire Union Minière qui était encore des émanations de l'ex Union Minière du Haut Katanga. C'était une société qui vendait du cuivre, du zinc, des métaux précieux à Anvers, du cobalt, du germanium et plein de choses comme ça. Après il y a eu une solution d'engineering. Ça veut dire qu'en fait cette société vendait les procédés de fabrication du cuivre, du zinc, etcetera... à d'autres producteurs mondiaux. Il y avait donc une cellule à Louvain-la-Neuve qui était Union Minière Engineering et qui proposait des technologies de par le monde jusqu'en 2000. A ce moment-là il y a eu un changement de direction et la nouvelle direction du groupe Union Minière a dit d'arrêter de vendre nos procédés à nos concurrents. Parce qu'en fin de compte on vend ça à des gens qui vont faire la même chose que nous. Donc il fallait qu'on arrête de vendre nos technologies aux autres. Comme là aussi j'étais responsable marketing, je n'avais plus rien à vendre. C'était un peu embêtant. J'ai cherché un peu autre chose à faire, soit dans le groupe soit à l'extérieur et j'en ai profité pour quitter le groupe. Je serais bien resté mais il n'y avait rien qui m'intéressait. J'ai donc rejoint une société luxembourgeoise qui est non plus dans les non-ferreux, mais dans les ferreux, dans la sidérurgie. C'est une société qui vend des hauts fourneaux et tout ce qui fait partie des hauts fourneaux. C'est-à-dire la fabrication de la fonte et de tous les équipements qui vont autour entre la mine et la fonte qui après va à la scierie. Ils ne touchent pas à la scierie. Donc là aussi je prenais la responsabilité de support marketing à la vente. Et puis depuis 3 ans j'ai arrêté et j'ai créé ma petite société pour faire du consulting. Aujourd'hui je ne suis plus en activité direct, encore que je travaille encore pour mon ancien employeur.

E : *Donc maintenant vous faites de la consultance en quoi exactement ?*

F : En ce que je sais faire, c'est-à-dire en marketing. Je supporte également les activités de mon fils en communication. Donc voilà un petit peu le schéma. J'ai lu un petit peu votre questionnaire qui est très tourné vers la vente. Personnellement je n'ai pas fait de vente. Je n'ai pas fait de vente directe. Je suis un homme de marketing donc je suis un support à la vente. Je suis un support toujours en interface entre le client et la société pour préparer ce qui après sera de la présentation, de la négociation et tout ça, mais sans participer en direct à ça. Je suis également une interface avec les autres entités de cette société-là, à savoir l'aspect technique. Et c'est pour ça que ce que vous me dites sur la LSM est très intéressant. Je suis persuadé que pour bien bosser dans ce type d'activité industrielle, si on a un background un peu technique et qu'on comprend plus facilement de quoi il retourne, on sait parler plus facilement avec des gens qui sont des ingénieurs, des ingénieurs process, des ingénieurs mécaniques, des ingénieurs chimiques, et je ne sais pas quoi. Il faut avoir appris un peu à les connaître et avoir appris comment ils fonctionnent. Ce qui n'est pas forcément facile. C'est ce que j'ai un peu regretté à posteriori. Je n'avais peut-être pas suffisamment trempé assez vite dans l'univers industriel pour pouvoir véritablement être une interface efficace tout de suite face à ce genre de population. Je me suis vite aperçu que c'était absolument nécessaire et je suis ravi de voir qu'il y a des formations qui mixent les deux parce que ça ce sont de très belles formations. J'ai eu l'occasion de rencontrer et de travailler avec des gens qui avaient eu aussi les deux formations. Ça va souvent dans l'autre sens. C'est à dire que ce sont des ingénieurs de base qui ont fait un troisième

cycle. Ils ont fait quelque chose qui les ont amenés vers la vente et le marketing. Ce sont des profils très intéressants parce que ce sont des gens qui ont les deux visions et qui arrivent vraiment à être là où il faut dans cette interface avec le client. Je trouve que c'est bien. Ce sont des formations qui sont intéressantes.

E : Je sais qu'au Mexique ils ont des études similaires à ingénieur de gestion, mais dans le reste du monde ce n'est pas encore très connu comme formation.

F : Oui, même le nom ingénieur de gestion. Il y a eu tellement d'appellations bizarres. Par rapport à mon école il y a des gens qui se disent ingénieurs commerciaux. Je ne vois pas grand-chose d'ingénieur, je n'ai pas grand-chose de commercial, donc c'est un peu bizarre. En soit ingénieur c'est une notion un peu bizarre. Donc voilà mon parcours.

E : En effet ce n'était pas de la vente que vous avez faite. Néanmoins en tant que marketing il y a aussi sans doute ce côté stratégique de support à la vente qui est primordial et du coup qui m'intéresserait très fort. Pour cet entretien je risque de ne pas poser les questions dans l'ordre. La première chose dont je voudrais vous parler et la raison pour laquelle Gaspard m'a envoyé vers vous c'est à propos de ce qui s'appelle le design thinking ou on commence avec un prototype qu'on adapte au cours de route.

F : C'est un beau terme.

E : Oui, c'est en effet un très beau terme fort à la mode pour le moment.

F : C'est un terme à la mode qui à mon avis recouvre des choses qui sont connues depuis longtemps. Vous vous êtes plutôt centré B2C ou B2B ?

E : Plutôt B2B.

F : Ça tombe bien parce que c'est de ça que je vais parler. C'est vrai que préparer des shampoings et des couches culottes, c'est un autre domaine. On ne travaille pas avec les mêmes outils. Il y a les outils purement marketing et de support à la vente qui sont inconnus dans l'industrie. Tous les supports, les panels, les suivis de distributions, ça n'existe pas évidemment. En même temps c'est ce qui rend ce métier intéressant je trouve. Pour moi c'est ce qui fait que c'est beaucoup plus vivant et beaucoup plus concret. On a les gens beaucoup plus en face de nous quand on vend ce genre de chose. C'est vrai que dans mon domaine de marketing industriel, comme je le disais, on est vraiment à l'interface. Alors pour ce qui est du design thinking, pour l'amélioration des produits et pour l'innovation pourquoi pas, mais également au quotidien. J'ai toujours trouvé que le rôle d'un marketing entre guillemets à ce niveau-là c'est de vraiment pousser des gens qui ont des compétences techniques fortes vers la compréhension de ce que le client veut en termes d'avantage utilisation, d'avantage consommation. Cette partie-là est encore un petit peu compliqué dans l'industrie. Ça évolue sûrement. Les gens s'ouvrent. Les gens sont bien conscients qu'il faut évoluer et en plus les clients eux-mêmes sont de plus en plus ouverts. J'ai vu que vous aviez quelques points sur est-ce que les choses changent avec internet et tout ça. Bien évidemment. Bien évidemment parce qu'aujourd'hui un client même industriel, surtout industriel, il a déjà une idée de toutes les technologies qui sont disponibles dans le monde entier. Ce n'est même pas autour de chez lui. C'est dans le monde entier. Il sait très bien que s'il veut un extracteur ou quoi que ce soit, il peut le trouver au Canada, en Amérique latine, en Chine... ça ne va pas être très compliqué pour lui de prendre contact, ce qui

n'était pas le cas il y a 20-30 ans. C'est vrai que ça a changé. Les gens qui font de la vente de ce côté-là, ils sont obligés de se mettre au diapason par rapport à cette connaissance que le client qui est en face a déjà. On ne peut pas arriver simplement avec nos produits en disant : « regardez, c'est super ! on est les meilleurs ! ». Le gars va immédiatement dire : « oui, mais attendez... Vous avez vu la solution qui en Australie a été trouvée et appliquée ? ». On ne va pas répondre : « Ah bon ? Il y a quelque chose qui a été fait ? ». Il faut être au courant parce que sinon ce n'est plus possible. Je crois que cette histoire de design thinking donc d'empathie de se dire qu'il faut qu'on rentre dans le sujet et qu'on se mette à la place et tout ça, c'est vieux comme le monde. On a toujours essayé. Peut-être que les sociétés, surtout les grosses sociétés industrielles qui ont des technologies connues, 'the best available technologies' ou des choses qui font référence avaient souvent un peu tendance à dire « écoutez, ça c'est ma technologie. Vous la voulez tant mieux, vous ne la voulez pas, ce n'est pas grave. De toute façon c'est une BAT (Best Available Technology). Tout le monde la voudra. » Je pense que c'est une philosophie qui disparaît un peu. Maintenant ça change. En plus avec les crises et les difficultés, les sociétés se disent que ça ne suffit plus. Il faut qu'on aille véritablement chez le client et qu'on le comprenne un peu mieux. Même si on a encore des produits qui sont des valeurs sûres et qui n'ont pas encore été dépassés technologiquement, ça n'empêche pas que le client puisse avoir d'autres soucis autour de ça. C'est bien d'avoir la bonne technologie, mais il faut savoir l'exploiter, savoir la mettre dans le process, savoir économiser sur telle et telle chose comme sur l'énergie et le CO2. Il faut en connaître la maintenance, comment elle va être faite, qu'elle coûte la moins chère, quels stades sont sous-traités... Il s'agit donc peut-être de travailler sur les satellites tant qu'on n'a pas trouvé la technologie n+1 qui va permettre de faire un step et un break-through pour inventer autre chose. Ça a toujours été le cas. C'est peut-être plus indispensable aujourd'hui, ça je ne sais pas. On a toujours tendance à penser que c'est plus utile qu'avant, mais je pense que ça a toujours été utile.

E : Je pense également que ça a toujours été utile, mais peut-être que maintenant les autres industries se mettent aussi à faire des solutions plus customisées, peut-être qu'il y a aussi une nécessité de ce côté-là ?

F : Il y a aussi le jeu de la concurrence aussi, ça c'est vrai. C'est vrai qu'il y a une concurrence très forte des pays asiatiques où là on avait tendance à penser il y a 15 ans que c'était des gens qui copiaient toutes les bonnes technologies des pays occidentaux. Ce qui n'est plus tout à fait vrai aujourd'hui. Peut-être qu'effectivement ils se sont inspirés de pas mal de choses, mais aujourd'hui ils ont eux-mêmes monté en technologies et ils sont capables de créer et de faire des choses qui sont tout à fait intéressantes. Ils deviennent de vrais concurrents en termes de prix, mais également en termes d'innovation technologique avec quand même encore des grosses différences qui se jouent par rapport aux contraintes environnementales, aux contraintes légales et aux contraintes de sécurité. Tout ça évidemment a déjà été poussé et mis en place dans les pays occidentaux il y a 30-40 ans. Les produits d'ici sont déjà à toutes sortes de normes, alors que dans les pays asiatiques, ils y arrivent petit à petit. Ils vont même probablement y arriver assez vite, mais ce n'est peut-être pas encore tout à fait le même niveau. Alors c'est vrai que de ce fait la concurrence a encore une petite différence et nous en tant qu'occidentaux, on a peut-être encore le moyen de dire à des occidentaux de ne pas prendre le risque et d'opter pour nos produits qui sont certifiés. En achetant asiatique, ils ne savent pas tout du produit. Si jamais la norme devient plus sévère, ils ne passeront plus du tout. Il y a encore des différences qui peuvent être argumentées là-dessus, mais c'est vrai que les asiatiques talonnent beaucoup l'industrie européenne et c'est vrai qu'il faut aller plus loin. Et plus loin aujourd'hui, comme vous le dites, c'est encore une fois se poser la question du véritable client. Aujourd'hui on se

pose beaucoup de questions par exemple sur l'industrie 4.0. parce qu'il faut qu'on arrive à apporter de la connaissance au niveau du process pour pouvoir glaner des informations pour pouvoir les traiter intelligemment et les remettre dans le système de façon à ce que éléments qu'on mette en place fonctionnent au mieux en termes de performance, en termes d'économie et en termes d'écologie.

E : Par l'industrie 4.0, vous voulez dire le big data ?

F : Oui c'est ça. C'est l'intégration de toutes ces informations dans le processus. Je caricature, mais avant on vendait un engin, on vous faisait l'engineering et puis on disait au client qu'il pouvait y aller et opérer. Maintenant même les clients voudraient en savoir plus sur comment opérer l'engin au mieux, quels en sont les durées de vie, quel est la maintenance des pièces d'usures et tout ça afin d'avoir beaucoup plus de connaissances et d'affiner leurs opérations. Il ne s'agit pas seulement de raccorder les spécialistes de l'opération d'un côté et les spécialistes de la technique de l'autre. C'est un va et vient continu de l'information pour se dire comment est-ce qu'on peut les aider et comment est-ce qu'on peut in fine aussi rester un pied dans la porte pour continuer à leur vendre des choses parce que sinon la concurrence arrive.

E : La vente n'est plus juste une transaction. Vous essayez en quelque sorte de développer une relation et de rester un pied dans la porte comme vous dites.

F : En industrie, ça a toujours été le cas. Tout d'abord parce que le nombre de clients est forcément réduit. Même si on parle ici d'un registre dans le monde, il y en a 200-250. Ce n'est pas la mer à boire. On les a tous dans une liste sur un fichier Excel. Comme partout, il y a des contacts directs à différents niveaux. Ça n'a jamais été le représentant avec sa petite mallette en présentant le nouvel engin de granulations ou je ne sais pas quoi. Jamais. Ça a toujours été une relation à plusieurs niveaux. Au niveau de l'usine il faut des vendeurs ou des ingénieurs qui vont là-bas et qui expliquent quel intérêt il peut y avoir au niveau des process. Ils doivent expliquer que s'ils mettent tel projet en place ça va avoir tel impact sur la qualité du produit final, sur le fait de pouvoir accepter des matières premières de différents fournisseurs. Puis au top niveau dans les relations il y a le shake hands et les prix évidemment. Il y a plusieurs niveaux, mais ça c'est typique de l'industrie. L'acte de vente dans l'industrie n'est pas qu'à un seul niveau, il est à plusieurs niveaux. Mais à tous ces niveaux, surtout au niveau opération et au niveau process, il y a peut-être une intensification des relations et des essais de compréhension de ce que les autres veulent. Surtout pour les gens et les sociétés qui comme je le disais ont des technologies déjà reconnues. Ça c'est déjà une grosse différence. Il faut bien se dire que des gens qui démarrent dans une activité ou qui ont inventé quelque chose et qui vont se dire qu'ils ont trouvé une niche parfaite, ils essaient d'imposer leur nouvelle technique, mais ils sont nouvel entrant donc ils vont devoir jouer des coudes en essayant de faire du push en essayant de promouvoir un maximum le produit. Pour des gens qui ont une longue histoire et qui sont véritablement reconnus comme étant les pourvoyeurs de technologie de référence, il y a un peu une tendance à dormir sur leurs deux oreilles et à se dire que si les clients en auront besoin alors ils viendront. Et ça c'est parfois un peu difficile. Quand la tendance est un peu favorable, qu'il y a toujours des installations nouvelles, que les capacités augmentent et tout ça, il n'y a pas de problème. Par contre, quand ça commence à se tasser comme c'est un peu le cas aujourd'hui en sidérurgie depuis 5-6 ans, c'est différent. Il y a des sur capacités partout. On produit trop d'acier partout. L'acier chinois commence à nous envahir. Eux-mêmes ils en avaient aussi beaucoup donc ils remodelent aussi beaucoup. Ce n'est pas facile de repenser à une évolution comme on en a eu une il y a 10-15 ans ou on faisait de nouvelles capacités. A l'époque

on avait des nouveaux hauts fourneaux carrément qui peuvent faire 2 millions de tonnes par an. 2 millions de tonnes ce n'est pas rien. Aujourd'hui on ne fait pas de nouvelles capacités. On a déjà trop d'acier donc on ne va pas en faire plus, par contre on va chercher à optimiser nos hauts-fourneaux. On va chercher à les maintenir, les rénover et peut-être éventuellement à les reconstruire partiellement. Mais on ne peut pas se dire qu'il n'y a pas de problème et que de nouveaux entrants vont forcément demander notre technologie parce qu'il n'y a pas de nouveaux entrants. Ça veut dire que par exemple il faut mettre nos technologies sur des équipements qui ne sont pas encore équipés. Malheureusement il y en a de moins en moins évidemment. Tout le monde s'est équipé petit à petit. Ceux qui restent c'est ceux où ça ne vaut pas le coup de mettre un équipement pareil parce que c'est souvent un équipement assez cher. Mettre des équipements un peu sophistiqués sur des mini hauts fourneaux ça ne vaut pas vraiment le coup. Ils ont tout à fait intérêt à avoir des bennes et puis à balancer la matière première comme ça. Ça fera le même effet. Ce n'est pas du tout intéressant. Donc ce qu'il reste à exploiter devient moins intéressant. Et les nouveaux sites où ça pourrait vraiment devenir intéressant parce que c'est le dernier cri et où c'est des volumes plus gros, il y en a extrêmement peu. En termes de hauts fourneaux, il y en a en Inde et en Russie par exemple. C'est des pays où il y a encore aujourd'hui. En Inde c'est principalement parce que l'Inde est un pays qui évolue doucement. Elle a beaucoup de besoins et elle évolue beaucoup plus doucement que la Chine. Ça veut dire qu'elle a encore besoin de volume. Les plus gros hauts fourneaux construits aujourd'hui sont construits en Inde. La Russie a également pas mal de gros besoins. Enfin pas mal, ce que je veux dire c'est quand il y en a deux ou trois hauts fourneaux construits dans l'année, c'est déjà beaucoup. On n'est plus à l'époque où il se construisait dix hauts fourneaux par an. Ça ne se fait plus. Mais donc pour des gens qui sont dans des industries comme ça, des industries lourdes, anciennes et traditionnelles, ils ont peu d'options. Soit ils essaient de sortir un petit peu et de voir quels sont les autres éléments autour des équipements de base qui peuvent avoir un intérêt pour les clients acquis. On est dans la matrice de Handsoff, on essaye d'exploiter les clients acquis avant d'aller en chercher d'autre car c'est préférable. On peut éventuellement travailler là-dessus et puis l'autre cas de figure c'est sur les produits nouveaux. L'autre quartier de la matrice où on se dit qu'il faut essayer de trouver la nouvelle technologie, le remplacement d'une technologie qu'on traite depuis 40 ans. On peut peut-être faire mieux. Alors il y a des domaines qui ne sont pas toujours faciles comme la recherche scientifique qui s'expliquent complètement.

E : Juste avant vous expliquiez aussi que c'était intéressant de mettre en contact des talents à hauts-potentiels avec des clients qui doivent encore définir leurs besoins. Dans cet esprit-là comment voyez-vous l'interaction entre la fonction de marketing et la fonction de vente avec les autres départements en interne ?

F : Pendant très longtemps dans ces entreprises-là, pour celles que je connais, cette fonction marketing a été un peu les gars qui réfléchissent autrement et qui parlent bizarrement. Aujourd'hui c'est mieux intégré. Aujourd'hui on s'aperçoit que cette façon un peu bizarre de poser les questions, de faire des statements qui ne sont pas dans la norme mécanique, chimique ou autre, on s'aperçoit que c'est quand même intéressant. Ça oblige et ça pousse les gens d'ingénierie et les gens de recherche vers d'autres façons de voir les choses. Je crois que c'est une des clefs les plus intéressantes. Je l'ai vécu très, très, très souvent d'avoir en face de moi des ingénieurs qui m'expliquent qu'ils ont pensé à un développement. Parce que souvent c'est comme ça que ça se passe. Tout à l'heure on parlait de design thinking et tout ça, il faut quand même un peu mettre des Bémols à ce niveau-là. Elle est très jolie la théorie. La démarche qui est conceptuelle est très jolie. Elle est très jolie si on se dit qu'on part de son marché, qu'on va

voir nos clients et qu'on se pose la belle question de savoir qu'est-ce qu'ils peuvent bien vouloir ? De quoi ont-ils besoin ? Ensuite de là, réfléchir et faire du brainstorming pour se demander quel produit on va bien pouvoir leur apporter ? C'est très bien, mais c'est très théorique. C'est très rare. On ne se pose pas la question. On ne va pas jusque-là. Très souvent on part déjà d'une idée technique ou on a déjà une histoire. On part d'une histoire, on ne peut pas effacer ça comme ça. On a déjà une histoire, on sait déjà comment faire quelque chose et tout d'un coup il y a des gens qui vont dire que telle bande au lieu d'aller comme ça, elle pourrait aller comme ça. Et le résultat final serait que ce serait plus fin. Il y a déjà une idée de base. A ce moment-là on va souvent voir les gens de marketing. Enfin ça devrait être souvent, mais c'est de plus en plus souvent je pense. Et souvent c'est pour voir comment on pourrait vendre ça. Vendre, c'est très bien, mais avant de vendre il va falloir se poser la vraie question. C'est-à-dire qu'il faut se demander à quoi cela va effectivement servir ou rapporter au client ? La démarche n'est donc pas complètement linéaire entre le moment où on fait le produit, où on va chez le client, et puis où on fait les prototypes qu'on test et qui ne fonctionnent pas donc on reprend au milieu. On a déjà une idée et là on peut déjà retourner chez le client pour se demander si cette idée a vraiment un intérêt. On va quand même vérifier si l'idée a véritablement un intérêt et si elle répond à un besoin ou s'ils n'en ont rien à foutre. Donc il y a déjà cet aller-retour, non pas pour déjà valider, parce que souvent c'est à un niveau encore proceptuel, ou il y a les dessins, éventuellement un petit prototype, mais où on est encore très en amont. On peut néanmoins se dire qu'il semble qu'il y a quelque chose, malgré les contraintes et autres obstacles. Il semble qu'il y a quelque chose d'intéressant donc on va continuer d'affiner et tout ça pour aller vers des prototypes et des descriptifs. A ce moment-là on retournera vers le client. Malgré tout il y a cette étape qui est souvent de se dire qu'au lieu de mettre un boulon de 16 on va mettre un boulon de 20. C'est intéressant. Et là je me suis très souvent posé la question, mais quel est l'intérêt pour un client de poser un boulon de 20 au lieu d'un boulon de 16 ? Et là on me répond qu'en terme mécanique c'est beaucoup plus intéressant. Oui, mais le client il n'en a rien à foutre si le boulon de 20 coûte plus cher que le boulon de 16 et que ça n'apporte pas solidité, durée de vie ou autres. Dans ce cas ça n'a pas d'intérêt et il est préférable de continuer de mettre le boulon de 16. Ça va absolument suffire. Il ne faut pas caricaturer, mais je crois que les ingénieurs s'en rendent de plus en plus compte. Je crois qu'en plus les ingénieurs d'aujourd'hui ce sont des jeunes de 30 ans qui sortent des écoles, qui sont bien formés et qui ont une ouverture d'esprit qu'on n'avait peut-être pas il y a 40 ans. En tout cas ce qui est vraiment utile de cet interface, c'est de challenger. C'est de dire que si tel idée fait tel chose, on peut aller voir et vérifier ce que le client en pense. Si on dit tel changement peut apporter une durée de vie de 5 ans de plus, est-ce que vraiment c'est quelque chose qui vous intéresse ? A ce moment-là on peut sentir ce que le client veut. Je n'ai pas envie de dire que c'est une plaque tournante parce que tout doit pas transiter par mon côté. On n'est pas chez l'Oréal avec le marketing 'King of the world'. Malgré tout c'est quand même un challengeur qui est important dans la société avant d'aller dans un second temps vers le client. Ce qui n'est pas toujours facile non plus c'est d'essayer de comprendre, de décoder ce que le client dit, cache et veut bien dire.

E : Le client cache-t-il beaucoup de choses ?

F : Evidemment. Il peut cacher des choses volontairement ou involontairement. Il peut ne pas exprimer des choses qui ont de l'importance. Ce n'est pas facile parce que la plupart du temps dans le processus industriel, la personne en contact avec le client c'est justement un ingénieur. C'est important que ce soit des ingénieurs parce que très vite les conversations avec les ingénieurs de chez le client se passe à un niveau technique assez pointu. Il ne s'agit pas d'avoir des vendeurs entre guillemet, qui vont simplement voir le client et à la moindre question

technique doivent demander à leur collègue. Non, ça ne va pas. Il faut que les vendeurs puissent répondre et apporter les réponses aux questions du client. C'est sans doute là que les informations et l'ouverture des ingénieurs technique doit être assez grande.

E : Du coup dans la conception de produit, il est très rare que la fonction de vente et du marketing en soit à l'origine ?

F : De ce que j'ai connu oui. De ce que j'ai connu, c'est rarement le point de départ.

E : Donc par exemple si on se rend compte qu'avec un produit il y a un problème récurrent à un certain niveau, ce n'est pas la fonction de vente ou peut-être le marketing qui va dire que ce serait bien qu'on fasse plus attention à ce niveau-là ?

F : Alors oui, c'est possible. Ce n'est pas toujours très formalisé, mais ça pourrait. C'est à dire que c'est de la remontée d'informations du terrain pour pouvoir faire de l'amélioration. Dans ce cas-là on est dans le domaine de l'amélioration. On n'est pas dans le domaine de l'innovation. Dans l'amélioration, oui. Il y en a même beaucoup. Après souvent ce ne sont pas des chefs de projet qui sont vendeurs. Ça peut-être aussi des ingénieurs de réalisations qui au moment de mettre en place un équipement, ont un retour, qui se sont aperçu de je ne sais pas quoi, qui se rendent compte que dans tel cas il y a tel joint qui ne tient pas... Dans ce cas oui, il y a une remontée de l'information et c'est pris en considération. C'est une route assez habituelle de l'information. Elle pourrait peut-être dans certains cas être plus systématique. On pourrait aller la chercher un tout petit peu plus, mais de toute façon si on s'aperçoit qu'il y a des choses un peu défailtantes ou qu'il y a un élément qui pourrait être plus performant, la remontée d'informations elle se fait. Ça ne va pas être un gros souci. Je parle plutôt de l'innovation, la nouvelle façon de traiter des matières ou de produire quelque chose. De ce que j'ai vécu c'est de déjà partir d'une idée technique que l'on challenge et rarement 'from scratch' se dire qu'on a vu ces gens-là et qu'ils ont des problèmes avec tel truc. Qu'est-ce qu'on pourrait faire ? Ça arrive, mais pas fréquemment.

E : Arrive-t-il aussi parfois que le client vienne pour demander une innovation à un certain niveau ? Quel est le rôle ou la place des clients là-dedans ?

F : De l'innovation à travers les questions que les clients posent, ça arrive. Maintenant est-ce que les sociétés savent l'exploiter, je ne sais pas. Mais ça arrive que les clients disent « dites donc, vous n'avez pas une solution pour traiter l'acidité de tel fluide ou de tel truc », oui ça arrive. Ça c'est très intéressant, parce qu'on comprend que c'est un problème. On peut à ce moment-là, si c'est bien exploiter en interne, réfléchir et faire remonter l'information et ainsi se demander s'il n'y aurait pas quelque chose que l'on pourrait mettre en place pour offrir une solution. Ça arrive par rapport à des questions importantes, parce que ça peut aussi être des questions ponctuelles par rapport à un site. Si c'est un site, une usine qui pose la question parce que c'est typique de sa matière, de sa façon de procédé ou de l'endroit où il est, on va se dire qu'il a ce problème, c'est embêtant pour lui mais si le problème n'est pas généralisable ailleurs il n'y a pas d'intérêt pour l'entreprise. Si j'ai une chance de retrouver ce même problème ailleurs, alors ça vaut peut-être le coup. Si c'est problème qui n'apparaît que chez lui et peut-être deux trois autres clients, on ne va pas passer du temps à leur inventer une solution. Ce serait impayable si on lui fait supporter tous les coûts. Ce ne serait pas possible. A ce niveau-là il y a un peu un screening, mais la remontée se fait la plupart du temps. Je ne sais pas si elle se fait toujours de façon systématique. Est-ce qu'elle doit toujours se faire par le marketing ? Je ne suis

pas sûr. Elle peut se faire directement par les départements d'engineering, ou la quand les ingénieurs reviennent du terrain et discutent des problèmes rencontrés. Ça peut se faire directement là et c'est un peu entre eux qu'ils décident. Dans ce cas-là ça a un intérêt, ou pas. Et c'est là qu'on peut effectivement demander à des gars du marketing ou du commercial, est-ce que ça se justifie ? est-ce qu'il peut y avoir un intérêt ? Et souvent dans les sociétés industrielles, il y a un plan de recherche, un programme de recherche où on va le mettre dans la liste des choses ou auxquelles on va consacrer du temps, de l'argent et tout ça pour l'année prochaine ou pour les 6 prochains mois. Donc ça peut alimenter cette liste. Régulièrement on va se dire qu'on peut ajouter tel sujet à cette liste. Souvent c'est un peu organisé. Il y a quelques procédures pour que les gens qui sont à l'origine de cette idée la justifient déjà eux-mêmes ou qu'ils la fassent justifier par quelqu'un d'autre. Est-ce que vraiment ils trouvent que c'est intéressant ? Ça m'est arrivé encore le mois dernier. J'ai des anciens collègues qui me disaient qu'ils avaient une idée sur un système de mélange de matière qu'on ferait d'une façon différente, et ils avaient déjà entamer un processus. Il y avait déjà une démarche assez formelle où on inscrit un sujet qui est ensuite validé par la hiérarchie de la société. Il y a souvent une première étape de débroussaillage, de collecte d'information et de validation, mais de manière assez générale pour savoir si on va à la deuxième étape. Donc dans le cas que je voulais illustrer, la personne a eu une bonne réaction. Il a appelé le département marketing en disant qu'il avait tel problème et qu'il y voyait un intérêt. Maintenant il faudrait vérifier s'il y a vraiment un intérêt. C'est bien, c'est la bonne démarche. Après les gens qui ont les yeux braqués sur le marché, font ce qu'ils peuvent ou se font aider et prennent les contacts qu'ils peuvent pour essayer d'apporter les bonnes informations, si ce sont des informations accessibles. Quelque fois ce n'est pas facile. En l'occurrence dans ce cas-ci le projet auquel je pense a été arrêté parce que les premières informations qu'on avait reçues sont très diffuses et parce qu'il y avait déjà beaucoup de gens sur le marché. Arriver donc avec une nouvelle technologie, même si on trouvait un vrai potentiel, ce ne serait quand même pas très facile. De plus après pour aller une étape plus loin, il fallait quand même dépenser pas mal d'argent, car c'est un marché assez diffus sur lequel on ne pouvait pas vraiment récolter des informations fiables facilement. Tout ça parce que les processus industriels sont constitués de plein de sous-processus. Il y a un endroit où l'on fait du brocassage, un endroit où c'est un tamisage... Quand on s'intéresse à une des parties de ces sous-technologies en allant sur internet, en interrogeant des instituts... Il n'y a pas grand monde qui s'est intéressé à cette sous-technologie. Il y en a qui se sont intéresser au processus complet, mais quand on veut aller un peu plus loin ça nécessite une démarche de recherche d'information plus lourde et plus chère. C'est pourquoi ça en devient une décision de l'entreprise. L'entreprise est d'accord pour dépenser 20 000 € pour aller chercher l'information ou bien tant pis, on ne continue pas le projet.

E : Vous dites qu'un problème qui se justifie dans 2-3 cas, mais pas dans tous les cas, ne méritent pas toujours que l'on trouve une solution spécifique. Du coup je me demande ce que pour vous cela signifie d'être orienté client ? Etre orienté client, ce n'est pas aussi justement de se personnalisé par rapport au client au cas par cas ?

F : Personnaliser, c'est autre chose. Personnaliser, customiser pour un cas classique, ça peut être ça. Je pense que l'orientation client démarre plus haut. C'est-à-dire de vraiment avoir la tournure d'esprit de se dire : je dois apporter des solutions et non pas seulement une technologie ou un appareil. Ça doit être des solutions. Chez un client, un client en particulier ou un type de client ça doit apporter un avantage. C'est l'avantage client. C'est donc être tourné vers l'avantage, le vrai intérêt que ça a derrière. A ce niveau-là j'ai l'impression que c'est en bonne voie. Je suis assez optimiste. J'ai l'impression que les nouvelles générations avec qui on travaille font ça

bien. Comme je le disais c'est plutôt des gens de 30-35 ans. Je trouve qu'ils ont une ouverture plus grande que celle que j'ai pu rencontrer avant. J'aime bien ça parce que c'est vrai que ça a toujours été mon rôle en tant que marketing d'obliger les gens à ouvrir les œillères et de dire aux gens qu'il ne fallait pas voir ça simplement du côté de l'entreprise. Pour moi c'est ça la vraie orientation client. C'est vrai que le marketing peut aider, mais pas seulement. Dans les départements techniques, quand il y a une dynamique de créativité, d'innovation, ça participe aussi à l'orientation client. Dans un département orienté sur une technique particulière quand ils réfléchissent ils se posent des questions comme est-ce que ça peut avoir un intérêt ? Je ne vais pas dire que le marketing est absolument nécessaire partout, mais quelque part ici ils font du marketing sans le savoir. Ils font de l'orientation client. Ils se mettent aussi, et de mieux en mieux, dans la tête du client en se disant est-ce que ça peut apporter quelque chose. Donc ça c'est bien. C'est vrai qu'on peut customiser et dire qu'on va vous répondre à vous particulièrement et que ce n'est pas la même réponse qu'à l'autre. C'est bien mais ça c'est un produit en tant que tel. Si une société est capable de customisé, ça fait presque partie du produit. Soit j'ai un produit standard et j'essaye de le vendre à tout le monde, soit j'ai un produit et j'essaye de vous le customisé parce que je sais que j'ai une façon de produire et tout ça qui va me permettre de vous apporter une réponse spécifique. C'est un avantage client que j'apporte et que peut-être un concurrent n'apporte pas. C'est donc déjà dans mon offre et dans mon positionnement. Peut-être que dans le passé on recherchait déjà une solution un peu plus que standard. On n'était peut-être pas si orienté standard, encore que dans des domaines très industriels il y a assez peu de standard. Enfin si, il y a une standardisation dans la fabrication évidemment et si on fait des équipements qui ont plusieurs tailles ou plusieurs fonctions on essaye de standardiser certains morceaux en termes de production. Néanmoins la réponse standard ça n'existe pas trop dans l'industrie lourde parce qu'après il faut faire l'engineering spécifique. Si le client a besoin que ça rentre dans tel contrainte avec tel détail et tel problème, il faut tout dessiner...

E : Cela me fait penser à une autre question, notamment celle par rapport à l'expérimentation. Dans votre exemple ou la personne est revenue en disant qu'il serait intéressant de pousser un peu la recherche parce qu'il y a peut-être un potentiel de marché, dans quelle mesure est-ce qu'on encourage ce genre de pratique ? Dans quelle mesure est-ce que les sociétés encouragent les gens sur le terrain à venir avec des idées innovantes ? Est-ce que ce sont eux qui prennent l'initiative pour augmenter leur contact au sein de l'entreprise cliente ou est-ce qu'on les encourage en interne à trouver de nouvelles idées car ils ont une connaissance du marché exceptionnelle vu qu'ils sont en plein dedans ?

F : Je dirais que ça dépend vraiment des personnes. En l'occurrence dans la société où j'étais au Luxembourg ils ont cette démarche. C'est assez récent. Ils essayent de systématiser de pousser les gens qui sont en contact avec le client à mieux les comprendre. Ils essayent justement de développer des gens qui sont plus responsable d'un ou de plusieurs clients, un peu comme des Key Accounts à qui ont dit d'être plus en prise avec eux, et d'essayer de mieux s'imbrimer des véritables problématiques pour pouvoir en faire quelque chose et de devenir dans l'idéal de véritables partenaires et non pas des fournisseurs. Le but est réellement de développer une relation étroite de confiance et surtout de compréhension. C'est en l'occurrence quelque chose qu'ils essayent de pousser avec des définitions de postes et avec des outils de retour d'informations.

E : Avez-vous des exemples ?

F : Comme par exemple des outils qui permettent de formaliser des rapports de visite et d'avoir dans un même rapport de visite des paragraphes pré-formater pour quelque part obliger les gens à retourner l'information utile. Quels sont les informations que vous avez pu capter dans les couloirs ? Parce que quelque fois ça se passe comme ça, les gens vont en visite chez un client. Ils vont avoir deux heures de réunion très formelles ou ils vont présenter des choses, puis ils vont aller à la cantine manger avec les clients et puis ils vont revenir sur le parking et pendant ce temps-là ils vont parler du beau temps, ils vont parler du concurrent qui est venu la semaine dernière, ils vont parler de ce qu'ils ont vu sur internet et ils vont parler de plein d'autre chose. Là aussi il y a des choses à capter. Pour le moment on essaye de formaliser tout ce qui pourrait être intéressant et de le mettre dans une banque de donnée. Pour l'instant il y a toute une réflexion pour tenter d'exploiter ça au mieux. C'est bien joli de remonter ces informations, bien qu'il faille déjà les remonter. Chose qui n'est pas toujours facile parce que rapport de visite rime avec beaucoup d'administration et ce n'est jamais très plaisant pour les gens qui vont sur le terrain. Puis quand les informations sont stockées quelque part, il faut aller les rechercher et en faire quelque chose parce que les stockées ce n'est pas intéressant. A ce niveau-là il y a une réflexion qui se fait pour savoir comment les exploiter au mieux et comment les extraire. Ça c'est plutôt un travail à faire en interne. Pour cela il a de beaux outils qui sont conçus. Je ne vais pas parler de CRM, parce que pour moi c'est plutôt dans l'autre sens. C'est-à-dire qu'un système CRM c'est le suivi de client et pour moi ce dont on parle maintenant c'est plutôt du suivi de projet locaux. J'avais mis en place un système pure et simple de suivi local un peu identique, basé sur base de données mondiales ou tout le monde dans le monde entier peut y accéder. En l'occurrence le bureau au Luxembourg a une quinzaine de bureaux dans le monde entier. L'idée était donc d'avoir un outil commun où tout le monde peut rentrer des informations.

E : C'est une sorte de SAP donc ?

F : Oui, mais il y a SAP à côté. Ce n'est pas du tout la même chose. Ce n'est surtout pas SAP.

E : Pourquoi ? C'est quoi le problème de SAP ?

F : Parce que SAP c'est une usine à gaz, et c'est très gestion. Il y a SAP dans ma société. Quand j'ai développé cet autre outil de projet, j'ai dit qu'on faisait quelque chose à côté de SAP. La raison c'est parce que quand on rentre des projets et de nouvelles offres, l'objectif est d'avoir les budgets, les tâches, les heures susceptibles d'être nécessaires si le projet est accepté, les coûts, les matières premières... C'est très gestion. SAP est utilisé pour la gestion de projet en court de réalisation. Et à ce niveau-là, ça marche très bien. Enfin je ne sais pas. Je ne suis jamais entré dans les détails, mais je crois que ça marche assez bien. Par contre en amont quand on est au niveau de l'offre, ce n'est pas aussi rigoureux. On fait une offre et puis 8 jours après on la modifie, on change de scope, on revoit le prix, le projet était pour le mois prochain mais en fin de compte le client a dit que ce serait pour dans 6 mois... Il y a plein d'aléas et donc j'ai dit que là il fallait un outil séparé. Du coup on a deux outils qui marchent très bien. J'en suis content. Il y a le SAP et puis il y a ce que moi j'ai appelé le SIP pour Serious Information Property.

E : Cet outil sert-il aussi à extraire les informations de terrain ?

F : Alors non, c'est vraiment pour le suivi de projet. C'est à dire être capable de faire un suivi actif en connaissance de cause parce que souvent il y a plusieurs entités actives impliquées dans un projet. Ça sert à pouvoir leur dire où on en est, la date pour laquelle on attend telle décision, à quel prix nous en sommes... des éléments vraiment factuels en somme. Pour ce qui est des

informations qui risquent d'être intéressantes, ça rentre séparément. Ça rentre dans un autre type de système qui a été créé et qui justement prend en compte les retours, les rapports de visite, les contacts... C'est un système où il y a beaucoup plus de matière et beaucoup plus du texte et c'est pour ça que ce n'est pas forcément beaucoup plus facile à utiliser.

E : Qui est-ce qui analyse tous ces textes ?

F : C'est marketing qui fait ça.

E : Est-ce que le développement durable commence à jouer un rôle ou pas du tout ? Est-ce que le sales and marketing voient une demande à ce niveau-là ou est-ce qu'on y pense naturellement du côté du fournisseur ?

F : Qu'est-ce qu'on appelle le développement durable ?

E : Peut-être penser à développer des énergies plus vertes ou de prôner l'efficacité afin d'épargner en CO2 et en déchets.

F : Ça c'est par excellence un souci qui date d'il y a très longtemps.

E : Il y a donc déjà une sensibilité à ce niveau-là ?

F : Oui bien sûr car les industries lourdes comme le non ferreux, le ferreux et tout ça font forcément des déchets. C'est une industrie qui fait du CO2, qui fait des effluents acides et qui fait forcément plein de crasses dont il faut avoir conscience. Depuis très longtemps l'industrie essaye d'y trouver une solution. Il y a à peu près une dizaine d'années avait été développé un procédé nouveau. Gaspard a été bigrement impliqué parce qu'il a été vivre à Taiwan pour la deuxième usine qui fonctionnait sur ce principe et qui s'appelait le Primus. C'est un four spécial pour traiter les poussières que font les aciéries. Parce que dans les fours d'aciéries après il y a ce qu'on appelle les EAF dusts pour Electric Arc Furnace dust. Ce sont donc les poussières qui sortent des fours électriques et qui contiennent encore plein de plomb, de zinc et de fer. Ce n'est pas très bon que ça parte dans la nature. L'idée c'est donc de faire passer ces poussières par un autre procédé pour exploiter et retourner la partie ferreuse là où elle doit aller, ainsi que de récupérer la partie zinc et la mettre dans l'industrie du zinc. Tout ça c'est pour éviter de mettre ces déchets dans les coins à droite à gauche et ce en particulier en Europe. Ce n'est jamais très nette, donc si on peut offrir des technologies au client où vous leur dites : « c'est quand même idiot, vous avez des déchets que si vous les retraitiez grâce à notre technologie vont devenir une source de bénéfice et de profit », ils vont acheter ça tout de suite. Par contre si on leur dit : « On va vous mettre telle technologie, mais ça va continuer à générer un certain coût. Ça va être beaucoup plus sain, on va séparer les choses, ça ne va plus percoler dans la terre, ça va être génial, mais ça va continuer à avoir un coût ». Ils vont répondre « écoutez, on va attendre et tant que je peux encore mettre à droite à gauche, je mettrai à droite à gauche ». Ces technologies-là elles sont dépendantes de la législation. Si la législation devient plus dure, ça devient 'alerte, alerte, je ne peux plus'. Taiwan ça a été ce cas de figure. A Taiwan il y a une interdiction de pondérer, ils ne peuvent pas mettre en décharge. Ils n'ont pas le droit. De plus ils ont la mer autour. Dans certains pays on peut balancer dans la mer, là-bas on ne peut rien mettre dans la mer. On n'y pense pas, mais certains pays asiatiques ont tout de suite sauté dans des lois très strictes et à Taiwan c'est le cas. Quand ils ont installé une usine sidérurgique là-bas, le premier élément qui a été installé c'était cette fameuse usine Primus. Tout ça parce que les

autorités ont dit : « nous on veut bien que vous augmentiez la production d'acier, mais hors de question d'avoir les cochonneries qui vont avec donc vous installez une usine pour traiter les cochonneries ». C'est bien, mais c'est pour dire que ce n'est que grâce à ça que ces technologies sont vendable. Donc voilà, je ne connais pas trop l'intérêt d'avoir une usine green.

E : Ce n'est que du green washing ?

F : Oui, ce n'est pas très intéressant.

E : Donc il n'y a pas beaucoup de leur client à eux pour avoir quelque chose de plus propre ?

F : Pour y gagner quoi ? Ce sont des matières assez brutes qui sont vendues. On va vendre un acier, mais c'est un acier biologique. Si c'est un acier intéressant on va dire qu'on prend et ça va être intéressant. Qu'il soit vert, ou qu'il ne le soit pas, ça n'intéresse pas vraiment. En tout cas je comprends que ça n'intéresse pas vraiment un client.

E : D'accord. J'avais l'impression qu'il y avait une tendance à vouloir être de plus en plus transparent sur ce qui se faisait.

F : Je ne sais pas, mais si les fabricants de voiture disaient que la nouvelle Nissan est construite entièrement avec de l'acier écologique, serait-ce une raison valable pour vous pour acheter une Nissan ?

E : Qui sait, pourquoi pas ? J'ai entendu qu'à Amsterdam des étudiants avaient construit une petite voiture en carton qui roulait. Je trouvais ça pas mal... Je vais regarder s'il y a d'autres questions.

F : Ce n'est pas trop fouillis tout cela ?

E : Non c'est le genre de chose qui m'intéresse très fort.

F : Oui, parce que il faut que ce soit utile aussi.

E : Tout à fait, et je pense déjà pouvoir extraire pas mal d'information de notre discussion. Par rapport à votre entreprise au Luxembourg et du fait qu'ils essayent de pousser à ce que les gens partagent des informations. Il y a le côté administratif qui est lourd et que les commerciaux aiment sans doute moins. Est-ce qu'il y a quelque chose qui les pousse comme des KPIs et des rewards ou est-ce que financièrement ils vont y voir un bénéfice de faire circuler ces informations ?

F : En effet, ils commencent à rentrer dans cette démarche-là. Pour ce qui est des rewards, je ne crois pas par contre. C'est vraiment de définir certaines clefs et de dire qu'on va apprécier vos activités sur le nombre de retour, sur le nombre de visite et de je ne sais quoi. Mais je ne crois pas qu'il y aura de récompenser pour ça.

E : Y-a-t-il une certaine attitude vis-à-vis de la prise de risque ? Est-ce que les gens vont rester dans le 'on fait comme toujours et on ne va surtout pas changer notre manière de faire' ? Parce que pour avoir fait mon stage dans le milieu de la chimie industrielle, c'est extrêmement difficile

de changer des habitudes parce que c'est quelque chose qui fonctionne depuis 50-60 ans donc pourquoi devrions-nous changer un système qui fonctionne ?

F : Bien sûr. Il y a une lourdeur, parce que oui on a toujours fait comme ça et donc on ne voit pas pourquoi changer. Même quand on explique qu'il peut y avoir des changements chez le client lui-même et qu'il faut suivre, c'est vrai que ce n'est pas toujours écouté. Mais c'est un changement qui vient plutôt sur base de training et sur base de séminaire de sensibilisation. C'est plutôt à ce niveau-là, que de leur dire « les gars, si vous faites ça on vous décernera le prix de 'the Best X' ».

E : La prise de risque n'est pas plus encouragée que ça donc ?

F : non. Je ne crois pas non.

E : Qu'en pensez-vous ? Vous croyez que ça peut être intéressant ?

F : oui, tout à fait. Quelque fois je me demande si en fait ce n'est pas indirect. Quelque fois si les gars qui vont prendre un petit peu plus de risque, qu'ils vont se mouiller, qu'ils vont de l'avant, ils vont tout simplement faire évoluer leur carrière un peu différemment. C'est à dire qu'à un certain moment dans l'univers de l'entreprise on va se dire que telle personne, elle y va. Et si à un certain moment on voit qu'il y a un poste à prendre pour diriger une antenne ou pour diriger un département, c'est peut-être ce gars-là qu'on va prendre plutôt que celui qui aura suivi simplement ce qui se faisait jusqu'à présent quoi. A mon avis ça se passe de manière plus informelle que véritablement de formalisé ce genre d'exploit. Du moins, c'est comme ça pour des entités que je connais et qui ne sont pas très grandes. Ce sont des sociétés qui font 150 personnes, donc ce n'est pas très grand. J'imagine que chez Arcelor-Mittal ou dans de grandes structures comme ça où ils sont entre 1000 et 15000 personnes, ça doit être plus outillé. Malgré ça je ne sais même pas si ce serait bien de le formaliser de trop pour des entreprises de tailles moyennes. Les collègues se connaissent. La hiérarchie connaît tout le monde. Quand il y a des personnes qui ont donné du temps et se sont mouillés la chemise, ils le savent. Quelque part ces personnes vont en avoir un bénéfice indirect. Je crois plutôt à ça qu'à vraiment formaliser cette prise d'initiative.

E : Ce qui me paraît tout à fait logique au final. Mais est-ce que les idées de par exemple quelqu'un qui commence sa carrière, vont être écoutées au final ?

F : De plus en plus parce que les hiérarchies rajeunissent donc ça évolue. J'ai un peu l'impression, mais ce n'est peut-être qu'une impression vu l'âge que j'ai, qu'il y a une tranche d'âge qui est train de disparaître. J'ai l'impression que maintenant il y a des gens qui sont effectivement plus jeunes, qu'il y a un autre dynamisme et de ce fait que ces gens-là arrivent à la tête de l'entreprise. C'est eux les dirigeants qu'on voyait grandir et maintenant c'est eux aux manettes. De ce fait je trouve qu'ils impriment une dynamique un peu différentes et de ce fait il y a une plus grande ouverture d'esprit s'il y a des jeunes qui viennent avec des idées à implémenter. Moi j'ai l'impression qu'il y a une certaine écoute, bien qu'il ne faille pas faire de généralité. Tout en maintenant une certaine rigueur où on ne va pas faire n'importe quoi et courir après n'importe quel lièvre. Malgré tout j'ai l'impression qu'il y a une certaine écoute. Les dirigeants d'aujourd'hui sont prêts à dire « regardons, étudions, allez-y les gars, foncez les gars et ayez des idées ».

E : Et c'est peut-être dû aussi à internet qu'on est au courant de ce que fait la compétition mondiale. La compétition s'accroît et on va chercher plus loin avant l'autre ?

F : Oui sûrement, essayer de se maintenir, c'est sûr.

E : C'est plus une réaction ou une pro-action ?

F : Je pense qu'effectivement le jeu de la compétition entre en compte qui dit que si nous on ne le fait pas alors c'est eux qui vont le faire, mais c'est aussi de se dire que le monde bouge. On a aujourd'hui des outils qui ne sont pas les mêmes que ceux qu'on avait il y a 10 ans et on doit voir comment on les intègre. Il y a toute cette capacité d'utiliser ces nouvelles technologies. On parlait des images tout à l'heure dans un autre contexte. Les gens qui sont en maintenance quelque part à l'autre bout du monde et qui ont besoin d'accéder à des modes d'emplois à des schémas... On pourrait très bien imaginer qu'ils aient des casques qui nous montrent tout ça parce que les équipements une fois installés dans une usine ne sont pas toujours très accessibles. On ne peut pas tourner autour comme dans un atelier. Ce n'est pas toujours très simple. Et il y a des gens qui ont eu ces idées-là de pourquoi ne pas faciliter les choses avec ce qui se développe. Il y a une mouvance vers l'intégration de cette technologie pour essayer d'en profiter un maximum, sans pour autant faire du truc moderne pour faire du truc moderne. L'idée s'est de se demander à quoi ça peut servir. On va essayer de voir si ça ne serait pas utile. Je trouve qu'il y a une belle ouverture.

E : Je pense que la plupart de mes questions ont été répondues. Il y a peut-être autre chose que vous souhaitez rajouter ? Par exemple je pense à une chose que j'ai entendue récemment. Au lieu d'avoir une entreprise séparée par des départements comme la vente, le marketing, la recherche... on va essayer de segmenter une entreprise par produit. L'idée est donc que pour chaque produit, on aurait une section vente, une section marketing, etcetera. Est-ce que vous parle ? Qu'est-ce que vous en pensez ?

F : Je connais. C'est l'organisation matricielle. Personnellement je n'y crois pas trop à ces choses-là... J'ai tout vu. Dans un sens et dans l'autre, j'ai tout vu. J'ai même vu la même société passer d'un sens à l'autre. Il y a des départements qui doivent être communs à tous les autres, c'est sûr. Il y a un travail transversal. C'est sûr. Si on a un service engineering où on a tous les gens qui ont un savoir technique, c'est peu bizarre de les découper en morceaux et de dire j'ai 25 ingénieurs au total, je vais en mettre 5 pour ce produit-là, 5 pour ce produit-là, et on les éclate. Le jour où il y a un gros projet dans un département on fait comment ? Le jour où on se rend compte qu'avec nos 5 ingénieurs on a pas assez, on fait quoi ? On va en prendre un du produit d'à côté ? Je n'y crois pas trop. Je trouve que par excellence ça doit être un pôle commun où chacun doit piquer. C'est sûr qu'il doit y avoir des gens à l'intérieure qui ont une compréhension un peu plus d'un point de vue plutôt qu'un autre, pourquoi pas. Malgré ça de découper à ce niveau-là, ce n'est pas la peine. Pour la vente, c'est pareil. Là aussi on se posait la question. Les « vendeurs », ce ne sont pas vraiment des vendeurs, ce sont des ingénieurs commerciaux. Ce sont des ingénieurs qui vont vendre des produits. Spécialiser ces personnes de trop dans des univers industriels comme ceux que j'évoque, c'est dommage. Le client qu'on a en face de nous connaît son process dans sa globalité. Ça veut dire que si la personne vient pour lui parler de l'entrée des matières à un bout, mais que le client a un problème avec la sortie de ses poussières à l'autre bout, il va y avoir un problème. Le client voit la personne qu'il considère comme le représentant de la société et il va lui demander s'il n'a pas quelque chose pour gérer les poussières là-bas. Ça veut dire que le représentant commercial va dire que ça

c'est un autre département ? C'est un peu bête dans ce sens-là. C'est aussi un peu bête dans l'autre sens proactif. Le commercial qui s'intéresse qu'à un bout, il ne va pas poser les questions plus larges de savoir s'il n'y a pas de problèmes avec les poussières. Il ne va pas y penser parce qu'il est spécialiste d'une autre partie. C'est effectivement un endroit où on doit avoir une ouverture d'esprit. En fonction des gens et de leur expérience, on peut avoir une meilleure connaissance d'un produit que d'un autre, mais il faut qu'ils essayent d'avoir une vision un peu globale. Il faut développer dans la relation qu'on essaye d'avoir ce qu'on disait tout à l'heure pour l'orientation client. C'est quelque chose qui n'est pas toujours facile où les gens qui sont en contact avec les clients doivent se forcer à ouvrir leurs horizons pour pouvoir répondre à différentes questions du client qui ne sont pas forcément exactement dans la niche que la personne voulait présenter. Effectivement c'est parfois un peu délicat. C'est peut-être un peu une tendance. Je ne sais pas si c'est une tendance générale mais c'est une tendance par rapport à ce que je disais tout à l'heure. C'est quelque chose qui se fait dans la société en sidérurgie que j'évoquais. C'est la tendance à pousser à ce que les gens ne soient pas seulement focaliser sur une technologie, mais que les gens aient la capacité d'aller un peu partout et qu'ils se sentent à l'aise. C'est là que c'est souvent un problème. Les techniciens aiment bien être à l'aise dans leur technique, donc ils parlent de leur technique parce qu'ils la connaissent bien. A ce moment-là ils ne doivent pas sortir de leur zone de confort. Leur demander de parler d'une technique qu'ils ne connaissent pas trop, ça les met dans l'inconfort. Pour ça il y a déjà eu des séminaires, des présentations, des choses générales à dire sur tel sujet. Vous devez aussi vous y connaître un minimum dans les autres technologies et être capable de dire un minimum de ces autres technologies. Ça ce n'est pas toujours très facile.

E : Comment est-ce qu'on fait pour avoir le partage de connaissance ? En améliorant la communication au sein de l'entreprise pour savoir ce que nos collègues font ?

F : Exactement. C'est principalement la communication et les documents.

E : Lisent-ils ces documents ?

F : Je ne sais pas s'ils les lisent. Ils les emportent.

E : Parce qu'au niveau pratique, si vous me dites qu'ils n'aiment déjà pas remplir des rapports de visite, j'imagine que c'est la même chose pour des documents qu'ils reçoivent.

F : Non, mais il y a des documents disponibles. La disponibilité par réseau. On essaye de plus en plus d'avoir énormément de documents disponibles sur smartphone et sur tablette. C'est à dire que la personne qui est en clientèle puisse se brancher et retrouver très vite quelque chose qui parle d'un sujet en particulier. « Ah oui, vous voulez parler de ... attendez, ne bougez pas » et en deux minutes ils trouvent les informations en intranet. C'est effectivement une tendance assez lourde d'essayer de sortir les gens de leur zone de confort.

E : En interne, si les ingénieurs sont plus orientés client qu'avant, est-ce quelque part aussi parce que ils ont une meilleure vision de ce qui se passe sur le marché ?

F : Oui, c'est vrai, mais il n'y a pas vraiment de vendeur. Ce sont des gens qui sont aussi impliqués dans la réalisation. C'est des ingénieurs qui pour certains vont en clientèle et d'autres qui vont moins en clientèle. Il n'y a pas un groupe de vendeur. On demande donc à tous ces gens-là d'avoir un élargissement d'œillères.

E : Et donc ce serait intéressant plutôt que d'avoir une classification soit verticale soit horizontale, par produit ou par département, d'essayer d'effacer un peu ces frontières ?

F : Oui, absolument parce que ça répond à ce que le client veut. Le client il n'est pas cloisonné en disant que c'est son évacuation des affluents qui a des problèmes. C'est peut-être un machin un peu plus haut, un peu plus bas ou peut-être que ce n'est même pas ça. Le client a une vision globale. Si ma voiture ne marche pas, je ne sais pas ce que c'est. Ça peut être le moteur, les roues, les suspensions ou je ne sais pas quoi. Il faut regarder l'ensemble, mais ce n'est pas facile pour des gens qui ont un background très typé. A côté c'est peut-être des mécaniciens, des géologues, des métallurgistes. Ils sont déjà cloisonnés en quelque sorte.

E : Et donc ont fait ça via des formations ?

F : Oui en effet via des formations internes.

E : Encore autre chose auquel vous pensez qu'on n'a pas encore abordé ?

F : Non, je ne sais pas. J'ai l'impression d'avoir été un peu brouillon, alors je ne sais pas.

E : Non, c'est moi. Je n'ai pas posé mes questions dans l'ordre. En tout cas toutes ces informations m'aident beaucoup. Il y a plein de choses que je découvre, donc c'est chouette pour moi.

F : Si ça vous est utile tant mieux. S'il y a un point particulier où vous vous dites que ça nécessiterait quelques commentaires, n'hésitez pas à appeler.

E : Merci, c'est super. Un tout grand merci, c'était top.

F : Et alors vous ne vous appliquez pas sur *Phileole* ?

E : Non. Ça aurait été intéressant, mais je pars plus sur une analyse théorique et *Phileole* est un cas très pratique. Je ne pense pas que mon apport aurait beaucoup changé les choses. Malgré tout on peut peut-être en parler deux minutes parce que c'est tout à fait un autre domaine et ça peut également être intéressant.

F : *Phileole* c'est bien. C'est un projet sympa, mais c'est typiquement la démarche que je vous citais tout à l'heure. C'est des ingénieurs qui ont créé un truc et puis qui se disent que c'est génial, ça tourne, on va créer de l'électricité, ça résiste au vent... Qui est-ce que ça pourrait intéresser et pourquoi ? On est vraiment dans ce cas-là. On ne s'est pas posé la question de dire « tient, dans les zones non connectées, est-ce qu'ils peuvent avoir des besoins ? Ou dans sur les voiliers, est-ce qu'ils peuvent avoir des besoins ? » non, ils ne se sont pas dit ça. Michel Coenraets a commencé par monter un projet et maintenant il s'est posé la première question au moment où il s'est dit qu'il fallait vendre. On va le vendre, mais on va le vendre à qui ? C'est pourquoi faire. Là effectivement, je suis arrivé avec des questions et des idées un peu formatées histoire de structurer un peu le projet. Structurons un peu le projet en se posant la vraie question de savoir ce que l'on peut apporter à un voilier. On parle de voilier, a priori pourquoi pas. Dans les voiliers, il y a du vent, ça fait de l'électricité, c'est parfait. Maintenant il faut aller un peu plus loin. Est-ce que ça peut la seule énergie qui va nourrir et alimenter le voilier ? Jusqu'ou est-ce

que ça peut alimenter un voilier ? Est-ce que ça peut alimenter un frigo ? Est-ce que ça doit être en complément d'autre chose ? Est-ce que si on l'installe, ça doit être installé avec d'autre équipements connexes ? Il y a plein de questions après et ce n'est pas forcément facile. Michel Coenraets est du genre à vouloir aller vite. D'après lui il faut faire un petit folder et on va en vendre. Mais on va en vendre à qui, où et comment ?

E : J'ai entendu que l'idée avait évolué et qu'il pensait maintenant à faire des turbines sous eau, c'est ça ?

F : Oui, alors je freine beaucoup cette idée.

E : Pourquoi donc ?

F : Quand on m'a présenté le sujet, il était déjà hyper large. Ce n'est pas la peine de l'élargir en plus. Commençons par refermer l'entonnoir. Qu'on se dise déjà qu'il y a toutes ces niches-là, et qu'on se demande laquelle nous paraît la plus intéressante à priori ? Si c'est la première, alors on l'approfondi. Après, on va regarder les deux autres. Ne commençons pas par dire si on la met dans l'eau, si on la met ici, si on la met là, si on l'envoie sur mars... On peut inventer n'importe quoi. On en parle plus trop de ce projet sous eaux. Moi mon attitude, c'était de dire si on parle de génération dans l'eau alors c'est un tout autre domaine. Si c'est le cas, alors il faut regarder différemment, car c'est peut-être un autre sujet. Il y a 3-4 personnes qui travaillent en plus. Il y a Gaspard, Michel et 2-3 ingénieurs. C'est des gens qui travaillent en plus de ce qu'ils font d'habitude, donc ils n'ont pas énormément de temps. Raison de plus pour nous centrer et focaliser les ressources. Ce n'est pas la peine d'aller les disperser. Surtout pas. Pour l'instant mon attitude c'était de dire que les voiliers étaient intéressants, à moi aussi ça me paraît pas mal, donc on fouille les voiliers. Après on verra. Si ça ne marche pas on verra, mais ne surtout pas déjà essayer d'aller partout.

E : Quand vous dites 'on fouille les voiliers', ça veut dire que vous allez voir sur le terrain ce que les potentiels clients en pensent ?

F : Oui, j'ai fait tout un travail en disant il faut poser la question du produit, de la concurrence et du marché. Donc au niveau du produit, il faut déjà bien savoir qu'est-ce qu'il fait, quels en sont les limites, quelle puissance électrique il est capable de générer, qu'est-ce que ça veut dire en termes d'utilisation électrique... Je n'en sais rien, je ne suis pas électricien. Il faut qu'il y ait des gens qui nous le disent. Est-ce que ça peut se tenir tout seul ? Est-ce que on peut l'utiliser et le connecter avec ce qu'il y a sur un voilier ? Est-ce qu'on peut le brancher ou alors il faut jeter tout le reste ? Est-ce qu'il faut tout changer ? Il y a des questions de produit à se poser. Puis il y a la concurrence. Il faut regarder s'il y a des éoliennes. Ce ne sont pas les premières éoliennes qui existent. Il y en a une flopée d'éolienne. J'ai un peu regardé et tout le monde à inventer sa petite éolienne. J'ai vu un message de Gaspard qui date de hier. Il a fouillé encore un peu plus et il a vu que des éoliennes verticales il en existait même sur les voiliers. Ça existe déjà. Il faut bien savoir ce qu'ils proposent de façon à ce qu'on connaisse notre avantage concurrentiel. De cet manière nous pouvons dire que nous sommes les plus efficaces, les moins chers... C'est essentiel qu'on définisse ce qu'on apporte exactement. Et puis la dernière étape c'est de définir le marché des voiliers. C'est vrai qu'il y a 200 000 voiliers en France, mais on ne va pas installer 200 000 éoliennes. Il y a peut-être la moitié qui ne sort jamais du port. Dans la moitié qui reste, il y en a peut-être une autre moitié qui est trop grande ou trop petite. Puis dans ce qui reste, il y en a peut-être qui sont déjà équipés... On va donc voir quel segment ça va intéresser et on va

se demander quel est la taille de ce segment. J'espère qu'il va en rester un petit peu. A la limite si on s'aperçoit que c'est quelques dizaines, il faut arrêter et regarder autre chose parce que ce n'est pas la peine.

E : Et c'est une fois qu'on a défini cette niche qu'on va leur montrer le produit ?

F : En principe il y a déjà quelqu'un à Noirmoutier qui a déjà mis l'éolienne sur son voilier. J'ai proposé que Michel fasse encore 2-3 éoliennes avec son imprimante et puis qu'il les tester par quelqu'un d'autre qu'on sache comment ça marche. Maintenant il s'agit de prototype et de test, parce qu'il ne s'agit pas d'en vendre et de s'apercevoir 6 mois après que ça se disloque, que ça ne tourne pas comme il faut... C'est indispensable. Il ne s'agit pas d'en tester que 2. J'ai dit 3-4, si on peut en mettre une dizaine c'est mieux. Et puis l'étape d'après au niveau du marché c'est de prendre des contacts directs avec des revendeurs qui vendent du matériel de bateau, prendre des coups de téléphone avec des clubs, des instituts, des syndicats de voilier, et de leur demander ce qu'ils en pensent et si c'est la tendance. Est-ce que les gens y croient ? Le but c'est de sentir comment le marché y réagirait. Il y a encore pas mal de travail, alors que Michel voudrait une réunion le 6 mars avec tous les résultats.

E : C'est peut-être un peu rapide. Mais donc c'est vraiment important d'aller voir sur le marché comment le marché réagit avant de lancer le produit.

F : Oui ça me paraît bien. Il pourrait y avoir simplement des gens qui pensent que ça ne va pas suffire où on peut trouver des difficultés auxquelles on n'avait pas pensé.

E : Donc il s'agit en tout cas de faire une recherche de terrain avant et puis une fois que le produit est lancé, toujours être prêt à s'adapter j'imagine ?

F : Bien sûr. C'est pour ça que qu'il devrait y avoir deux phases. Je vais parler de pré-industrialisation et d'industrialisation. En pré-industrialisation il faut décider comment produire. S'il veut continuer à faire ça en imprimante 3D pourquoi pas, mais ça me paraît un peu lourd. Après il faudra penser à d'autre système. Mais en effet il faut du retour client, du retour terrain sinon on va juste en vendre deux trois à la sauvette et ça ne va pas.

E : Une fois qu'on a une niche et qu'on établit bien la niche, on passe à une seconde niche ?

F : oui.

E : Etape par étape.

F : Oui, parce que c'est complètement différent. On a identifié une autre niche qui serait les lieux non connectés avec le réseau électrique. C'est un peu vague. Il faut déjà les identifier. C'est quoi exactement ? Ce sont les refuges de montagne, les îles isolées, les phares, le fin fond de l'Auvergne ... Il faut déjà y réfléchir et une fois qu'on y a réfléchi, il faut se dire est-ce qu'il y en a beaucoup de ces lieux-là ? Est-ce qu'ils ont un besoin ? Est-ce qu'ils attendent après nous ? Est-ce qu'ils se débrouillent déjà ? Ils ont des batteries, des panneaux solaires... Ils ont peut-être déjà des solutions, donc il y a une démarche qui est complètement différente. Et le troisième segment c'est encore pire. Il s'agit de l'intégration des éoliennes dans des immeubles de grande hauteur. C'est beaucoup plus compliqué. Le fait d'accrocher cette éolienne au coin de sa maison, je n'y crois pas. Il n'y a pas assez de vent, ça ne marche pas et c'est dangereux. Par contre, il y

a eu des essais de faire des choses similaires à Dubaï, en Chine ou dans des immeubles modernes. Il y a eu des intégrations d'éoliennes. C'est tout une démarche par contre. Il faut passer par les architectes, par les bureaux d'étude... On ne risque pas de vendre la première demain. Il faut calmer les ardeurs. Ce n'est pas la peine de partir tout azimut. Il faut quand même être terre à terre et voir où on met les pieds. Il faut que ça ait un intérêt financier, parce que sinon ça n'a pas d'intérêt.

APPENDIX 7: Summarized interview Adrien Sap

Personal interview March 1, 2018

Summarized interview Adrien Sap - consulting sales

- Monsieur Sap a été engagé pour son profil technique. Initialement il n'a aucune expérience avec la fonction de vente. Cela a un apport important dans la relation de qu'il crée avec le client. Grâce à son expérience technique, il assure la fiabilité de son conseil et son avis donne du poids aux décisions qu'il appuie. Son poste s'intitule consulting sales.
- Il est en charge des investisseurs et des architectes. C'est ce qu'on appelle les prospects et les prescripteurs. Cela concerne donc surtout la partie en amont dans les décisions concernant les projets. Pour illustrer ses propos, il prend l'exemple d'une pyramide des décisions à cinq étages (*Figure*). La pyramide décisionnelle est segmentée en deux grosses catégories. La première est prise en charge par le consulting sales engineer et reprend les trois étages les plus importants (investisseur, architecte et bureau d'étude). La deuxième catégorie est prise en charge par les sales developer (Entreprise général et installateur).

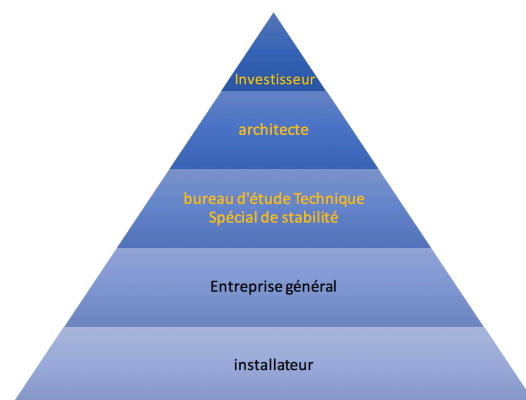


Figure 8 Decisional pyramid

- La pointe représente les investisseurs. Les investisseurs sont focalisés sur le budget, la comptabilité et la fiabilité. Il est considéré comme l'acteur décisionnel avec le plus de poids.
- Le deuxième étage en partant du haut représente les architectes. Ce qui les intéresse c'est le côté épuré du design, ainsi que d'avoir un matériel bien conçu.
- La catégorie du milieu représente les bureaux d'études Technique Spécial de Stabilité. Il crée les cahiers des charges (CSC). Il faut que ce qui figure dans ces cahiers de charges soit réaliste et que cela existe. Les technologies décrites

doivent également correspondre à un certain nombre de concurrents. Ils ne peuvent pas se limiter à décrire une entreprise précise. Le rôle du consulting sales à ce niveau décisionnel est d'envoyer des fiches techniques de leur produit et d'aider le bureau d'étude à décrire le CSC afin que leur technologie figure dans les cahiers de charges. Le cahier des de charges doit correspondre à minimum trois fabricants

- Le quatrième étage est constitué d'entreprises générales. Ils vont devoir proposer des devis et c'est pour ça que leur intérêt majeur est d'avoir une marge intéressante.
- Les installateurs qui se trouvent au dernier étage de la pyramide de décision. L'installateur a pour but de répondre aux charges créées par le bureau d'étude. Il est néanmoins l'acheteur final et il peut décider veut ou non poser la technologie qui lui est proposé.
- Le travail de Monsieur Sap s'apparente à du lobbying, ainsi qu'à de la consultance pour aider les bureaux d'étude à décrire les cahiers de charges (CSC). Son objectif premier est de rencontrer l'investisseur, ou la personne de contact. Il doit décrire et montrer toutes les possibilités et les solutions pour le bâtiment de l'investisseur. Il doit pouvoir démontrer en quoi son produit et sa technologie sont intéressants. C'est même un peu plus compliqué que cela car il doit pouvoir expliquer correctement les points positifs en adaptant son discours aux points d'intérêts de son interlocuteur. L'investisseur doit croire en ton produit et dans le suivi que tu offres par rapport à ce produit. C'est assez stratégique. La pyramide de pouvoir est fort nivelée. Normalement le prix est négocié avec les installateurs. Pour les gros projets, il y a des appels d'offres qui sont lancés. Le but de Monsieur Sap en négociant directement avec les investisseurs, c'est de leur offrir des contrats cadre. Il explique que chez Daikin ils ont des solutions orientées investisseurs. « Nous travaillons main dans la main avec eux sinon tout le monde se prend des marges sur les investisseurs. Au final la meilleure chose pour les investisseurs c'est de travailler directement avec nous et c'est d'avoir en contact direct avec nous. » Il continue en expliquant qu'en parlant directement avec les investisseurs, ils peuvent court-circuiter toute la pyramide décisionnelle. Si l'investisseur veut ton produit, toute la pyramide doit s'y plier. En contractant directement avec les investisseur, Daikin est en mesure de faire des prix beaucoup plus intéressants car ils ne doivent pas perdre d'argent à chaque étape décisionnelle qui se prend une marge. De plus, Monsieur Sap rappelle que les clients ont un avantage certain à leur parler directement. Ce sont avant tout des experts qui peuvent fournir des explications fiables et qui peuvent en cas de soucis intervenir plus rapidement.
- La relation que Monsieur Sap développe avec ses clients est très amicale. Certain préfère séparer fortement le privé du professionnel. Le but final c'est que ces clients n'hésitent pas à nous contacter. Pour ça la meilleure figure de cas, c'est quand tu as déjà travaillé avec quelqu'un et que tu as déjà fait tes preuves. Il explique que c'est essentiel de travailler une relation avec le client sur le long terme. Il développe qu'il a un contact quotidien avec la plupart des bureaux d'études.
- Lors du premier contact il est important de dire qui on est et ce qu'on propose. Il explique qu'au début quand il a pris sa fonction, les personnes lui disaient « Daikin ? Ça fait longtemps qu'on ne vous a plus vu ». Pour les bureaux d'étude, ma fonction leur donne l'avantage que cela facilite grandement leur vie dans la rédaction du CSC. Attention, il est essentiel que ce soit des solutions qui existent et en lequel ils croient. C'est également important que Monsieur Sap soit à jour sur toute la gamme de matériel

que son entreprise propose. Sa mission consiste également d'envoyer par email les dernières mises à jour aux bureaux d'études et de les tenir informés.

- « Il faut connaître tout le monde la pyramide. »
- Il est très important de collaborer car ça facilite le contact par la suite. Il faut que le client ait ta carte de visite et ton numéro dans son téléphone. Une fois que le projet lancé, il est fondamental d'avoir un bon suivi. C'est pour cela que par projet il y a un project leader. C'est ainsi que Monsieur Sap est responsable du suivi de certains projets.
- Daikin est une entreprise qui est fort concerné par l'environnement. Les pompes à chaleurs peuvent en effet fonctionner grâce à de l'énergie durable. Les pompes à chaleur sont également très efficaces quant à l'énergie qu'elles utilisent. Bien sûr, cela dépend toujours du mix énergétique d'où vient l'électricité utilisé.
- A la question, 'est-ce que le développement durable vous parle ?' Monsieur Sap répond affirmativement. Il trouve le développement durable essentiel. Il déclare avoir étudié génie énergétique en Master. D'après lui il y a beaucoup trop de solutions avec de l'énergie fossile et il est grand temps de se pencher sur les alternatives.
- Une des autres missions phares est d'influencer le marché. Il explique que Daikin est à la table ronde Cap 2020. Le système dans l'industrie de la construction est fort politique. La loi change tout le temps. C'est également un système qui repose fort sur tout ce qui est écolabel, certifications eurovent, PEB (permis énergétique du bâtiment). C'est très politique. Il cite la DGO4, la Direction générale opérationnelle de l'Aménagement du territoire, du Logement, du Patrimoine et de l'Energie comme étant un acteur clef avec qui ils doivent travailler. En effet, quand les politiciens veulent élaborer de nouvelles mesures, ils doivent être sûr que la technologie alternative qu'ils décrivent et vers quoi ils veulent aller soit réalisable. C'est pour ça qu'ils doivent s'entourer d'experts.
- Sur le marché du HVAC (Heating, Ventilation & Air Conditioning) ce sont les japonais qui dominent. Les concurrents directs de Daikin sont Mitsubishi Electric et Fujitsu. Hitachi et Toshiba sont également de grands joueurs.
- Etre orienté client c'est de mettre la priorité sur la confiance, le partenariat. C'est d'être à l'écoute. Le but c'est de simplifier les choses. C'est aussi en quelque sorte de mettre le client sur un piédestal. Dans le cas des bureaux d'études par exemple, l'argent n'est pas la priorité. Il faut créer un lien avec la personne. Dès que le contact est réussi, il faut de la réactivité et de la qualité.
« Daikin, c'est une philosophie ». C'est une entreprise qui est naturellement orienté client. Il faut être là quand le client en a besoin. C'est clair qu'il faut être à l'écoute. Normalement le ratio idéal dans une conversation, ce serait 80%-20% afin de vraiment comprendre ce qu'ils cherchent. Il est également primordial de montrer en quoi on peut être là pour lui.
- Par rapport à la question de l'influence d'internet, Monsieur Sap répond que chez Daikin, ils essaient de rendre les gens indépendants. Avant, les gens de la pyramide décisionnelle dépendaient des sales consultant pour le schéma d'installation, les fiches techniques, les plans, les BIM (modèles pré-faits) ... Aujourd'hui il y a un portail Daikin sur internet pour tout ça. Sur ce portail il y a même moyen de trouvé les plans des pompes à chaleurs en 3D et en réalité virtuelle. Cela simplifie considérablement le travail des architectes par exemple, qui peuvent importer ces BIM directement sur leurs plans en 3D. Internet c'est la facilité. Les clients ont accès facilement à toutes les informations dont ils ont besoin. Néanmoins le contact reste important.
- « Je ne critique jamais la concurrence, on a assez de solution. »
- Nous avons développé une solution de remote monitoring. C'est-à-dire que c'est une sorte de cahier où les clients peuvent suivre leur consommation énergétique.

- On a des réunions où on est une dizaine réunis en Belgique. A cet occasion on en profite pour discuter du marché, des tendances et des projets hot du moment. C'est une manière de faire circuler l'information. Les consulting sales managers et les product sales managers répondent et font remonter l'information à Daikin Europe. En Belgique nous sommes très bien écoutés. En ce qui concerne la conception de produit, cela prend plusieurs années car il faut les tester et les certifier. Le Japon étant incroyablement avancé au niveau technologique, c'est eux qui sentent les tendances le plus à l'avance. La Belgique est néanmoins plus ou moins indépendante du Japon car il y a un centre de recherche et développement en Belgique avec une centaine d'ingénieurs pour développer des solutions propres au marché, surtout le marché du Moyen-Orient et de l'EMEA (Europe - Middle East - Africa)
- En ce qui concerne les contacts dans l'industrie, c'est essentiel d'avoir un réseau. Une entreprise qui n'a personne sur place, qui n'a pas d'entreprise en Belgique par exemple, c'est mauvais. Il faut avoir un contact sur place. C'est essentiel. Il y en a par opposition avec les vendeurs qui ont besoin de leur réseau qui se spécialisent extrêmement fort dans la connaissance du matériel. Ce sont les commerciaux internes. Ils savent par exemple quel matériel seraient plus pertinent pour tel entreprise. Les contacts avec le marketing sont importants aussi. Leur fonction supporte la vente. Monsieur Sap explique que quand le catalogue créé par le marketing est bien fait par exemple, cela lui simplifie énormément sa tâche. Il a également des contacts avec les installer sales. Les négociations se passent plutôt à la base de la pyramide, Le prix c'est la dernière étape, à la toute fin la quand il y a une maîtrise du matériel. Le rôle de la pyramide c'est plutôt les projets long termes.
- Monsieur Sap explique que la qualité et la technique sont crucial afin que la vente ne se limite pas à une simple transaction. Il indique aussi que le networking fait partie intégrante de ses fonctions. D'après lui, le networking et la qualité sont les deux points essentiels dans son travail.
- Chaque responsable installateur a un chiffre d'achat net. Monsieur Sap à un budget à faire en prospection (x millions) et un budget en projets remportés.
- La communication avec le client est hyper importante. On ne se rend pas toujours compte de l'importance d'un problème.
- Monsieur Sap explique aussi que quand il a de nouvelles idées, ou des idées de prospection de marché, son meilleur conseil s'est de se lancer. Il explique que dans le pire des cas tout ce qu'on y perd c'est une réponse négative.
- Chez Daikin, le personnel travaille avec un système CRM (SAP). Monsieur Sap déclare que c'est un peu une perte de temps, car bien que le logiciel soit excellent et très performant, ce n'est pas assez intuitif.
- La force de vente connaît un passage à la tablette.
- Le client n'est pas directement intégré dans la conception de nouveaux produits. Néanmoins il l'est d'une certaine manière car Daikin va chercher à avoir un retour d'expérience. Le marché de la domotique par exemple s'expand de plus en plus et les produits sont tous en constante évolution. Monsieur Sap reçoit une newsletter hebdomadaire afin de se tenir informé. Il explique également que dans le cadre de sa fonction, ses collègues et lui-même cherche à sentir comment leur matériel est perçu. Par exemple ils ont découvert qu'il y aurait un marché potentiel pour du matériel plus compact. En comprenant mieux les attentes de ses clients, il ajoute qu'il est capable de mieux adapter son discours.

APPENDIX 8: Interview Marie-Constance de Crombrugghe

Personal interview, February 28, 2018

Jacobs Douwe Egberts – Marie-Constance de Crombrugghe – Sales representative

C : interviewee Marie-Constance de Crombrugghe

E : interviewer Elisabeth de Brouwer

E : Pourquoi ne pas commencer par vous présenter ?

C : Mon nom est Marie-Constance de Crombrugghe. Je viens de commencer ma carrière professionnelle. J'ai commencé le 25 septembre, donc ça fait 5 mois. J'ai étudié économie d'abord à l'ICHEC en gestion d'entreprise, suivi d'un master à Louvain-la-Neuve en marketing. Une agence m'a approché pour un programme spécial, un traineeship. C'était une boîte externe spécialisée en tout ce qui est marketing et sales en FMCG qui s'appelle Génération Recrutement. Ils m'ont approché sur LinkedIn en voyant que je faisais marketing en master. Dans un premier temps ils m'ont seulement parlé du traineeship en lui-même en m'expliquant que c'était environ un an sur la route comme représentant commercial et après tu passes dans une autre fonction au bureau. Tu as donc la certitude d'avoir deux fonctions différentes dans les deux prochaines années. Ils ne m'ont pas parlé de l'entreprise tout de suite. Je me suis dit que ce n'était pas mal d'avoir une expérience de terrain pour commencer. De plus, je me suis dit que si je ne faisais pas cette expérience de terrain maintenant, je ne la ferais sans doute jamais. Quand j'ai dit que j'étais intéressée, ils m'ont parlé de Jacobs Douwe Egberts (JDE). Ça a été un super fit au niveau culture, c'est une entreprise géniale.

Je suis tout de suite passée en entretien. C'est aller très vite parce qu'ils étaient à la fin de leur processus de recrutement. J'ai donc passé toutes les étapes et en deux semaines j'étais prise. J'étais ravie. Ma fonction est dans la partie retail, c'est à dire tout ce qui est magasin retail. Je suis responsable de tout ce qui est Makro, Cora, Supermarché Delhaize, Proxy Delhaize et AD Delhaize, Carrefour Hyper, Carrefour Market, Carrefour Super, Carrefour Mesdagh et Carrefour Express. Par contre, nous ne visitons pas très souvent tout ce qui est Proxy et Express. Sans doute que nous devrions les visiter un peu plus car ce sont justement ces enseignes qui s'adaptent extrêmement bien à tout ce qui est changement et durabilité. Ils adaptent peu à peu leur concept de magasins. En particulier Carrefour. Il existe maintenant Carrefour Easy. Ça vient d'ouvrir et c'est beaucoup plus local. Le concept c'est d'adapter l'offre de produit et l'assortiment aux goûts locaux et à ce que l'on peut trouver dans les environs. C'est une offre locale avec un maximum de produits locaux, artisanaux et au goûts des acheteurs locaux. Par rapport à tous ces nouveaux concepts, nous devons aussi un peu adapter notre manière d'aborder les gens. Par exemple j'ai un Carrefour Easy à Charleroi et c'est un magasin qui ne suit pas du tout les promotions comme un Carrefour Market normal. C'est encore très flou pour nous quant à comment faire parce que c'est très neuf comme concept.

E : C'est pour être dans la vague du développement durable qu'ils s'intéressent aux produits locaux ?

C : Oui, c'est entre autres dans ce sens-là, mais c'est aussi être adapté aux goûts de la région. Par exemple chez Douwe Egberts nous avons des analyses faites par une société externe qui montre nos meilleurs produits les par régions. Cela nous indique quels sont les tops produits qui marchent dans telle région et ce n'est sans doute pas du tout la même chose dans telle autre région. Par exemple, Nord et Sud en Belgique ce n'est pas du tout la même chose. C'est très

différent. Chez Douwe Egberts typiquement le café au Mocha marche très bien en Wallonie et pas du tout en Flandre. C'est de petits exemples comme ça. Les Carrefours Easy vont donc essayer de beaucoup plus s'adapter à ce genre de choses. Ça a comme conséquence que je fais mes recherches avant d'y aller. Ainsi je peux leur dire que d'après les analyses tel groupe de produit se vend le mieux et je vais pouvoir négocier plus de place pour ces produits-là en rayon. Ça me donne une meilleure vision de ce que je vais pouvoir introduire comme nouveau produit.

E : C'est Douwe Egberts qui doit venir avec des analyses ou les magasins eux-mêmes qui font également leurs analyses ?

C : Il y a des sociétés qui font ça et qui passent physiquement partout pour analyser toutes les tendances par région. Jacobs Douwe Egberts (JDE) achète ces rapports et nous obtenons ça en interne. Je ne sais pas très bien comment ça fonctionne en interne. Nous recevons des rapports et nous savons ce qui fonctionne à tel ou tel endroit. Ça fait d'excellents arguments de vente. C'est à ce genre de faits-là que les Carrefours Easy font beaucoup plus attention. Ils m'ont même expliqué qu'ils avaient des ateliers boulangeries et des ateliers pour les enfants pour les sensibiliser et pour les fidéliser aussi j'imagine. C'est très fort dans l'esprit de communauté locale. Tout ça c'est tout nouveau. Nous ne savons pas encore très bien en quoi ça consiste exactement. Pour nous évidemment c'est beaucoup plus dur de travailler avec ça, parce que quand tu travailles avec un concept vraiment local, tu dois t'adapter. Tu ne peux pas avoir la même approche générale qu'ailleurs. Tu dois travailler au cas par cas et pour ça heureusement que nous, les représentants commerciaux, sommes encore là.

E : Ton rôle consiste en quoi exactement ? Tu vends les produits ?

C : Je passe de magasin en magasin. Ce qui est assez chouette dans mon cas et qui est loin d'être le cas dans toutes les entreprises FMCG c'est que l'on m'a assigné à plein de types d'entreprises différentes. Par exemple il y a des représentants commerciaux qui n'ont que les Delhaizes, que les gros supermarchés ou au contraire que les petits Delhaizes ou Proxys. Dans mon cas, j'ai un peu de tout, ce que personnellement j'apprécie beaucoup. Ça me donne une bonne vue d'ensemble sur tout le marché.

Donc je disais, ma fonction fait que je passe de magasins en magasins. Je dois faire plusieurs choses. La première c'est de vendre toutes des promotions. Par exemple si l'on me dit qu'en semaine 6 il y a une promotion sur Senseo Capuccino où la deuxième capsule à 50%. Il existe par exemple un display qui est prévu par rapport à ça. Un display c'est un montage en carton où tu peux mettre des produits dedans. Ma tâche c'est d'en vendre un nombre x en fonction de mes objectifs.

E : C'est les magasins qui achètent ça ou c'est vous en tant que Douwe Egbert qui les donnez ?

C : C'est les clients qui les achètent par magasins. Pour illustrer la chose, je passe dans le Carrefour Market et je leur dis que dans 3 semaine il y aura une promotion où le deuxième produit acheté est à 50%. Pour cette promotion justement, il y a ce display qui est proposé avec tel et tel produit dedans. Ensuite je leur demande si c'est un produit qui se vend bien ici, si ce display les intéresse pour bien mettre en évidence la promotion. Mon but c'est de vendre un maximum de display et c'est une décision qui se prend point de vente par point de vente. Chaque magasin décide d'acheter ou non des displays.

E : Quand une promotion arrive, c'est vous en tant que représentant commerciaux qui leur font des prix sur les cafés ?

C : Les promotions sont décidées en central. C'est la Centrale qui décide de faire tel et tel promotion. Attention, ce n'est pas parce que la Centrale accepte de jouer une promotion qu'elle aura autant de visibilité d'une fois à l'autre. Une promotion peut être jouer uniquement en rayon. Ça veut dire qu'il y a une petite affiche en rayon mais qu'il n'y a pas spécialement de visibilité en plus. Ce que nous vendons donc avec le système de display c'est également toute la visibilité hors rayon. Nous passons alors magasin par magasin, car étant donné qu'ils ont tout de même l'obligation de jouer la promotion, autant bien la jouer pour qu'ils en profitent vraiment.

Mon rôle, c'est aussi d'introduire tous les nouveaux produits. Normalement tout est géré en Centrale, mais entre ce qui se passe en Centrale et ce qui se passe concrètement dans les magasins, il y a souvent un gouffre de différence. Dans mon cas par exemple, j'ai repris le secteur Bruxelles-Charleroi qui était un secteur qui vide, c'est-à-dire un secteur qui n'avait pas été visité par des représentant commerciaux pendant 1 an. Il y avait eu un problème au niveau de la succession. J'ai vraiment vu la différence. Dans les magasins de Charleroi il y avait des gammes entières de produits qui manquaient et qui n'avaient pas été introduites. Je n'ai aucune idée de comment ça se fait. Heureusement donc qu'il y a des personnes qui sont là pour vérifier que les nouveautés soient correctement introduites.

De plus, quand il y a un nouveau produit à présenter on nous montre exactement dans le planogramme, donc dans le rayon, où il faut l'introduire. C'est à dire dans quel bloc il faut le placer. Ça fait partie de ma fonction aussi.

Il y a également tout ce qui est promotion pirate. C'est quelque chose qui a un potentiel grandissant. Nous parlions tout à l'heure d'agir local, ça y touche. Une promotion pirate, c'est un petit quelque chose en plus. Ce ne sont pas des promotions nationales ou des promotions qui sont décidées en Centrale, mais c'est une initiative que tu vas jouer localement dans le point de vente. Ça consiste en quoi exactement ? Imagine que tu vas dans un magasin et que tu sais que les capsules l'Or y fonctionnent vraiment bien. Malheureusement tu vois que la concurrence a fait une belle promotion. Comme par exemple la concurrence Starbucks qui vient d'arriver et qui ont fait une grosse promotion 1+1. Les gens ont donc voulu tester les capsules Starbucks. Notre objectif c'est de remonter les capsules l'Or. Pour cela nous avons quelques outils à disposition. Nous avons quelques petits displays, des cartes à donner, des bons de par exemple 50 cents à l'unité, etcetera. Pour avoir un impact, je vais dans ceux où je pense qu'il y a du potentiel, et surtout où je pense que Starbucks pourrait nous battre. Je me présente dans ces magasins-là en disant que l'Or a été lancé l'année passée et en leur demandant si ça les intéresserait de relancer les ventes en installant ce display pirate à la boulangerie ou à côté de la machine à pain. C'est à ces endroits-là que les gens remarquent la promotion et ils prennent des produits. Les produits sont disponibles aussi dans le rayon. Les display pirate sont également nommé « second placement » et c'est une sorte de rappel hors rayon. Au final on y gagne en visibilité pour nos produits. Comme ce sont des promotions qui se jouent en local, ça a plus d'impact dans le sens où tu sais exactement où tu dois aller et où tu ne dois pas aller. Ces displays pirates sont aussi basés sur ta relation avec le client. Il y en a certains avec qui j'ai d'excellentes conversations et qui sont enthousiastes à l'idée quand je la leur propose. Ou bien je rigole un peu avant de leur suggérer de faire quelque chose pour améliorer les résultats. Jouer sur tes relations personnelles, ce sont les choses qui marchent.

Puis alors dans ma fonction il y a encore tout ce qui est en rayon. Je nommerais ça « qualité et quantité en rayon ». Le but est que tu sois un maximum visible, donc tu dois avoir un maximum de placement. Ton produit doit être le plus exposé possible. Il y a également ce qu'ils appellent

OPEX, un mot qui désigne la qualité du rayon. Ton produit ne peut pas être placé tout au-dessus ou tout en dessous, il doit être mis à une position centrale. Tu dois également avoir des blocs de marque. Tout cela c'est au niveau de la qualité du rayon. Si je vois que mon produit n'est pas disposé en bloc, je vais voir le gars du magasin pour lui dire que ce n'est pas bien fait au niveau du placement des marques. Je lui explique qu'il y aurait moyen de bouger ce concurrent-là juste à côté pour refaire de beaux blocs. En soi ça ne dérange pas ton concurrent parce qu'il reste dans le rayon. Tu ne peux pas non plus jouer des coups bas à tes concurrents, ça doit être un win-win pour tout le monde. Bien qu'avant éradiquer un concurrent du rayon était un des objectifs des représentants commerciaux.

E : Pourquoi les magasins acceptent-ils de changer leur rayon ?

C : Parce que les magasins ont tout intérêt à ce que leurs rayons ressemblent à quelque chose pour vendre un maximum. C'est pareil pour tous les concurrents. Tu ne te fais pas de coups bas entre concurrents. Avant c'était beaucoup plus comme ça. Aujourd'hui je pense que même les représentants commerciaux ont beaucoup plus d'éthique. Personnellement je ne me permettrais pas de jeter les produits des concurrents ou de leur faire de mauvais coups. Ce sont des personnes que je croise dans les rayons. On discute ensemble et je m'entends bien eux. Par exemple je croise souvent le représentant de Nestlé et je me vois mal lui faire quelque chose dans son dos comme de lui enlever ces produits ou de complètement les diminuer. Mon but c'est seulement de faire en sorte que chacun y trouve son compte. C'est pour ça qu'en général les magasins acceptent. Ça arrive aussi qu'il y en a qui sont hyper bornés et qui suivent le planogramme officiel à l'extrême. Normalement la Centrale leur envoie un plan à suivre. Ce plan à suivre est basé sur des accords qui ont été fait avec toutes les marques. Normalement ta marque a un accord, mais ce qui se passe dans le magasin c'est vraiment fort différent. Surtout que dans les magasins il y a les succursales et il y a les indépendants. Les indépendants sont sensés suivre ces planogrammes aussi, mais dans l'absolu ce sont plus de grosses guidelines. Ils ne sont pas du tout obligés de les prendre au pied de la lettre et du coup c'est là aussi qu'en tant que représentant commercial tu as beaucoup plus d'impact. Par ailleurs, ce qui est très difficile avec les indépendants c'est que ça se joue sur les marges. N'en ont rien à faire du chiffre d'affaire, mais il faut que ça leur rapporte. Les marques n'ont pas du tout beaucoup de marges. Là où il y a le plus de marges ce sont les produits de leur enseigne comme les produits Carrefour ou Delhaize. Souvent donc ce sont les produits Carrefours qui sont les mieux mis et nos produits sont complètement délaissés en dessous des rayons. C'est là qu'en général tu dois vraiment négocier. Ils doivent y gagner aussi donc souvent je me retrouve à leur donner des cartons gratuits. Ce n'est pas facile parce que le côté éthique qu'on a mentionné est important, mais d'un autre côté le commerce, en tout cas en retail, est hyper dur. Il y a beaucoup trop de magasins par rapport à la demande et du coup il y a plein de magasins qui ne vont pas bien du tout. Les métiers dans le commerce deviennent de plus en plus dur. Même pour les marques ce n'est pas facile. Les produits Carrefours ne sont pas spécialement mauvais. Quand ils sont bons ce sont ceux-là que les gens achètent. Ils ne voient pas pourquoi payer plus chers. Apparemment c'est beaucoup plus dur qu'avant d'après mes collègues qui ont 35 ans d'expérience. Ils m'expliquent qu'il y a quelques années ils vendaient des palettes entières de produits gratuits pour négocier et les magasins t'accueillaient les bras ouverts. Maintenant c'est beaucoup plus dur. Tout se joue beaucoup plus dans la subtilité et ce n'est vraiment pas évident.

E : Donc pour résumé, tes missions hebdomadaires c'est de faire le plus possible de magasins, de négocier l'espace qualité et de voir stratégiquement quel magasin tu dois convaincre de te donner le plus de visibilité. C'est ça ?

C : Oui c'est ça. Pour ajouter à ce que tu viens de dire, tous mes magasins sont classés par ordre d'importance. Je dois en visiter certains plus souvent que d'autre. Il y a aussi les types de magasins. Par exemple pour Carrefour beaucoup de choses sont négociées en Centrale. Il y a d'autres magasins où les choses sont moins négociées en Centrale et où j'ai donc plus de manœuvre en tant que responsable commerciale.

E : C'est toi qui doit faire la démarche de savoir quel magasin tu vas voir le plus souvent ou tes objectifs sont déjà clairs sur ce point ?

C : En fait on a tellement d'objectifs dans tous les sens. À la base on te dit que la fréquence de visite doit être respectée en fonction du potentiel du magasin, mais on a tellement d'objectifs dans tous les sens au niveau de la qualité, la quantité, la vente de promotion et tout qu'au final, tu dois réfléchir stratégiquement. Par exemple je sais exactement quand aura lieu la promotion chez AD Delhaize, et donc je vais planifier toutes les visites de mes AD Delhaize dans les deux semaines qui suivent ce moment-là. Au final je pense que tous mes objectifs sont à peu près respectés parce que les fréquences de visites sont aussi liées aux promotions que l'on peut y faire.

E : Tu disais que l'environnement était de plus en plus compétitif. Tu remarques qu'il y a de nouvelles tendances ? Par exemple lié à internet ? De même pour les concurrents. Tu me parlais des Starbucks qui venaient s'implémenter. Tu sens que la concurrence est de plus en plus globale ?

C : Je remarque que ce qui est tendance se sont surtout tout ce qui touche aux capsules. Ça se développe plus que les produits traditionnels. Ils sont énormément plus chers au gramme.

E : Le prix joue fort ?

C : Oui.

E : Plus que l'image de marque ?

C : Je ne sais pas. Pour le reste, c'est vrai qu'il y a beaucoup de choses qui changent. C'est pour ça qu'ils développent de nouvelles enseignes, des concepts plus locaux, une approche plus sur mesure. Nous ça ne nous facilite pas la tâche. Pour ce qui est des concurrents, je pense que tout le monde essaye d'y trouver sa place. Je ne sais pas du tout pourquoi Starbucks a décidé de se mettre en retail aussi. Il y a des endroits où ça marche très bien, d'autres pas du tout.

E : Tu remarques que les clients demandent de plus en plus d'éthique dans le café, dans la marque ?

C : Enormément. De plus il y a beaucoup de marques, pas la nôtre malheureusement, qui se développent là-dedans. Il existe par exemple les capsules recyclables. Les clients le demandent. Il n'y a pas longtemps, un client m'a demandé si ça existait parce qu'il avait soi-disant vu ça sur internet. Malheureusement ça ne change pas grand-chose concrètement dans les ventes. C'est pour ça je pense que nous ne sommes pas spécifiquement tournés vers ça. J'avais fait mon mémoire là-dessus en fait. Les consommateurs s'attendent à ce que ton entreprise soit éthique

mais ce n'est pas pour autant qu'ils t'achèteront plus. C'est un pré-réquisit, une condition nécessaire mais pas suffisante.

E : Si l'entreprise n'est pas éthique, vont-ils quand même acheter ?

C : C'est un peu compliqué. C'est pour ça que bien que nous sommes vraiment éthique, nous ne nous positionnons pas de la sorte. Ça ne fait pas partie de notre communication principale et on ne fait pas de produits spécifiquement fair trade et bio. Personnellement je pense que les consommateurs s'y attendent. De nos jours ça semble logique de se dire qu'une entreprise se comporte de manière éthique. Si les consommateurs remarquent que non, c'est vrai que ça peut porter préjudice. Nous le sommes, mais c'est vrai qu'on ne le communique pas beaucoup. On ne peut pas tout faire non plus. Notre politique c'est "le café pour tous", dans le sens où il en faut pour tous les goûts. Dans cette stratégie, le bio et le fair trade ne sont pas spécialement utiles. En tout cas je pense personnellement qu'effectivement il y a une demande de la part du consommateur.

E : Tu vois qu'il y a des consommateurs qui sont intéressés par internet dans le retail ?

C : Je sais qu'il y a certaines personnes qui sont responsables uniquement du commerce en ligne et je pense que ça se développe un peu. Bien qu'honnêtement, je ne pense pas qu'on vende tellement plus grâce à ça. Est-ce que les gens achètent vraiment leur café en ligne ?

E : Tu parlais des indépendants en retail, est-ce qu'eux n'achètent pas en gros ? Enfin c'est des accords fait par la centrale sans doute...

C : Oui, tout est fait par la centrale. Notre présence se joue uniquement de par la demande que les consommateurs leur font. Est-ce que ça aurait un impact via internet ? Je ne sais pas. Je n'ai pas l'impression que dans notre cas ça jouerait tellement.

E : Et par rapport au marketing en ligne ?

C : Je pense que ça a une incidence, et encore... Peut-être pas tellement dans notre cas. Le consommateur de café est extrêmement fidèle à sa marque de café. Par exemple, quand je parcours les allées des magasins, je croise des gens qui me disent qu'ils achètent leur Jacqmotte Absolu mais qu'ils ont l'impression que c'est moins bon qu'avant. Puis ils ajoutent que c'est celui qu'ils ont toujours acheté donc qu'ils continuent à le prendre. S'ils ont l'impression que c'est moins bon, ils devraient changer. Hier encore je croise une personne qui me dit qu'il s'est habitué au Senseo et que donc il ne prend que celui-là. Les gens savent exactement ce qu'ils veulent acheter, donc je ne sais pas si toutes ces publicités sur internet les influencent vers un autre produit.

E : Ce qui influence votre manière de faire c'est la manière de fonctionner des magasins ?

C : Oui.

E : Et moins le consommateur final ?

C : Si. D'une certaine manière se sont quand même les deux, malgré que le café ne soit pas un achat impulsif. Les consommateurs sont fidèles à leur marque. Il existe peu de produits phares,

bien que maintenant il y a tout ce qui est capsule qui se développe pour les marchés plus jeunes. D'une certaine manière ça suit quand même les tendances des consommateurs. C'est aussi une marque spéciale parce que c'est très large. Ça vise vraiment tout le monde.

E : Qu'est-ce que ça veut dire alors être orienté client quand son client n'est pas le consommateur ?

C : Tout est pensé pour que ce soit hyper intuitif pour le consommateur final. C'est vrai que dans mon cas je fais beaucoup plus de selling in, c'est-à-dire que je travaille la relation entre le client et moi, même si de plus en plus maintenant, et ça c'est une ambition de mon manager, c'est de faire attention aux selling out. Selling in c'est ce entre le client et moi et le selling out, c'est entre le client et le consommateur. Ce que mon manager veut donc c'est que là aussi nous ayons plus d'impact. Par exemple quand nous faisons d'énormes promotions, que nous passions aussi avec des affiches, que l'on mette des merchandisers sur le coup, que l'on fasse beaucoup plus de dégustation et que l'on fasse vraiment des choses pour favoriser ce selling out. C'est vrai que ça a fort été lésé alors que ça joue beaucoup. Donc pour moi être orienté client c'est vraiment les deux. Tu dois vendre à ton client mais toujours avec le consommateur final en tête.

E : Tu parles beaucoup du côté relationnel dans le retail. Quel genre de relation essaies-tu de développer et qu'est-ce qui est important dans ce genre de relation ?

C : C'est incroyable, mais tout est tellement subjectif. La différence entre les jours où tu es de bonne ou de mauvaise humeur est incroyable. Ils ne vont jamais être méchants ou gratuits. Bien sûr, il y a des clients qui sont insupportables. Ce n'est pas possible de plaire à tout le monde. Mais oui je sais qu'il y a certains clients avec qui je m'entend vraiment bien. Du coup je sais qu'ils commandent bien. Bien sûr ce n'est pas donné non plus. Par exemple, et je crois que c'est aussi typique des indépendants, ils sont beaucoup plus axés argent. Dans ces cas-là ta relation a beau être bonne, ça ne change pas grand-chose. Souvent on me dit que ce n'est pas contre moi, mais contre ma société. Ils disent qu'il faut leur donner plus, parce que sinon ils ne gagnent pas assez et ils n'y arrivent pas. J'ai des limites à ce que je peux donner. Par exemple je peux donner 30€ de revente en bien gratuit. Ça veut dire que j'amène un colis de tel café et grâce à ça le responsable m'achète ce que je voulais lui vendre. Donc oui les indépendants sont beaucoup plus axés argent. Ta relation a beau être bonne, tu as quand même intérêt à avoir de bons deals à côté et avoir de bons arguments. Tu prépares quand même bien tes visites. Malgré tout c'est vrai que si les gens t'aiment bien et qu'ils voient que tu es prêt à te bouger pour eux, ils sont quand même plus sympas. Moi je me disais que ça n'allait pas être facile de reprendre un secteur vide. Mes collègues m'avaient dit que les magasins n'allaient pas être contents. Effectivement les gens n'étaient pas contents. Avant moi il n'y avait personne pendant un an. Quand je suis arrivé on m'a dit « surprise, en fait avant toi il n'y avait personne donc tes clients vont peut-être être très énervés quand tu vas arriver parce qu'ils ont été laissés à l'abandon pendant un an ». C'est vrai, ils l'ont clairement mal pris. Du coup, je leur ai montré que ça c'était avant, que j'étais là maintenant et que je reprenais les choses en main. Je les regardais droit dans les yeux et je leur disais : « s'il y a un problème, vous m'appellez ». A partir de là, il faut être extrêmement disponible et vraiment montrer que tu te bouges. Du coup parfois ils m'appellent quand il y a des soucis, quand il y a de petites choses. Surtout qu'ils n'hésitent pas à m'appeler. Dès que tu montres que tu es prêt à te bouger pour eux, eux font des efforts aussi. C'est vrai qu'ils ont un peu peur parce qu'ils savent qu'avec les jeunes ça tourne. Donc ils me disent que oui, maintenant c'est moi, mais dans 4 mois c'est quelqu'un d'autre. Mon rôle c'est de les rassurer. En général je

trouve que j'ai de bonnes relations et je m'attendais à ce que ce soit plus dur que ça. Dès que tu montres que tu es de bonne volonté, ça marche.

E : Ça les embête ou non d'avoir un représentant commercial qui vient ?

C : Si, ça les fait emmerde. Il y a beaucoup des représentants commerciaux et ça les embêtent même si ça ne leur prend que 5 minutes. Ils en voient des centaines par semaine j'imagine. Clairement, en tant que représentant commercial, il est marqué « emmerdeur » sur ta tête. D'après eux, tu es là pour gratter des choses alors qu'en soit c'est un win-win. C'est pour ça aussi que je me suis mis dans la tête de toujours penser que c'est en mode win-win.

E : Tu le vois plus comme un partenariat ?

C : Oui, évidemment. En tant que représentant commercial, tu es vraiment entre la boîte et le client. Tu n'es pas dans la boîte, tu es vraiment entre les deux. Le nombre de fois où je dis à mes clients que je vais aller tirer en haut pour que l'on me donne plein de produits gratuits pour que je puisse leur donner quelque chose. Je dois montrer que je suis vraiment de leur côté. C'est ça qui marche et c'est mon rôle. Mon rôle c'est de faire le maximum que tu peux faire dans ton entreprise pour satisfaire au mieux le client. Si à un moment, je ne peux pas faire plus, je vais chez eux et je leur dis sincèrement que j'ai vraiment essayé, que j'ai bien compris ce qu'ils m'ont demandé, que je comprends qu'ils aient envie de telle et telle chose, que j'ai réussi à obtenir partiellement leur demande, mais pas tout. Dès que tu montres que tu es prêt à te bouger, que tu repasses régulièrement et que dès qu'ils te demandent quelque chose ça ne tombe pas aux oubliettes, c'est comme ça que tu installes la confiance. Une fois la confiance installée, tout est beaucoup plus facile. Par exemple un jour j'avais proposé un deal à une personne. Je lui avais dit que je pouvais lui proposer autant de marchandises gratuites par display et la personne m'avait répondu que c'était beaucoup trop peu et que par conséquent il ne prendrait rien. J'étais très embêtée. C'était un très bon magasin. Donc je suis revenue. J'en avais discuté au bureau. Je suis revenue et j'ai dit : « écoute, j'ai vraiment discuté en interne et je peux doubler ce que je t'avais proposé la première fois ». La personne m'a pris quatre displays, alors qu'en moyenne mes clients en prennent deux. C'est clair que dès que tu fais un effort, ils le remarquent tout de suite et ils sont beaucoup plus sympas.

E : En résumé, tu essaies de développer une confiance qui de base n'y est pas. D'après toi, c'est ça le plus important dans une relation avec ton client ?

C : Oui énormément. C'est pour ça aussi que j'ai très peur maintenant. Je vais bouger dans un autre service pour mon traineeship. Je n'ai pas envie de trahir cette confiance non plus. Il faut que la transition soit très bien faite avec le prochain représentant parce que sinon c'est à chaque fois recommencé à la case départ. Heureusement pour moi que j'ai un tempérament qui fait que les gens me font confiance facilement. Ce n'est pas toujours aussi évident pour tout le monde. Dans mon cas en tout cas je suis contente que tout s'est bien passé.

E : Et quelles sont les compétences que l'on attend de toi ? Tu as mentionné plus tôt que tu devais apprendre à négocier.

C : Oui, c'est vrai mais je trouve que ça dépend très fort de ta personnalité. Dans ce métier, il y a beaucoup plus de choses qui entre en compte. Par exemple être bilingue, ça arrange déjà énormément de choses. Dès que tu parles la langue des clients, le climat est déjà bien plus

propice. De plus la personnalité et le caractère, c'est ce qui fait que la relation se développera. Ensuite, dès que tu as la relation, tu as ce que tu veux. Je ne suis pas une pro en négociation non plus. Au début, je faisais de très mauvaises visites. Je ne savais pas très bien jusqu'où je pouvais aller. Après un certain temps j'ai compris et je revenais. J'expliquais que la première fois ou j'étais passé j'avais proposé un marché qui n'était pas génial, mais que maintenant je pouvais proposer autre chose. C'est comme ça que j'ai appris. Personnellement je trouve que c'est beaucoup plus les softs skills qui entrent en jeu que de vraiment pousser la personne à prendre ta proposition. A force de pousser tu passes pour un arnaqueur.

E : Est-ce que ça fait partie de ta fonction d'essayer de pousser pour le meilleur prix ?

C : Au niveau prix tout est décidé en Centrale. Nous ne pouvons pas parler de prix et de marge, car c'est en Centrale que s'est fait. Pour ce qui est des Key Accounts, eux doivent être beaucoup plus négociateurs. Ils doivent négocier pas mal de chose, et ça se joue probablement fort au niveau du prix. Pour nous tout est clairement basé sur la confiance. Pour résumé tout ce qui est prix se passe en Central et puis ce qui se passe sur le terrain, c'est de créer la confiance.

E : Donc les compétences que tu as besoin dans ton travail c'est de savoir écouté ?

C : Enormément oui. D'ailleurs nous avons beaucoup de formations pour poser des questions ouvertes tous le temps. Par exemple demander aux vendeurs ce qu'ils en pensent, comment ça se fait que, etcetera.

E : A la fin tu dois noter tes visites ?

C : Personnellement je rapporte énormément, mais tu n'es pas spécialement obligé. C'est vrai que je note ce que j'ai fait aujourd'hui, que j'ai fait tel chose et que la prochaine fois je dois faire tel chose, tout ce que j'ai appris pendant la visite... Je note vraiment tout.

E : Et tu dois envoyer des rapports ?

C : Non c'est très fort axé résultats. Tu as des targets et tu dois atteindre ces targets. Comment tu y arrives, c'est toi qui choisit. C'est très libre. Tu choisis comment tu agis tant que tu atteins tes objectifs. Du coup c'est hyper chouette parce que tu développes ton secteur comme tu le sens. Par exemple s'il y a un client qui te propose d'aller boire un café, tu peux dire oui. C'est le moment où ton client te parle de tout et de rien et c'est bien parce que c'est là que tu apprends le plus. Honnêtement c'est ça que j'adore. Tu parles vraiment de plein de sujets et tu apprends vraiment plein de choses sur le commerce. C'est ça qui est bien je trouve de commencer sur la route c'est d'apprendre plein de choses sur le commerce en général.

E : Du coup tu acquiers une connaissance très vaste et une bonne connaissance d'ensemble du marché si je comprends bien. Est-ce que ton entreprise utilise cette connaissance ?

C : On a un Ipad. Je vais te montrer tout à l'heure. Donc nous avons un Ipad avec lequel on peut prendre et envoyer des photos de choses qu'on voit. Par exemple on peut envoyer des photos de nos concurrents, si une promotion a bien marché, n'a pas marché, des belles installations qu'on a faites, enfin de tout plein de choses. C'est un outil qui permet de prendre des photos, d'écrire un commentaire et d'envoyer ça pour que ça arrive sur un serveur avec des filtres. Tu

peux aller voir ce qui se passe chez les autres et les gens en interne peuvent aller voir ce que les fields ont vu et entendu. C'est plutôt bien.

E : Et ils utilisent ces informations ?

C : Ça vient de commencer.

E : Et c'est quoi exactement ce programme sur lequel vous envoyez vos informations ? C'est une sorte de CRM ?

C : Oui en quelque sorte. Chez nous ça s'appelle FONS. C'est l'acronyme de Fields et puis je ne me rappelle plus de la suite. Comme ça l'information peut circuler et s'il y a quelque chose de vraiment important, tu peux envoyer une alerte et en interne et ils la reçoivent directement par mail. Sinon c'est eux qui doivent aller voir par eux même. C'est un programme auquel ils n'avaient pas accès à la base. C'est un projet qui est lancé maintenant. C'est nous, les trois nouvelles, qui sommes les cobayes du projet avant de l'introduire au plus vieux. Parce que quand tu as 50 ans ça t'embête de tester un programme comme ça. Donc c'est nous qui testons ça maintenant et ça marche super bien. C'est hyper intuitif, c'est hyper efficace et il y a beaucoup plus d'informations qui circulent comme ça.

E : Et tu crois qu'en interne ils regardent vraiment ce que vous envoyez ?

C : Justement. Je crois que maintenant ça va s'imposer dans leur tête et qu'ils vont prendre l'automatisme de le faire. A la base on envoyait des mails avec les mêmes informations à tout va. A chaque fois on devait réfléchir. Par exemple ça concerne Delhaize. On devait se demander qui travaille pour Delhaize. C'est untel. Et puis tu pouvais envoyer le mail. C'était n'importe quoi. De plus ça les intéresse. Donc il y a ça au niveau outil, mais une fois par mois les personnes de marketing viennent également à notre réunion d'équipe. L'idée c'est que comme ça on peut lâcher tout ce qu'on a vu et entendu. Par exemple, on a des packagings qui se ressemblent super fort et du coup nos produits sont toujours mélangés en rayon. C'est quelque chose qu'on leur dit pour qu'ils puissent trouver une solution pour soit bien séparer les produits ou soit faire quelque chose pour le packaging. Au final il y a quand même pas mal d'informations qui circulent. Ce qu'ils font concrètement de ces informations, je ne sais pas.

E : Dans quel mesure as-tu des contacts avec les autres départements ? Là tu me parlais de marketing mais tu as aussi supply chain, finance ...

C : Supply chain. Alors moi j'ai la malchance, parce que c'est vraiment embêtant, que pour Cora nous devons livrer en direct. Il n'y a pas de centrale. C'est livré de Douwe Egbert directement à Cora, et c'est le service supply chain qui s'en occupe. Ça veut dire que dès qu'il y a un problème de commande, c'est eux que j'appelle. Mais c'est juste dans ce cas-là. Je sais que quand il y a des soucis c'est eux que je dois contacter. Finance, on ne les voit jamais pour nos dépenses. Sales, on a quand même beaucoup de contact avec eux et marketing aussi. RH aussi on a quelque contact, mais on est souvent sur la route donc c'est difficile. Personnellement je trouve que partout les gens sont super liés. D'ailleurs en janvier ou décembre, on a eu un trop chouette meeting. Il y avait d'abord l'équipe marketing qui exposait ce qu'ils avaient élaboré. Puis il y avait l'équipe trade marketing qui expliquait sur base de ces plans, comment ils traduisaient ça concrètement pour la fonction de vente. Puis il y avait l'équipe vente qui disait comment ils traduisaient ça et ce qu'ils en pensaient. Et la chaîne descendait comme ça. C'était

hyper organique. A la toute fin, ils se sont tourné vers nous, le field, parce que nous sommes tout au bout de la chaine, pour nous expliquer ce qu'ils attendaient de nous pour que ça marche. Au final je sentais vraiment que je faisais partie de quelque chose de plus grand. Je trouve ça hyper important. De plus je trouve qu'on travaille bien ensemble. Par exemple lors de grosses promotions des personnes surtout en sales et marketing peuvent nous accompagner sur la route. J'ai déjà eu trois, quatre personnes avec moi pendant une journée. Comme ça ces personnes voient comment ça se passe sur le terrain. Ça c'est cool. Nous on ne demande pas mieux que de ne pas être tout seul et eux ça leur fait une journée hors du bureau et ils voient comment ça se passe.

E : Pour en revenir au supply chain, tu disais que dans le cas de Cora tu devais les appeler, mais sinon en général tu as d'autres cas comme ça ?

C : Jamais. Je les vois rarement. C'est vrai qu'en Centrale entre sales et supply chain, là il y a beaucoup de contact. Je parle dans ce cas-ci du niveau au-dessus en sales, pas nous.

E : Et tu y vois un intérêt ? Tu parlais de marketing ou là vous apportiez des contributions directes et que tu pouvais changer des choses, mais tu vois un intérêt quelconque à avoir des contacts avec d'autres fonctions ?

C : C'est super important d'avoir un contact avec tous les autres de sales comme les Key Accounts par exemple. Il y a aussi des choses où parfois tu as besoin de leur accord quand tu veux faire 58 ou 59 magasins. Egalement dès qu'il y a un souci ou dès que tu vois un produit qui n'est pas sorti de l'assortiment ou qui n'est plus commandable.

E : Ça t'arrive de passer par la production aussi quand tu vois qu'il n'y a pas assez de produit ?

C : Je ne passe jamais par la production. Je passe à chaque fois par la vente en interne, mais avec la production, on n'a jamais de contact directement.

E : Quel département s'occupe de concevoir de nouveaux goûts et de nouveaux produits ?

C : Chez nous c'est encore très compliqué. Comme les quartiers généraux sont à Utrecht ce sont eux qui choisissent les nouveautés. C'est seulement après qu'ils regardent ou ils peuvent introduire ces nouveautés. Il y a des pays tests. Par exemple pour les capsules l'Or c'était la Belgique qui en était le pays test. Ça a super bien fonctionné et donc ça va être introduit dans d'autres pays aussi. Ou encore là par exemple on va introduire un latte macchiato et un latte macchiato caramel. C'est un produit qui existe déjà ailleurs. Ce n'est pas un produit qu'ils ont conçu par rapport au goût des belges. Ils vérifient avant parce que tu ne peux pas faire n'importe quoi non plus. Je trouve ça un peu dommage d'ailleurs, tout comme le fait qu'on ne sait pas à quel point ce qu'on raconte va avoir de l'impact. Je leur ai d'ailleurs dit dès que je suis arrivée.

E : A quel point est-ce que sales est intégré dans le développement de nouveaux produits ?

C : Nous, je dirais peu. Ça se joue dans les quartiers généraux.

E : Quand vous avez vos réunions marketings et que vous proposez vos idées pour le packaging par exemple, vous avez des échos ?

C : Ça dépend. Parfois quand ça demande de trop gros changements, quelque chose qui coûterait cher mais qui ne rapporterait pas forcément plus, là non. Il y a des choses qui changent quand même, mais ce ne sont pas de gros changements non plus. C'est vrai que parfois ils implémentent des produits ou nous leur avons déjà dit énormément de fois que ça ne marchait pas dans un segment spécifique. Par exemple les instantes. On doit introduire un nouveau produit et on sait que ça va être la misère. Tous les clients nous disent que les instantes, c'est un mauvais produit et que ça ne marche pas chez eux. Malgré ça nous allons arriver avec un produit comme ça. Et c'est quelque chose ou nous n'avons pas le choix. Heureusement dans ces cas-là ça passe encore, parce qu'on joue sur d'autres aspects. Malgré tout il y a certains cas où je trouve ça dommage que les décisions ne soient pas plus décentralisées par rapport au quartier généraux.

E : Les Key Accounts lancent parfois des idées ?

C : En marketing oui. En marketing on fait beaucoup de choses au niveau local. Quand je dis local, tout est relatif. Ce qu'ils lancent ce sont plutôt des concepts. Je n'ai pas d'exemple qui me viennent en tête. Sinon il y a quand même pas mal de choses qui viennent des quartiers généraux.

E : Il y a pas mal de marques qui ouvrent un magasin à leur effigie. Par exemple Ginette, la bière, qui lance un bar, Clarins, les produits de beauté, qui lance son institut... Si vous lancer ce genre d'idée, ils vous écoutent ?

C : Oui, c'est justement ça un concept. Dans ce cas-là ils écoutent et s'il y a moyen de le faire, ils le feront.

E : A quel point est-ce la vente qui est à la base de ce genre d'idée ?

C : Je pense que c'est très peu. Tout ce qui est coffee corner et dérivé vient du marketing. Tout ce qui est stratégique en fait vient du marketing.

E : Tu trouves qu'il y aurait un intérêt à vous fusionné plus avec la fonction marketing ?

C : Oui mais pas pour ce genre de choses. Ce serait plus intéressant pour ce qui touche aux introductions. Nous sommes vraiment dans les magasins, donc si ça touche au point de vente ou au rayon, dans ce cas-là oui. Mais ça ne serait pas intéressant pour ce qui touche à la stratégie. Le marketing écoute ce que nous avons à dire. De plus ils ont aussi tout ce qui est market research. Ce sont des personnes spécifiques en marketing qui vérifient toutes les tendances et tous les chiffres. Ils se penchent sur ces deux données et ils décident s'ils doivent suivre une tendance des quartiers généraux ou non.

E : Quand vous développer de nouveaux concepts, à quel point le client est-il intégré dans ces décisions-là ?

C : Il y a des enquêtes qui se font. Par exemple on a changé un packaging de notre marque phare et pour ça ils ont fait des enquêtes auprès des consommateurs. Ça se passe au niveau belge. Ils demandaient par exemple : « si nous changeons le packaging comme ça, est-ce que c'est mieux ? Qu'est-ce que vous n'aimez pas dans le paquet d'avant ? Qu'est-ce que vous

aimeriez retrouver dans un nouveau paquet ? Si c'est plus cher, est-ce que ça change votre décision ? ». De nouveau, c'est la responsabilité de la fonction marketing.

E : Vous faites parfois des partenariats ? Vous demandez parfois aux magasins dans lesquels vous êtes de données des idées aussi ? A quel point vos clients directs sont-ils intégrés ?

C : Très peu. Le consommateur final est intégré, ainsi que notre feedback du field. Par contre il n'en va pas de même du feedback du client lui-même. En quelque sorte, ce que le client même a à dire, ça passe par nous.

E : En effet. Je me demandais à quel point est-ce qu'eux sont à la base de nouvelles idées quand ils sont mécontents par exemple ? Est-ce que ça leur arrive de soumettre des idées ?

C : Très peu en tant que tel. C'est reflété dans nos pensées et comment nous voyons les choses. Si quelque chose revient souvent je vais en parler. Quelque part c'est comme ça qu'ils sont inclus. Ce n'est pas comme si ceux qui prennent les décisions en marketing allaient les réunir ou les faire venir. Par contre si je me rends compte qu'il y en a plein qui disent la même chose, je vais en parler en interne. Ce sont des choses qui vont sans doute être adaptées par la suite. Par contre s'il y a des choses à faire au cas par cas, je m'en occuperais seule. C'est mon rôle de le faire.

E : Si je comprends bien il est attendu de toi que tu prennes des d'initiative locale, c'est bien ça ?

C : Ils poussent très fort à ça, oui.

E : Qu'est-ce qui est attendu de toi exactement au niveau de la prise d'initiative et de la prise de risque ? Ça t'arrive d'expérimenter de nouvelles choses ?

C : Mon manager qui est là depuis un an pousse très très fort à faire ça. Ce qu'il aime énormément avec les jeunes, c'est la prise d'initiative et l'entrepreneurship. Par exemple j'ai découvert de nouveaux magasins qui n'étaient pas dans ma liste et que j'ai ajoutés par la suite. Il y a de nouveaux concepts aussi. Certains magasins qui sont super userfriendly et qui voulaient installer des machines à café. Ce n'est pas dans notre fonction, c'est à la partie professionnelle de s'en occuper. J'ai donc dû appeler des gens de professionnel en expliquant qu'à tel et tel endroit il y a une trop belle opportunité. Il y a également tout ce qui est display pirate qui fait partie de cet 'entrepreneurship'. Par exemple nous avons un produit Milka. C'est un chocolat chaud Senseo au gout Milka. Nous arrivons presque à Paques. Il y a énormément de displays avec des œufs de Paques Milka. C'est super facile d'aller placer un de nos displays à côté des leurs, même s'il n'y a pas de promotion. Ça marche super bien. C'est un produit qui marche super bien, alors quand tu lui donnes une visibilité comme ça c'est une opportunité inouïe. Pour reprendre l'exemple des capsules l'Or et de la concurrence qui monte pour le moment. Ce n'est pas dans nos targets, mais j'ai pris l'initiative de faire quelque chose. Nous disposons de plein de matériel l'Or. Pour développer, nous avons ce qu'on appelle un box, un petit hangar ou on a plein de matériels entreposés. Premièrement, ça m'énerve parce que je n'ai pas envie de jeter ce matériel. Du coup je l'utilise comme je peux. Dès que ça peut être utile je donne ce matériel afin qu'il soit utilisé. C'est de mon propre chef que je vois que la concurrence monte à tel moment, c'est donc logiquement à ce même moment qu'il faut placer des actions. Personne ne m'a dit de le faire à ce moment-là. C'est moi qui l'ai senti avec mon sens du terrain. Ça a comme

conséquence que j'en discute avec mes collègues et que je donne l'idée. C'est ce sens de l'initiative que mon manager attend maintenant de moi. L'entreprise s'attend à ce qu'on ait beaucoup plus ce sens-là qu'avant.

E : Comment est-ce qu'ils encouragent ça ?

C : Ils donnent du matériel. Je peux commander des tasses, des bols et autres goodies. Je peux faire des actions comme par exemple à l'achat de deux paquets recevez une tasse. Il y a des choses comme ça que je peux commander et d'autre qui sont livrées automatiquement comme par exemple des échantillons. Ils donnent les outils, mais après c'est à toi à te débrouiller. C'est quelque chose que je gère maintenant depuis deux mois. Les trois premiers mois de mon emploi je découvrais. Je ne savais pas ce que c'était. Pour en revenir à ce qu'on disait, oui ils poussent vraiment très fort à agir localement. C'est pour ça que je suis là aussi. Bien sûr il y a plein de choses à suivre et de guidelines à respecter, mais ils attendent tout de même que tu te donnes et là-dessus, ça ne dépend que de toi.

E : Ces efforts sont-ils récompensés d'une manière ou d'une autre ?

C : Ils le voient et c'est très gratifiant parce qu'ils en parlent tout le temps. Ils te disent qu'ils adorent telle et telle initiative. Dans mon cas je sais que pour passer en interne c'est quelque chose que je peux valoriser. Sans doute qu'ils pourraient aller plus loin pour le valoriser. Personnellement je trouve que ça se sent dans le style de management. Dans le cas de mon manager, je me sens valoriser parce qu'il le remarque.

E : Sa manière de pousser cet 'entrepreneurship' et ce sens de l'initiative, c'est en te demandant ce que tu as fait de plus ? Comment est-ce qu'il pousse ça ?

C : Non, même pas. Dès que tu fais quelque chose tu es sensé le partager. Mon manager veut également qu'en tant que jeunes nous boostions l'équipe. Même si je suis là depuis moins longtemps qu'eux, c'est à nous, les nouveaux, de booster l'équipe. Du coup dès que tu fais un truc un peu exceptionnel entre guillemets, il veut absolument qu'on le partage. C'est un peu comme sur des réseaux sociaux. Tu le fait sur le ton de l'humour ou de manière motivante pour l'équipe. C'est pour ça dès qu'on fait quelque chose, on le partage avec les autres. Il faut faire ça d'une manière fun, parce que le but n'est pas non de se vanter de ce qu'on a déjà fait.

E : Et si jamais l'initiative est un gros flop, ils disent quelque chose ?

C : Ce n'est jamais un gros flop si tu fais quelque chose en plus. Honnêtement j'ai très rarement fait des flops. Bien sûr, j'ai déjà fait des installations qui sont pas magnifiques... L'important c'est que toute initiative qui est prise est bonne.

E : Comment ton succès est-il mesuré au final ? Tu as des KPIs ou des objectifs ?

C : J'ai des targets de vente. Par exemple, pour tel promotions tu dois vendre 10 displays, pour ce nouveau produit tu dois l'introduire dans 20 magasins. On a un système où tout est encodé. Dès que je rentre dans un magasin, je check-in, je fais tout ce qu'on me demande comme par exemple d'introduire un nouveau produit et je remplis ça dans le programme. Ils reçoivent toutes ces données en interne et c'est comme ça qu'ils calculent nos résultats. Ils profitent de nos meetings, c'est-à-dire à peu près toutes les deux semaines, pour faire une update. A ce

moment-là nos résultats sont affichés et tu sais par exemple que tu es à 4 sur 18. C'est comme ça que nos résultats sont calculés. Normalement c'est également en fonction de ces résultats que tu es payé. Il y a une partie variable qui est basé sur ces résultats, sauf que pour nous les jeunes il n'y a pas de partie variable.

E : Une partie des objectifs est lié à l'équipe ou à l'ambiance en général ?

C : Il y a certains KPIs où c'est le résultat général qui compte. On est 12 dans l'équipe et quand c'est des missions vraiment compliquées, c'est le résultat général qui compte. Par exemple si j'en ai fait deux de trop peu, mais que mon collègue en a fait deux de trop, ça va compenser et tous ensemble on va atteindre le résultat attendu. Ça arrive pour les missions vraiment compliquées. Ce n'est pas la norme.

E : Est-ce qu'ils poussent à une ambiance d'équipe ou un travail de groupe ?

C : Ils essayent vraiment de créer une chouette atmosphère qui booste. Malheureusement je suis avec des vieux qui n'en ont souvent rien à faire. Ils font ce métier-là depuis 30 ans, et s'ils le font c'est parce qu'ils aiment être seuls. Nous on est moins comme ça. A côté de ça ils connaissent leurs collègues par cœur.

E : Mais alors quand il s'agit d'eux, pour changer d'habitude ou pour acquérir de nouvelles manières de faire, c'est difficile ?

C : Pour être honnête, il n'y a pas trop de changement. Personnellement je trouve clairement que quand il y a du changement c'est pour un mieux, mais je pense également que c'est plus lié à notre esprit à nous. Nous avons fait des études, nous sommes très flexibles, et sans doute plus que des plus vieux. C'est normal. Nous aussi probablement que dans 20 ans nous serons nettement moins flexibles. Je me dis toujours que quand il y a du changement c'est pour un mieux. Ce qui est chouette dans cette entreprise c'est que tu peux dire tous ce que tu veux comme de critiquer une nouveauté. Toute remarque est bienvenue tant que c'est constructif. Par exemple, pour des choses qui m'énervent ou pour des choses qui ne marchent pas du tout dans les nouveautés, ils sont hyper ouverts à notre feedback. Surtout si tu amènes une solution en même temps. Ça je trouve ça vraiment génial dans cette entreprise. J'ai vraiment mon mot à dire. Ils donnent réellement l'impression qu'ils m'écoutent, qu'ils essayent de m'aider et de chercher des solutions où ils peuvent. C'est vraiment bien. Je me sens écouté, même si je suis tout en bas de l'échelle.

E : Est-ce que d'après toi le développement durable a un impact ? Tu mentionnais l'éthique comme facteur d'hygiène, et tous les displays non utilisés par exemple.

C : Tu n'as même pas idée de tout ce qu'il y a dans mon box. Toutes ces choses, si elles ne sont pas utilisées, elles sont jetées. Personnellement ça me fait énormément mal au cœur. Nous avons toujours été drillés depuis nos études de ne rien jeter, de ne pas gaspiller. C'est pour ça que dans ma démarche 'entrepreneurship' j'utilise toutes ces choses parce que je n'ai pas envie de les jeter. J'essaye de les utiliser d'une manière ou d'une autre, mais c'est dans le cadre d'une démarche fort personnel je crains.

E : Qu'en est-il des autres ?

C : Les vieux n'en ont que faire. Ça les embête plus qu'autre chose. Ils ont leur prime parce qu'ils ont atteint leurs objectifs. Ça leur suffit. Ils n'ont pas envie de s'impliquer dans l'entrepreneurship en plus. Personnellement, tant que je peux donner des choses je le fais. Ça me fait mal au cœur de jeter tout ça. Par exemple j'avais des produits périmés à disposition qu'on m'avait dit de jeter. Pourtant le café c'est bon. Je les ai ramenés et c'est ma maman qui les utilise. C'est des bêtises, mais je n'aime pas gaspiller. Donc je vais essayer de réutiliser tant que je peux. Parfois on doit faire des actions de déstockage. Nous ne disposons pas spécialement de matériel pour faire ça. Dans ces cas-là je prends des anciens displays que je n'ai jamais utilisés.

E : Et ça t'arrive de réfléchir avec ton client à une manière de pas avoir trop de surplus.

C : Non, parce que les clients ne pensent pas du tout au développement durable.

E : Tu dirais que leur priorité c'est la marge à se faire ?

C : Parfois ça me fait trop mal au cœur. Ça leur arrive de commander des displays. C'est à dire ces énormes cartons remplis de produits. À la place de le mettre en magasins, ils vont tout vidé en rayon et ils vont jeter le carton sans même l'avoir utilisé. On m'a expliqué que c'était dû à des raisons financières et temporelles. Ils y gagneraient à tout mettre en rayon directement. Du coup ce display ne sert strictement plus à rien. Non seulement nous y perdons notre objectif de visibilité, mais en plus ce n'est pas du tout écologique. Malheureusement les gens n'en ont rien à faire.

E : Ça t'arrive de réfléchir à comment tu pourrais être plus écologique ou les guidelines que tu reçois sont trop strictes et tu n'as pas grand-chose à dire ?

C : J'ai l'impression que je ne sais pas faire grand-chose à part de réutiliser des déchets et d'utiliser tout ce que j'ai. Une autre initiative que j'ai prise c'est que j'ai fait une liste de tout ce qui me restait. On me donne du matériel et parfois ils restent des choses. J'envoie ça à l'équipe qui s'occupe de tous ces supports et je leur dis ce qu'il me reste. Donc si on rejoue tel promotions, j'ai déjà ce qu'il faut et il ne faut pas en refaire pour moi. Mais c'est vraiment une démarche personnelle. Jamais personne ne m'a dit qu'il fallait tenir un inventaire de tout ce qu'il restait. Personnellement je trouve que c'est quelque chose qui devrait se mettre en place dans l'entreprise. C'est quelque chose que je fais par ce que j'ai envie d'être en accord avec ce que je fais. Je n'aime pas gaspiller donc je leur fais cet inventaire et je leur envoie. D'ailleurs je crois qu'ils vont tout doucement essayer de faire quelque chose dans ce sens-là. C'est écologique, mais c'est également économique et économique pour eux ça veut dire que ça vaut le coup.

E : Les goodies dont tu parlais sont à chaque fois emballés dans du plastique ?

C : Oui malheureusement. Tout ça, je pense que c'est arrangé au niveau logistique et je ne sais pas vraiment comment ça se passe. En tout cas au niveau développement durable, on ne reçoit pas des guidelines. C'est à nous dans notre vie personnelle comme au travail à nous organiser pour ne pas avoir de gâchis. Je crois qu'en tant que jeune on a tellement été sensibilisé à ça qu'on a envie d'agir. Malheureusement j'ai l'impression que l'ancienne génération ne pense pas comme ça. Par contre j'ai l'impression que les jeunes arrivent de plus en plus avec cet état d'esprit. Ça entraîne l'évolution de l'entreprise. À un certain moment la majorité pensera comme ça et on ne pourra plus faire autrement.

E : Remarques-tu que chez les Key Accounts, par exemple, qui ont une position stratégique, ils essayent de faire en sorte au niveau logistique qu'on gaspille le moins possible et d'être le plus efficace possible ?

C : C'est supply chain qui s'occupe de ça. Je ne connais pas du tout cette partie-là, mais pour ce que tu mentionnes, c'est clairement supply chain qui en est responsable.

E : Tu l'as déjà plus ou moins développé en mentionnant ton but de win-win et de développer une relation, mais pourrais-tu approfondir ce qu'est une vente réussie pour toi ? Est-ce qu'il y a d'autres facteurs qui entrent en compte hormis la transaction ?

C : C'est exactement ça. Je cherche le win-win et de développer une relation, c'est vrai. Je regarde ce que le client y gagne, ainsi que ce que moi j'y gagne. Ça va plus loin que de vendre des produits. Par exemple, dans les displays il y a souvent plusieurs produits. Il y en a sans doute qui marchent moins bien dans certains magasins que dans d'autres. L'idée est que tu reviennes après les promotions pour voir ce qu'il reste. S'il reste des produits, je mets des bons de déstockage pour continuer à vendre par après. La personne qui m'a pris un display me fait confiance. Je l'ai convaincu que c'était bien et donc il faut aussi que par après j'assure et que sa marchandise se soit bien écoulée. Si elle n'est pas écoulée, il faut que je passe après avec des bons et une solution.

E : Tu agis ainsi de par cette relation que tu as créée avec le client ?

C : Je le fais parce qu'on reçoit des bons, c'est prévu dans le processus.

E : Un tout grand merci. Ça m'a l'air d'être toutes les questions que j'ai préparées. Y-a-t-il autre chose que tu voudrais ajouter ?

En parlant me vient un exemple. Tu disais que « les vieux » de ton équipe étaient là depuis 30 ans et étaient en quelque sorte intolérant au changement, qu'ils avaient du mal avec ça. Ensuite tu as ajouté que ton manager comptait sur vous pour redynamiser l'équipe. Il met des choses concrètes en place pour faire ça ?

C : Oui, par exemple le fait qu'on teste l'outil ou tout ce qui est digital en général. Mon manager veut faire tester tout ça avec nous les nouvelles. Il sait très bien que si nous arrivons chez nos "vieux" en disant que nous avons testé tel programme et que ça fonctionne super bien, ils vont beaucoup plus facilement nous faire confiance que si mon manager leur avait dit exactement la même chose. C'est plus facile de faire confiance à un collègue direct, malgré qu'on ne soit là que depuis seulement 5 mois. C'est chouette, mais je pense que c'est un également exceptionnel. Nos "vieux", comme j'aime les appeler, nous ont déjà dit à Ségolène, Sylvie et moi que c'était la première fois qu'ils étaient aussi proches des jeunes trainees. D'après eux, ce serait parce que nous sommes très authentiques. Il est vrai que pour moi, qu'ils aient 20 ou 60 ans, ça ne change rien. Je rigole beaucoup avec eux et je crois qu'ils ressentent qu'on les apprécie vraiment. Ça a pour conséquence qu'on partage beaucoup ensemble. Mon manager a bien compris la situation. C'est pour ça qu'il préfère passer par nous.

E : Et tu vois qu'il y a des changements ou des tendances dans ta fonction ? Tu vois qu'il y a de nouvelles formations qui sont offertes aux commerciaux par exemple ?

C : Non, pas spécialement. Nous avons des formations sur les bonnes pratiques à suivre au niveau du rayon, comme ce qu'il faut mettre en avant, comment il faut le faire... Il y a aussi des formations sur la personnalité. C'est une formation assez connue où il y a différents axes en fonction de sa personnalité. L'objectif est de comprendre comment tu dois réagir en fonction des personnalités différentes en face de toi. Et pour finir il y a une formation par rapport à la négociation. Ça en fait pas loin de quatre par an.

E : Quel genre de questions les clients te posent-ils ? Quels sont leurs attentes vis-à-vis de toi ? Est-ce qu'ils attendent de toi par exemple que tu saches leur répondre à des questions de logistique ?

C : En tant que représentant commercial, tu es en quelque sorte le bouc émissaire de la boîte aussi. Par exemple juste avant d'arriver j'ai eu ma collègue en pleur au téléphone parce qu'on lui avait parlé comme à une moins que rien avant de la jeter dehors. Quand les gens ont quelque chose à reprocher à Douwe Egberts, quand une commande n'a pas été faite, c'est à toi qu'ils vont le reprocher. Heureusement je tombe sur des personnes sympas qui me disent que ce n'est pas contre moi, mais contre Douwe Egberts. Ces personnes-là je les remercie. Heureusement qu'ils me le disent comme ça sinon je me mettrais à pleurer. Mais en effet, ils croient que tu sais tout alors que tu n'es là que depuis 5 mois. Pour ne pas perdre la face, il suffit simplement de dire que tu vas passer quelques coups de fil en interne et que tu vas régler ça.

E : Ils s'attendent à ce que tu aies une bonne connaissance de tous tes produits j'imagine ? Ou est-ce que ça va plus loin et ils attendent vraiment une connaissance 360° de ton entreprise ?

C : Oui, en effet. On a des formations sur le café. C'est très amusant. Quant aux clients ils attendent clairement que tu aies une connaissance 360° de l'entreprise. Je dirais même qu'ils en attendent un peu trop. Par contre de ton côté il y a peut-être plein de choses que tu ne sais pas, mais où il suffit de passer quelques coups de fil en interne pour être au courant. C'est comme ça que tu apprends.

E : Qui appelles-tu en général ? Des gens que tu connais déjà ?

C : Heureusement l'entreprise essaie de nous mettre en contact avec plein de personnes et de nous montrer le rôle de chacun. Généralement je sais plus ou moins qui appeler. Si je ne sais pas, j'appelle mon manager et c'est lui qui s'occupe de ça.

E : Par rapport au fait que les clients attendent de toi une connaissance 360°, que penses-tu de ton traineeship ? C'est intéressant que ce soit une formation où tu dois changer de fonction. J'imagine que quand tu seras en marketing, ce sera bien d'avoir eu de l'expérience de terrain avant.

C : Franchement je conseille vivement de passer par la case terrain. Même si ce n'est que pour quelques mois. Bien que je pense qu'un minimum de six mois soit nécessaire. Il y a plein de choses différentes à faire mine de rien. C'est une fonction qui a l'air très basique alors que tu apprends des choses tout le temps en fonction des différentes promotions et des problèmes que tu rencontres.

E : Trouves-tu que faire 6 mois de terrain apporte une réelle valeur ajoutée ?

C : Enormément. Tu gagnes en crédibilité parce que tu sais de quoi tu parles. Tu connais les problèmes qu'il y a et tu sais ce que les consommateurs veulent ou ne veulent pas. J'ai déjà fait toute une liste de choses que j'ai apprises et qui me seront utiles plus tard en marketing. On apprend énormément. Parfois ce n'est pas facile. Personnellement je trouve que c'est une grosse valeur ajoutée que de savoir ce qui se passe concrètement sur le terrain.

E : Ok super. Il y a encore autre chose que tu aimerais ajouter ?

C : J'essaye de penser si j'ai plus d'exemple au niveau du développement durable... Je crois que j'ai déjà dit tout ce qui me vient à l'esprit. Honnêtement la fonction de vente n'est pas très axée développement durable ...

E : Non, c'est exact. Au prime abord ce n'est pas une fonction qu'on pourrait qualifier de clef dans le développement durable. C'est pour ça que dans un contexte qui évolue et un environnement qui change, j'ai envie de voir si c'est quelque chose qui va commencer à évoluer.

C : En tout cas je trouve que chez nous ils ne sont pas assez pousser développement durable. Je pensais également qu'ils seraient beaucoup plus poussés en digital et beaucoup plus éthiques. Malheureusement, ils ne le sont pas autant que ce que je le pensais. Il y a de petits changements qui sont en train de se faire. Je pense que ça va dans le bon sens, mais ils sont encore fort rigides et je trouve qu'ils ne s'adaptent pas assez vite.

E : Penses-tu que l'adaptation puisse venir de par vous qui avez la connaissance de terrain ?

C : Nous on peut s'adapter beaucoup plus vite localement, mais on a de pouvoir pour les grosses décisions. Ça pourrait aller plus vite. Je trouve qu'étant en 2018, tout devrait être beaucoup plus au point.

E : As-tu d'autres exemples ou ça ne va pas assez vite à ton gout ? Comme en ce qui concerne l'efficacité, tout ce qui est big data, le fait de voir les tendances arriver beaucoup plus vite...

C : Oui c'est exactement ça. Je pense également à tout ce qui est digital, partage des connaissances, éthique, la manière de gérer le matériel, etcetera. Il y a plein de choses qui devraient être mises en place et qui ne le sont pas encore. Ce n'est sans doute pas la priorité du moment. C'est une entreprise qui a vécu plein de changement aussi ces derniers temps. C'est peut-être des choses qui vont venir. Je sais qu'en interne il y a parfois quelques problèmes parce qu'au niveaux de nos outils nous ne sommes pas assez au point. On a eu une réunion avec tous ceux de retail et la conclusion c'est que nous disions qu'on voulait être plus 2018. Il y a des choses qu'on pourrait changer, par exemple au niveau du matériel. C'est un souhait de tous les employés, mais je pense que l'entreprise essaye d'éviter le changement. JDE n'existe en réalité que depuis plus ou moins deux ans je crois. JDE ça veut dire Jacobs Douwe Egberts. L'entreprise a changé, car il y a eu des fusions et des acquisitions. Sans doute que les changements vont encore venir. Sincèrement, je pensais qu'il serait plus à la pointe du progrès. D'ailleurs mon CO est venu avec moi sur la route pendant une journée. Il m'avait demandé ce qu'on pensait en tant que jeune de l'entreprise. Je lui avais répondu tout ce que je viens de dire et il avait l'air d'être plutôt d'accord.

E : quand j'avais écrit cette question concernant le développement durable, je pensais aussi à vos contacts dans votre 'business ecosystem', donc tous les autres acteurs dans votre marché.

Tu disais la tout de suite que vous aviez un partenariat avec Milka. Que penses-tu de ce genre de partenariat avec d'autres sociétés ?

C : Non, ce n'est pas vraiment un partenariat. Même Delhaize est actionnaire dans les actionnaires de JDE, donc on pourrait qualifier ça de partenariat, bien que ce ne l'est pas. JDE fait aussi des choses et des actions conjointes avec les spéculoos Lotus. Chez Delhaize, il y a une promotion 3+1 sur tous les produits de café et tous les produits Cotes d'Or. Tu peux donc choisir entre les deux marques. Il y a donc beaucoup d'action ensemble. C'est bien, mais c'est à but économique. Ce n'est pas à but participatif ... Le potentiel que tu peux avoir en synergie est impressionnant. Sinon ça n'existerait pas. Je pense que chacun y trouve un peu son compte.

E : t'arrive-t-il de rencontrer d'autres représentants commerciaux du même secteur mais qui travaille pour d'autre sociétés ? Ou t'arrive-t-il d'avoir des évènements de networking ?

C : Non, pas spécialement.

E : Tu expliquais que la concurrence était de plus en plus forte, que le secteur allait mal et donc j'imagine que chacun essaie de se différencier le plus possible. Qu'en penses-tu ?

C : Je ne sais pas. C'est un secteur où les gens suivent vite les tendances aussi. Par exemple il y en a plein qui se lancent dans la capsule. Par contre, c'est vrai que nous sommes leader sur le marché donc c'est une position un peu différente.

E : Si je résume bien ce que tu as dit ultérieurement, tu trouves que le développement durable viendra plus avec les jeunes générations car nous avons été drillés à ça.

C : Oui, c'est ça. Parce que nous avons étudié ça dans nos cours et parce que nous serons encore là quand les autres ne le seront. Nous sommes beaucoup plus sensibles à toute cette problématique. Je pense que les entreprises ne sont pas encore du tout au point à ce niveau-là. Ça va venir avec notre génération. Comme je disais, même dans mon travail quotidien je fais attention à ça, bien qu'on ne me le demande pas. Je le fais car ça me rend malade de ne pas agir en accord avec ce que je pense éthiquement. J'agis donc sur le plan écologique, mais également sur le plan éthique. Par exemple jamais je ne ferais de coups bas à mes concurrents chez mon client. C'est peut-être dans ma personnalité aussi. Malgré tout j'ai l'impression qu'on est tellement à partager cette vision de nos jours. Même quand on regarde plus loin que ça, au niveau de la guerre par exemple. J'ai l'impression qu'il y a un changement radical de mentalité, un nouvel environnement de pensée par rapport à avant. Je pense que le changement il va venir avec nos générations à nous, mais que pour l'instant les entreprises n'y sont pas encore. Ils ne s'en rendent pas encore assez compte non plus. Quand j'en parle avec mon CO et avec mes collègues, ils sont tous d'accord. Malgré tout, c'est une condition nécessaire mais pas suffisante pour vendre. Ils se posent la question de savoir si ça vaut la peine d'investir là-dedans pour ne pas y gagner plus. La réponse est souvent ambiguë. Par contre au sein de notre génération, nous trouvons ça tout aussi important que le profit en lui-même.

E : C'est très bien résumé. En réalité c'est exactement ce que je recherche dans mon mémoire. Je voudrais voir comment appliquer le paradigme régénératif dans la fonction de vente. Le paradigme régénératif c'est penser au-delà du développement durable. Le paradigme régénératif c'est de penser plus loin en architecturant la société de manière à ce que tout soit fluide et soit non seulement en accord avec la nature mais également avec les valeurs de la société. C'est

construire un écosystème ou tout le monde à sa place en suivant également le mantra 'Raising by lifting others'.

C : Je pense que c'est quelque chose qui vient de notre génération.

E : Je pense également que c'est quelque chose qui va se développer et je voulais voir les tendances qui commençait à émerger dans cet esprit-là.

C : c'est quelque chose de vraiment personnelle. Ça se reflète dans notre manière d'agir. J'expliquais que en tant que représentant commercial je dois avant tout obtenir du résultat. Je suis entièrement libre sur la manière d'obtenir ce résultat. Je fais ce que je veux, je dois prendre des initiatives, je dois être un entrepreneur en quelque sorte. C'est ça qui est génial. C'est mon choix d'agir comme ça, bien qu'on ne me le demande pas. Je pense que notre génération ne se voit pas agir uniquement à but lucratif. Je ne me vois pas agir en étant focaliser sur ce que je vais gagner tout le temps. Ça a pour conséquence que je réfléchis à ce que je peux faire, mais c'est peut-être quelque chose qui est lié au caractère d'une personne.

E : Oui peut-être. Ça pourrait être lié au caractère d'une personne ou c'est peut-être aussi quelque chose de générationnel. J'ai rencontré quelqu'un pendant mon stage qui m'a expliqué que dans le processus de recrutement la génération que tu voulais attirer avait un gros impact. En fonction de celle-ci les motivations sont différentes. Il m'a dit que notre génération était motivée de travaillé pour un but, celle d'avant regarde surtout l'argent, alors que la génération qui a connu la guerre cherchait avant tout de la stabilité. Par conséquent c'est peut-être un phénomène générationnel. Quoi qu'il en soit ça va sans doute façonner les méthodes de management et de travail de demain.

C : Oui je suis entièrement d'accord avec ça.

E : je suis bien consciente que ce n'est le début et qu'il n'y aura pas spécialement beaucoup de choses à analyser. C'est pour ça que je creuse avec mes questions. Tu es la première que j'interview en FMCG. Mes autres interviews étaient dans le secteur industriel. Dans ce secteur-là c'est assez intéressant, car ça se passe fort différemment. Depuis toujours il y a une sorte de partenariat avec le client parce qu'il n'y a pas tellement de fournisseurs différents.

C : Quelque chose que je peux également ajouter c'est le gaspillage phénoménal en FMCG. À mon avis le total de ce qu'ils doivent jeter est monstrueux. Je pense que c'est déjà mieux gérer qu'avant, mais c'est encore loin d'être optimal. De plus comme le business est difficile, il y a probablement d'autres priorités maintenant que de voir comment optimiser tous ces systèmes. C'est dommage parce que j'aurais tendance à penser que ça pourrait être économiquement intéressant et ça pourrait faire partie d'une bonne stratégie.

E : Tu veux dire que les systèmes soient beaucoup mieux pensés à la base pour éviter le gaspillage en fin de chaîne ?

C : Exactement. J'ai l'impression que pour notre génération ça paraît plus évident et que ce n'est pas le cas pour les plus vieux. Mon CO qui a également étudié à la LSM à Louvain-la-Neuve, y a fait une conférence récemment. Il a été surpris de recevoir autant de question quant à ce qu'on fait chez JDE pour le développement durable. C'est pour ça que ton mémoire, franchement, ça a l'air sincèrement intéressant.

E : Merci.

C : Autre chose qui pourrait t'intéresser ce sont les sociétés de merchandising qui externalisent le rôle de représentant commercial pour les sociétés. Donc tu n'as pas l'esprit de l'entreprise, tu n'as pas l'infrastructure de l'entreprise. Tu ne peux pas dire, je vais passer un coup de fil en interne. Ça veut dire que par exemple un représentant commercial va vendre trois sociétés en même temps. Je ne sais pas comment ils gèrent leurs affaires. Comme j'ai raconté tantôt c'est un métier ou tout est tellement subjectif. Ça se joue fort à la confiance. Je ne sais pas comment tu peux gagner la confiance si tu n'as pas de marge de manœuvre.

E : C'est très intéressant. Si je peux rebondir sur ce que tu viens de dire, ça me fait penser à autre chose. Jusqu'à présent j'ai surtout interviewé dans le secteur industriel parce que là-bas ils développent énormément de partenariat. Ce que j'ai remarqué au long de mes recherches c'est qu'on se rend compte que les gens font leur recherche par internet, ils peuvent voir qu'ils peuvent acheter à tel endroit et tel endroit, la fonction de vente devient plus on a une super bonne relation du marché on a une super connaissance de ce qui se passe en interne et de plutôt voir comment on peut co-développé une nouvelle, une fonction de "co-développé" quelque chose entre le client et la société, mais ça c'est quelque chose, la manière dont ça va s'adapter ça dépend clairement d'industrie en industrie.

C : Oui clairement. J'allais dire que je peux comprendre que dans les trucs un peu plus matériau lourd et tout ça doit être super différent.

E : Oui et surtout c'est une industrie beaucoup plus lente à bouger, avec beaucoup plus d'inertie qu'en FMCG, qui par définition va à tout allure. Eux, la plupart de leur client, ils les connaissent depuis 50 ans, ils ne voient pas pourquoi ils devraient changer leur manière de faire.

C : J'ai une copine qui travaille chez AB Inbev. Elle a une liste de magasins plus restreinte, mais où elle doit faire plus de choses. Elle travaille beaucoup plus avec des merchandisers par exemple. Ce sont des sociétés externes qui viennent refaire les planogrammes parce que les rayons des bières changent de semaine en semaine. De semaine en semaine il y a Maes qui mange un mètre, puis Heineken qui prend un mètre. C'est continuellement la guerre en rayon. Elle a donc des responsabilités vraiment différentes. Si tu t'adresses à une entreprise en FMCG et puis une autre, c'est hallucinant comme leur rôle de commercial varie. C'est presque la même chose, mais pas tout à fait. Quand je compare avec des amis qui soi-disant sont sensé faire la même chose, on voit que c'est légèrement différent.

E : En effet. Je pense qu'on peut conclure en disant que la fonction de vente c'est le contact entre le marché et l'entreprise. Pour être plus précis c'est la fonction de vente et le marketing digital, car c'est aussi un autre point de contact.

C : Oui mais le marketing digital pour du café, je n'ai pas l'impression que ce soit très au point. Je n'ai pas l'impression que les gens achèteraient leur café par internet. Enfin on verra bien.

APPENDIX 9: Interview Arpad Horeczky

Personal interview, March 8, 2018

Carmeuse – Arpad Horeckzy – Area Sales Manager

H : interviewee Arpad Horeckzy

E : interviewer Elisabeth de Brouwer

E : Avant de commencer je vais vous introduire ce que je fais rapidement. Je suis en ingénieur de gestion à Louvain-la-Neuve, et je fais mon mémoire sur les nouvelles tendances dans la fonction de vente, en particulier dans le B2B. C'est des questions assez générales que je vais poser. Si quelque chose vous passe par la tête, n'hésitez pas. Si vous avez des questions avant de commencer, je vous invite à les poser.

H : Non, je vous écoute et je répondrai à vos questions. Peut-être que je débordrai un petit peu, mais à vous de me dire quand je déborde un peu trop.

E : Très bien. Alors pour commencer je vais vous inviter à vous présenter.

H : Mon nom, vous en avez l'orthographe, c'est un peu compliqué. Je suis, ce qu'on appelle en anglais Area Sales Manager, parce que la société a beaucoup évolué ces dernières années. La langue du groupe est devenue anglais évidemment. Donc je suis responsable des ventes en 1 zone. Nous avons 5 zones en Europe. Je vais commencer par la plus éloignée, notamment la Turquie, ensuite nous avons l'ex-Yougoslavie (en fait ce sont les Balkans), et puis vous avez la Roumanie comme troisième zone. Vous avez une quatrième zone qui est composée de la Hongrie, de la Tchéquie et de la Slovaquie et donc la cinquième zone, c'est Western Europe qui est le Benelux et le nord de la France.

E : Toutes les zones sont plus ou moins en Europe.

H : Ces cinq zones font partie d'une structure européenne. À côté de ça on a une structure américaine et Canada et puis on a ce qu'on appelle chez nous une troisième zone, qui est depuis quelque années en développement et qui couvre des développements en Amérique du Sud, actuellement essentiellement au Brésil. Enfin c'est toute l'Amérique du Sud mais c'est surtout là-bas où il y a des projets sur lesquels nous travaillons. Dans cette zone-là les développements sont gérés par nos collègues américains. Je pourrais être plus précis que ça, mais c'est essentiellement géré par les collègues des États-Unis. Puis vous avez aussi dans ces développements étrangers l'Asie et le Pacifique, Carmeuse Asia and Pacific. C'est une zone dans laquelle on a des gens qui s'en occupent. On a récemment construit des fours à Oman. Ce n'est pas très loin de l'Inde, et les fours à Oman servent à fournir notamment les sidérurgistes en Inde. Nous avons également des développements croissants en Thaïlande. Ce sont de belles destinations. Les zones avec les carrières ne sont pas toujours les plus attrayantes mais c'est vrai que c'est très dépaystant pour les gens qui y sont. Ensuite il y a encore beaucoup d'autres projets sur lequel Carmeuse travaille, et j'en entends parler de quelque uns mais je ne suis pas dans la confidentialité.

Ce qui est spécifique de la zone Western Europe, c'est que ce sont des marchés matures. En sidérurgie on ne va pas construire de nouveaux fours, et ce n'est pas tous les jours qu'on met une nouvelle usine chimique. On a des voitures devant chaque maison et des télévisions. Nous n'avons sans doute pas besoin d'avoir trois télévisions en plus et une quatrième voiture. Donc par là je veux dire que ce sont des marchés matures, par rapport à l'Inde où la majorité des gens roulent encore à vélo aujourd'hui et les moyens de communication ne sont pas terriblement développés. Nous sommes donc sur des marchés matures par opposition à des marchés où il y a encore de la croissance qui est attendue.

E : Quel est l'impact sur votre rôle d'avoir un marché mature ?

H : Ça veut dire que notre croissance dans la zone de Western Europe, elle vient par la rentabilité de nos affaires, c'est à dire l'amélioration de nos prix ou autrement dit l'optimisation de nos prix chez les clients existants. Augmenter le prix, sans les perdre. C'est aussi par le développement des ventes à l'exportation. Quelque chose de très spécifique à notre zone, c'est qu'on exporte énormément de produits. On exporte différentes choses. On exporte vers nos propres usines, par exemple vers le Ghana. Au Ghana ils l'expédient partout en Afrique, dans des mines d'or, à des traiteurs d'eau, dans la construction pour faire des peintures, pour faire des briques, dans la stabilisation des sols. On exporte aussi dans le papier vers la Scandinavie. On exporte également à quasiment tous les pays européens, et parfois même en Amérique et en Asie des chaux de spécialité. C'est à dire qu'à Moha nous avons une qualité de pierre très très bonne qui nous permet de faire des chaux très très pures. Cela nous permet de nous positionner sur des segments de marché qui sont des segments de marché où tout le monde ne peut pas aller parce que tout le monde n'a pas une qualité de chaux très pure. Par exemple dans le traitement des eaux potables. C'est de la chaux utiliser pour faire des additifs dans l'industrie du plastic. Le plastique devient jaune avec le temps donc les industriels mettent des additifs dedans pour retarder cette apparition, cette décoloration. Je ne vais pas vous expliquer le procédé mais la chaux permet de retarder ça. L'additif permet de retarder cette décoloration et la chaux permet de jouer un rôle très important dans ce processus-là. Ce qui est très intéressant chez Carmeuse c'est que nous avons pu développer dans les 25, 30 dernières années tous des marchés. Avant on vivait essentiellement de la sidérurgie parce que ce sont de gros consommateurs. Aujourd'hui quand on se développe dans un pays, notre première cible c'est la sidérurgie parce qu'ils ont des besoins importants et constants. Ça nous permet de développer nos fours de manières régulières. Après seulement on essaye de développer la construction, l'environnement etcetera. Prenez pour exemple Le Benelux ou Western Europe. Il y a encore 25 ans, nous livrions probablement plus de 50% de nos tonnes à la sidérurgie. Aujourd'hui c'est encore 30% maximum. Ça a fortement diminué mais on a compensé par d'autres marchés comme l'alimentaire. On vend les additifs et les conservateurs pour les pâtisseries, on vend des produits qui vont dans les colles à bois, on vend des produits qui servent à faire les laques pour les boules de billards, on vend des produits qui rentrent dans les masques à gaz qui sont produits en Ukraine pour l'armée russe. Ce ne sont pas de gros volumes, mais tous ces produits mis ensemble ont permis de compenser. Nous nous sommes très fortement développés en environnement notamment dans le traitement des fumées en industrie. Que ce soit dans des incinérateurs ou des clients qui ont des procédés de cuisson et donc qui émettent des fumées avec des polluants comme par exemple des verreries.

E : Comment avez-vous fait pour découvrir tous ces nouveaux marchés ? Est-ce la fonction de vente qui a senti le terrain ou est-ce en stratégie ?

H : On a eu une évolution importante. Carmeuse a grandi très fort depuis ces 15 dernières années. Ça fait maintenant 7, 8 ans qu'on a été structuré de la manière européenne. Cette structure a un peu été calquée sur le modèle américain. Il faut savoir que Carmeuse a d'abord grandi en Europe, et puis seulement a fait des acquisitions aux Etats-Unis. Ces acquisitions ont été tellement importantes que les Etats-Unis sont devenus même plus grands en termes de production que Carmeuse Europe. Ils se sont donc structurés plus rapidement que nous au niveau continental. On a donc un peu calqué ce modèle-là qui est le suivant : dans chacune des zones dont je vous ai parlées vous avez un management team. Par contre au niveau des marchés,

il y a une équipe commerciale qui dans chacune des zones est propre qui suit le client et qui a le support d'une organisation centralisé qui contient une équipe qui s'appelle ATE, Application Technology Europe. Donc c'est une équipe qui est constituée d'approximativement 6 ou 7 personnes qui sont spécialisés dans différents segments de marché qui change rapidement et qui apportent un service de support technique aux équipes de la vente locale. Aussi bien pour mes collaborateurs que ceux de mes collègues en Turquie, en Europe Centrale, etcetera. C'est du support technique pour nous aider. Il faut savoir que chez nous, comme on est la plus ancienne équipe et le berceau de l'entreprise, à l'époque ce n'étais pas comme ça. A l'époque on avait quelques personnes en interne et l'aspect technique était connu et géré dans les détails, ou en tout cas un maximum de détails, par l'équipe vente. En tout cas j'ai une équipe hyper performante parce qu'elle comprend bien les aspects techniques, et parce que ce sont des gens qui ont un intérêt pour la chose technique. Ce ne sont pas des vendeurs de bâtons de chocolat. Ce sont des gens qui à la fois sont amené à pousser les prix vers le haut et à générer du profit pour l'entreprise, de vrais commerciaux et à la fois des gens qui ont une bonne connaissance technique.

Donc ceci dit on va développer cette équipe d'ATE et elle nous aide à aller encore plus en profondeur dans l'application des clients et nous aider à aller encore plus en profondeur quand il y a des problèmes chez les clients. A côté de ça vous avez aussi au niveau européen une équipe marketing, composé plus ou moins du même nombre de personne, qui ont pour objectif de nous donner une vision des tendances de marché et de nous aider sur le développement de nos nouveaux produits.

E : C'est donc le marketing qui fait la recherche de nouveaux marchés ?

H : C'est une des fonctions du marketing qui est rencontré. Ceci dit, les commerciaux, qu'ils soient dans mon équipe ou dans les autres équipes et qui sont sur le terrain, perçoivent évidemment beaucoup de choses. Il y a des choses qui sont apportés de part et d'autre. Du marketing et aussi, du terrain. Ce qui est important c'est qu'on puisse bien travailler ensemble. Et ça c'est le cas parce qu'au début je dois vous avouer que les commerciaux percevaient l'équipe marketing comme des gens qui venaient leur voler leur connaissance etcetera etcetera, mais en fait ce n'est pas le cas. C'est un partage de connaissance avec du temps qui leur est imparti pour justement développé cette connaissance. Alors que nous notre temps il est la justement pour développer notre connaissance des clients. Ou ils sont ? Qu'est-ce qu'ils font ? Est-ce qu'il est possible de leur vendre nos produits ? Qui sont les concurrents ? Etcetera. Je vous ai parlé de Application Technology Europe, je vous ai parlé du marketing qui est là en support et les trois équipe les ventes locales. Au niveau groupe, marketing et ATE travaillent ensemble. On a des réunions régulières qui s'appellent d'ailleurs cross functional teams dans lesquelles un certain nombre de personne dans un certain nombre de pays dans un certain nombre de fonction - ça veut dire des vendeurs, des marketing, des ATE et peut-être des ingénieurs qui s'occupent des équipements - peuvent se retrouver et discuter d'un certain nombre de sujet qui sont des priorités ou des projets importants pour Carmeuse. Un dernier développement qui est assez intéressant dans le cadre d'un marché mur c'est comment est-ce qu'on peut créer de la valeur ? La réponse est en offrant des services aux clients. Des services c'est aussi de la logistique. La logistique c'est plutôt quelque chose qui est quotidien parce que tous les jours les clients vont recevoir leurs camions ou leurs bateaux ou leurs trains. Par contre quand on dit un support de service et de technique, c'est aussi de permettre au client d'utiliser nos produits. Ça veut dire aller plus loin que de juste vendre nos produits. Ça veut également dire leur mettre à leur disposition par exemple des containers pour stocké des laits de chaux. Je ne sais pas si vous êtes familières avec les différents produits qu'on

fait. On a des produits calcaires, mais notre corps de métiers c'est la chaux. Quand les calcaires sont cuits, ça devient de la chaux vive qui réagit très fort au contact de l'eau. Malgré ça dans nos usines on ajoute de l'eau de manière contrôlée. Nous transformons cette chaux vive en chaux éteinte qu'on appelle aussi chaux hydratée ou hydroxyde de calcium qui est le nom scientifique. Il arrive que certains clients ne veulent pas des poudres mais veulent avoir le produit sous forme pâteuse ou sous forme liquide. Nous mélangeons donc soit de la chaux vive, soit de la chaux éteinte dans de l'eau. Evidemment tous nos clients n'ont pas de grande capacité de stockage. Ça leur arrive également qu'ils aient des entretiens de leur installation ou des pannes. Nous mettons donc à leur disposition des équipements comme des containers ou des silos pour stocker les chaux. Mais ça peut aussi être des équipements pour les produits plus virulents. On a donc tendance à se développer là-dedans ou même de proposer de l'engineering à certains clients. C'est à dire que par exemple un client va augmenter sa production. C'est très bien. On va espérer qu'il va nous acheter les tonnes de chaux en plus et qu'il ne va pas aller les chercher chez la concurrence. Il va donc avoir besoin d'une plus grande unité de mélange. A ce moment-là on va venir chez ce client, on va faire une étude de son besoin et on va lui faire une proposition d'investissement. On va lui proposer le design de l'installation on va lui proposer de le cofinancer moyennant un contrat plus long terme et ce genre de chose.

E : Est-ce la fonction de vente qui s'occupe de créer ce genre d'accord ?

H : Alors je dirais que oui. À nouveau c'est une collaboration. Nous avons des équipes qui sont spécialisées dans ce genre de gestion de projet. Par contre on ne peut pas courir tous les lièvres en même temps, donc il y a une sélection des projets que l'on choisit. Au niveau de l'engineering c'est le groupe au niveau européen qui fait les propositions techniques, mais qui nous accompagnent préalablement chez les clients. Le contact du client c'est donc toujours le commercial.

E : Toujours ?

H : En théorie oui. Évidemment quand on est en interaction comme par exemple quand le client ne paye pas ses factures, le rôle du commercial c'est de dire qu'il paie ses factures ou bien on ne le livrera plus. Si le client dit qu'il estime avoir payer les factures, mais que notre comptabilité dit qu'il en manque une, à ce moment-là nous mettons les gens en contact entre eux, mais la première démarche c'est toujours le commercial.

E : Donc s'il y a un problème de logistique ou autre, le client appelle le commercial et c'est le commercial qui en interne doit faire bouger les choses.

H : En tout cas c'est le commercial qui va remonter l'information. Pour la logistique c'est un peu différent parce que nos clients ont des contacts en interne. Comment est-ce qu'on travaille ? Pour chaque type de produit et pour chaque marché, nos clients ont une personne de contact dans la cellule logistique. Ça s'appelle C3S ou logisitic customer service and supply chain. C'est un nom bizarre, mais c'est comme ça. Dans cette équipe il y a des gens qui s'occupent de l'achat de transport pour répondre à nos besoins. Par exemple : on détecte un nouveau client. On a l'intention de lui faire une offre de prix. Evidemment le client va peut-être souhaiter de ne pas venir lui-même chercher le produit mais que nous fassions le transport. Donc ces gens vont demander une cotation à des transporteurs et puis ils vont nous la communiquer. Nous l'ajouterons à notre prix de départ et nous aurons donc une offre rendue au client. C3S ce sont les gens qui s'occupent du transport, mais ce aussi les gens qui prennent le téléphone quand nos

clients appellent pour prendre les commandes. Ce n'est pas le commercial. Historiquement tout ça faisait partie d'une seule équipe sales, mais on s'est structuré comme les américains.

E : Les commerciaux interagissent-ils souvent avec ce customer service ?

H : En permanence. C'est à dire que quand tout va bien, il n'y a pas besoin d'interaction. Mais comme on a de nouveaux clients, on a des choses auxquelles on doit faire attention. Je pense qu'il y a au moins un contact quotidien entre les vendeurs et le customer service. On a des réclamations de clients à gérer aussi, donc ça demande un peu de réflexion commune. C'est très important qu'au sein d'une organisation pareille, les gens soient alignés et qu'ils se sentent responsable, en anglais on dit ownership. On peut penser que pour le transport ça se limite à déplacer la matière du point A au point B, mais le client a peut-être une demande particulière. Il peut déjà avoir une attention particulière sur la propreté de la citerne, parce que la citerne doit passer dans un centre. Il y a toute une série d'éléments qui font qu'on est en discussion avec le client. Dans un silo pour un client il y a parfois des prescriptions telles que la pression de dépotage qui doivent être respecté pour des questions de sécurité. C'est aussi un aspect très important.

E : Quels sont les éléments qui facilitent ou sont à l'origine cet alignement ?

H : D'abord vous avez un comité de direction, un management team. C'est un peu le chef d'orchestre. Après vous avez un représentant de chacune des teams. Moi par exemple je suis là pour l'aspect vente client. Il y a l'aspect production évidemment. Il y a le directeur financier. Il y a évidemment les ressources humaines et puis il y a la personne responsable du département C3S. Donc c'est la supply chain et les contacts clients pour les commandes et les livraisons.

E : Vous avez aussi un programme CRM ?

H : C'est une très bonne question. Nous avons construit la structure européenne en calquant le modèle américain. On a ainsi hérité de nos collègues américains d'un outil qui s'appelle sales logics. Cet outil a des qualités, mais il a le défaut d'être très lourd. Nous sommes donc en train de travailler sur la mise en place d'un nouveau système, un nouvel outil CRM qui permettrait à la fois de connecter tous nos systèmes. Vous avez peut-être entendu parler qui s'appelle SAP. C'est le software de toutes nos bases de données, de facturations, etcetera. Nous avons aussi d'autres outils qu'on utilise. L'idée c'est d'avoir un système centralisé qui nous donne accès à toute une série d'information, y compris par exemple les trois dernières publications dans la presse sur une application ou sur un client. C'est quelque chose qui est en train de se mettre en place.

E : Est-ce que vous remarquez de grands changements dans votre travail qui sont liées à tout ce qui est internet, aux médias sociaux ou des tendances similaires ?

H : C'est clair qu'on est entré dans une ère différente avec le développement d'internet et des outils de communication modernes. C'est quelque chose qu'il faut vraiment gérer. Il faut que les gens soient conscients que quand ils envoient un mail en réponse et en copie à tout le monde, ils ont dérangé. Ils ont pris 5 secondes de boulot à tous ceux à qui ils ont envoyés le mail et qu'ils ont mis en copie et qui ne sont pas nécessairement intéressé par l'information. Ce n'est pas que deux, trois mails par jour, ce sont 150 mails quotidiennement. Dans mon cas j'ai fait deux boîtes mails. Une où je suis en copie et une dont les mails me sont adressés directement.

Ça m'a permis de redescendre à 30 mails par jour. Je suis déjà de nouveau à 50 mails parce que les gens ont compris que je ne lisais pas les copies. Mais donc c'est un très grand challenge et une très grande difficulté parce que quelque part c'est, je ne vais pas dire un harcèlement, mais c'est une pression continue. On n'a pas fini de répondre à un email qu'il y en a déjà trois autres qui sont arrivés. Les gens ne se téléphonent plus.

E : Au final ça irait probablement plus vite.

H : Exactement. Et au moins on a un point de décision directement et on ne fait pas de ping-pong avec les mails.

E : A force de vouloir que tout le monde soit au courant de tout, plus personne ne lit vraiment en profondeur les informations qui passent.

H : En effet. Clairement on passe à côté d'un certain nombre d'information. Je pense aussi que c'est un mal de notre société. Ce n'est pas typique à Carmeuse. On est surinformé. Ça va plus vite et on veut faire plus de choses en même temps. On ouvre une dizaine de porte devant nous et puis on n'a pas le temps de les refermer s'il y en a de nouvelles qui s'ouvrent. Il faut avoir une bonne gestion du temps.

E : J'imagine qu'en vente ou l'on est entre le client et la société, ça doit être intenable cette pression constante. On fait presque seulement ses emails par jours alors.

H : C'est clair. C'est pour cela qu'on a mis en place une gestion des priorités.

E : Pour le reste j'imagine que pour les clients, internet a un impact sur les informations qu'ils trouvent sur vos concurrents, sur ce que vos concurrents offrent et la concurrence devient plus globale.

H : Je vais revenir là-dessus. Il y a juste encore une chose que je voudrais ajouter sur le point précédent. Aujourd'hui en communication il y a les mails qui se développent. Il y a WhatsApp. Entre les membres du comité de direction on utilise WhatsApp pour parler de certains projets ou on doit être plus discret parce qu'il y a toujours une personne qui a accès à vos emails pour les lire quand vous n'êtes pas là ou votre secrétaire, bien que ça aussi ça disparaît. On utilise donc plus de moyen de communication et en parallèle on ne fait plus d'sms par exemple. À une époque on en faisait. C'est changeant, c'est rapide, et donc il faut être éveillé aussi en permanence. Les gens en profitent aussi. Il y a aussi le fait d'envoyer des mails tôt le matin, tard le soir, le weekend. Il y a aussi une certaine rigueur à avoir par rapport à ça. Il faut faire un choix. Je sais qu'il y a certaines personnes dans l'entreprise qui voudraient que je leur réponde le weekend. Il faut faire un choix. Les gens dans les équipes sont des gens motivés et ils veulent se donner à fond. Pourtant c'est clair que quand on est à 120% ou 130% en semaine, les weekends on a envie de pouvoir recharger ces batteries pour la semaine suivante.

Par rapport à l'information. C'est génial parce qu'internet c'est un métier magnifique mais c'est aussi une catastrophe par rapport à la concurrence. Il suffit que vous taper sur internet le nom d'une application. Je pourrais reprendre le cas des additifs pour le plastique. Ce que nos clients font c'est du stéarate de calcium. Vous mettez stéarate de calcium sur internet et vous avez la liste de tous les producteurs de stéarate de calcium dans le monde qui sont susceptible de produire de la chaux. Avant il y en avait un ou deux et en discutant avec nos clients on apprenait que nos concurrents c'étaient untel et untel. Aujourd'hui ça nous permet d'aller plus vite. Ça

nous permet parfois aussi de réagir plus vite. On apprend que l'usine va être vendue ou ça nous permet de vérifier l'état financier de la société. Ça a des avantages, mais ça a aussi des inconvénients.

E : J'imagine. Qu'en est-il des clients ? S'attendent-ils à être plus informé et à avoir plus d'accès à des informations sur votre site ?

H : Je dirais ce que j'ai dit pour nous pour détecter où sont les autres marchés. C'est un outil, mais c'est aussi un outil pour nos clients pour détecter où sont les producteurs de chaux. En ce qui concerne toute la communication électronique c'est quelque chose qu'on essaye de développer. Je ne sais pas si ce sont les clients qui demandent plus d'informations sur le site. Maintenant pour avoir un site, il faut y consacrer du temps, il faut avoir le temps, il faut avoir les ressources et c'est clair qu'avoir un site bien fait avec beaucoup d'information sans en donner à la concurrence est quelque chose d'intéressant. Quelque chose qui permet aussi de vendre et de faire en sorte que le client se dise que "oh, ce n'est pas mal. Je vais les contacter".

E : J'imagine que les clients n'achètent pas que par votre site et qu'ils aiment avoir un contact avant.

H : Oui, on a des clients qui viennent après avoir visité le site, d'autres qui viennent après avoir lu des choses et se disent mais tient Carmeuse ils ont une approche des choses qui n'est pas mal. Je dois dire que depuis qu'on a une équipe communication à Louvain-la-Neuve qui fait partie de la branche marketing, on a fait de très très belles choses. Au niveau de l'utilisation des layouts, des couleurs, de la communication... On met sur notre site internet des case studies. Par exemple on va expliquer que dans tel type d'industrie nous avons rencontré tel problème, Carmeuse l'a résolu de telle manière, sans divulguer le nom des clients évidemment. C'est ça le risque aussi. À force de donner des détails, un certain nombre d'information sera intéressant pour la concurrence. Je vais vous donner un exemple qui est extraordinaire. J'ai pu trouver l'évolution du prix sur les 10 dernières années d'un de mes concurrents à un client en Europe grâce à la publication des données intraspas. Quand vous exportez vers un pays vous devez dire que vous exportez un produit de telle valeur vers tel pays. Il y a des catégories de produit dont la chaux. J'ai pu donc retracer le prix exact auquel un de mes clients est livré par la concurrence. Alors ça demande qu'il n'y ait pas trop de fuite du même style sinon il y a un mélange d'information, mais on peut aller jusque-là. On peut croiser des informations et avoir des informations vraiment super intéressantes.

E : J'imagine que c'est dans les deux sens et qu'ils peuvent également trouver plein d'informations sur vous.

H : Oui.

E : Quel genre de relation essayez-vous de développer avec vos clients ?

H : L'objectif d'un commercial, nous les appelons les account managers ou les responsables clients, c'est de développer une relation forte sur le long terme. Forte comment ? D'abord par la connaissance de leur besoin et la fourniture d'un produit à des conditions acceptables par le client. Évidemment on va essayer d'optimiser pour nous. Dans les win-wins, il y en a toujours un qui gagne plus que l'autre. Ce n'est jamais moitié moitié. En plus de ça il va fournir de l'expertise technique, le produit adapté, ainsi qu'une vision de l'évolution potentielle chez le

client. Il va développer une vision de collaboration possible sur le développement possible de nouveaux produits. Il va également proposer une vision sur le support technique que l'on peut leur apporter afin de poursuivre cet relation sur le long terme. Ce n'est pas toujours facile. On essaie chaque année de dépasser la hausse des coûts de production. Les clients évidemment ont un intérêt contraire au notre. Ils ont intérêt à ce que le prix baisse et non pas qu'il augmente. Pour ça nous pouvons jouer avec les prix grâce aux coûts de gestion et de logistique, aux coûts de production, du fait que le prix de l'énergie monte, du fait des exigences plus pointues demandées par les clients... Nous n'avons pas encore abordé le point de la sécurité. C'est pourtant l'objectif numéro un de Carmeuse. La sécurité est aussi un aspect qui nous permet de créer une relation très forte avec le client.

E : Vous avez mentionné que la fonction de vente regardait également ce qui était possible en termes de collaboration avec le client. Pouvez-vous développer ?

H : Par exemple nous vendons des pierres au sucrier. Ils ont besoin de la chaux dans leurs usines. La chaux et le CO₂ qui sont dégagés sont utilisés dans le processus du client. A la fin du process du client il reste des pierres qui n'ont pas été bien cuites, qui n'ont donc pas été utilisées et qu'ils ne savent pas utiliser. Dans ce cas-là par exemple, nous allons proposer de les reprendre. Au lieu que ça reste en déchet chez eux, car bien que ce soit un déchet noble, cela prend de la place et ils doivent chercher une solution pour les valoriser, nous on peut reprendre ce déchet.

E : Et là-dedans, comment la fonction de vente est-elle impliqué dans le développement de nouveaux produits ? Elle analyse ce qu'il est possible de faire et puis elle retourne en interne expliquer ce qu'elle a vu ? Comment ça se passe exactement ?

H : Dans ce cas-ci c'est plutôt un service. On les aide, car on leur rend un service en reprenant ce produit-là. Evidemment il faut bien connaître le procédé. Il faut surtout avoir beaucoup de temps, et ça c'est vraiment la grosse difficulté dans les grosses entreprises. Je dis toujours que mes collaborateurs devraient être 80% du temps chez les clients, et 20% du temps au bureau. Ça veut dire que c'est maximum 1 jour sur 5 à travailler sur des dossiers administratifs ou sur des demandes qui sortent de Louvain-la-Neuve. Il faut vraiment être sur le terrain pour comprendre. Il faut aller visiter les usines pour voir quels sont les gros produits chez nos clients. En termes de développement de produit, on vient de développer avec le marketing et avec la vente un nouveau produit pour le traitement des fumées. Ça passe donc par l'identification d'un besoin. Le besoin vient parfois du fait que nous n'arrivons pas à vendre chez les clients. Ça peut être parce que nos produits ne sont pas assez adéquats ou pas assez efficaces. Du coup on vient de développer une chaux hydratée pour le traitement des fumées. On a d'abord compris qu'il fallait qu'on évolue dans ce segment de marché. Puis on a identifié exactement comment il fallait qu'on évolue. On a analysé le marché, et on a regardé quel est le potentiel de vente. Nous faisons ça pour regarder quel serait le pay-back dans le cas où l'on doit construire une nouvelle usine pour fabriquer ce produit spécifique. Le pay-back ça veut dire en combien de temps est-ce qu'on amortirait cette installation. Une installation s'amortit sur des ventes. Il fallait donc chiffrer les ventes et en estimer le prix. Pour en estimer le prix ça veut dire se demander si nous sommes capables de mettre un prix par rapport à la concurrence qui soit proche de la concurrence, mais pour un produit qui offre plus d'avantage au client. On va se demander quelle est la valeur d'usage pour le client. « A price on a value ». Par exemple disons que grâce à un nouveau produit qu'on a développé le client a moins de coproduits qui sont dangereux et qu'ils devaient mettre en décharge. S'il a réduit de 50% les produits qu'ils devaient mettre en décharge

et que ça lui coûtaient 100 € la tonne, il va faire des économies. Nous en tiendrons compte dans notre pricing et donc nous le vendrons un peu plus cher.

E : Comme chaque client est un peu différent et que le commercial doit identifier les besoins chez chaque client, est-ce correct de dire que vous attendez de la part du commercial qu'il expérimente, qu'il ait une bonne vision du terrain et qu'il s'adapte ?

H : Absolument. Il y a des développements qui peuvent rentrer dans l'entreprise Carmeuse par des articles de presse ou de développement etcetera. A ce moment-là ils sont analysés pas le marketing. On a aussi une équipe R&D mais qui travaille plus spécialement sur des projets liés au long-terme qui ne sont pas toujours liés au client, mais qui le seront sans doute à l'avenir. Ils sont un peu plus sur le côté. Ils réfléchissent plus à des réflexions tel que comment capter plus d'émissions de CO2 etcetera. Et les tendances globales qui rentrent dans la machine Carmeuse par le marketing viennent en fait aider cette fonction de R&D. Mais le plus souvent, ce sont des tendances qui remontent du marché par l'équipe vente.

E : Ça arrive souvent ?

H : Très souvent. C'est quotidien. Il faut savoir qu'on a une bonne expertise sur les segments de marché sur lesquelles on est présent. Si vous prenez l'environnement par exemple, il y a des marchés où l'on traite de fumé et de gaz, des marchés où l'on traite de l'eau et des marchés où l'on traite des boues. Dans chacun de ces trois segments, il y a des sous-segments que l'on connaît relativement bien. Par exemple, un produit que nous essayons de développer c'est un lait de chaux avec une concentration extrêmement élevée. L'avantage de faire ça c'est de transporter moins d'eau. Le deuxième avantage c'est que finalement la capacité de stockage du client, tout en restant physiquement la même lui permettrait de tenir plus longtemps. Cela lui permettrait donc de recommander notre produit moins fréquemment.

E : Quand une fonction de vente trouve une idée chez un client et fait remonter l'information, est-ce que vous essayez d'appliquer cette idée à d'autres clients ?

H : Absolument. Par contre il faut distinguer différents types de projet. C'est pour ça qu'avec la nouvelle structure européenne nous avons une autre branche qui est vraiment axée sur le service client où l'on a une grille ou un filtre au travers duquel on fait passer les projets. On peut donc décider de ne pas suivre un projet. Par contre quand il y a une vraie tendance de marché tout doit aller très très vite. Il y a des projets et des investissements qui mettent un peu plus de temps et puis il y a des projets qu'on peut reproduire et sur lesquels on peut travailler à très court terme, c'est-à-dire en quelques semaines ou en quelques mois. Un exemple de la sorte se sont les développements en lait de chaux. On avait du concentré à 20%, à 30%, à 35% et puis un moment donné on a eu une demande d'un client pour faire un 40%. C'est un développement qu'on a pu faire parce qu'il n'y avait pas beaucoup de frein technique au niveau de la réalisation. En quelques mois c'était fait et maintenant on a beaucoup de clients qui prennent du 40%.

E : Pour vous, qu'est-ce que ça signifie d'être orienté client ?

H : Ce que ça signifie pour moi. En étant orienté client ça permet tout d'abord d'avoir une reconnaissance du client. « J'ai mon fournisseur qui prend en compte mes besoins ». Ça c'est vraiment la garantie d'une relation à long terme parce que le client trouve une satisfaction dans la collaboration avec vous. Il sera moins intéressé d'aller se fournir chez les concurrents. C'est

important. Il y a des industries qui ne voient que les prix et qui renégocient. Ça m'est arrivé au début de ma carrière chez Carmeuse dans l'industrie du revêtement de sol dans le tapis plein où l'on vend des charges de calcaires, de négocier un prix le mardi. Je parle d'un prix annuel. On avait un accord et le mercredi un concurrent passait et faisait 10 centimes de moins et on perdait le contrat. Je devais alors remonter chez le client pour aller de nouveau baisser mon pantalon. Ce sont des choses qui ne sont pas très agréables et donc on essaye de vraiment travailler sur la relation pour éviter ce genre de relation.

E : Ça arrive encore souvent ?

H : On en a encore des clients comme ça oui. Moins maintenant. Pourquoi ? Parce que sur le marché d'un certain nombre de produit, l'économie redémarre. Les gens commencent à saturer de certaines installations et donc ils n'ont plus trop besoin d'aller chez certains concurrents. Ce n'est pas vrai pour tous les produits. Je parle du filet de calcaire.

E : Tout à l'heure je demandais comment la fonction de vente était impliquée dans le développement de nouveaux produits. Est-ce que le client est impliqué quand vous découvrez de nouvelles choses ?

H : Dans la question est-ce qu'on travaille sur le développement avec les clients, la réponse est oui. Tôt ou tard, le client est impliqué parce que quand on développe un produit, il faut le tester en test en laboratoire, mais il faut le tester aussi en industriel. Donc pour ça il faut avoir la confiance du client pour qu'il prenne le risque d'essayer nos nouveaux produits. Par exemple dans le traitement de fumée pour le nouveau produit, le premier client chez qui on a fait l'essai, ça n'a pas marché. On a bouché son silo et il nous a dit : « maintenant vous ne revenez plus, parce qu'on est pas votre laboratoire, vous revenez avec un produit qui fonctionne ». Le même produit a donné d'excellents résultats déjà dans deux autres entreprises. Chez le premier client on va maintenant devoir travailler la psychologie pour aller dire au client qu'on aimerait bien revoir notre produit. On va leur faire un incentive financier, mais il va falloir en échange qu'il adapte un petit peu ses lignes de transports de produits. Ce n'est pas une nécessité. Il peut très bien dire que ça marche avec les produits du concurrent. Il pourra très bien dire que chez le concurrent en effet il paye plus cher, mais pourquoi est-ce qu'il devrait modifier ses lignes pour nous acheter ? A ce moment-là il va falloir constituer tout un dossier. Il va falloir travailler le client pour l'ouvrir à cela et donc il va falloir mettre sur la table des arguments intéressants et ce sera le prix, ce sera peut-être la maintenance de ses installations, ce sera un accord à long terme, ce sera une plus grande efficacité du produit, etcetera.

E : Comment les clients le prennent-ils en général quand vous aller faire des expérimentations chez eux ? Sont-ils ouverts à cela ?

H : Non, il faut des clients qui soient ouverts. Il y a des clients qui sont très contents avec ce qu'ils ont actuellement et qui ne veulent pas changer. Ils ne sont pas du tout intéressés et puis il y en a d'autres qui sont intéressés. Ils sont intéressés soit pour avoir un deuxième fournisseur pour des questions de sécurité d'approvisionnement, même s'il est un peu plus cher. Ça c'est mandatory, donc obligatoire dans les grosses entreprises américaines par exemple. Mais une bonne petite PME doit aussi avoir un bon fournisseur pour ne pas tomber à court de produit et avoir un second fournisseur. Quand on va chez un client c'est toujours avec son accord et on en discute. Il y a tout une approche. On va chez eux, on leur présente les produits. A ce moment-là ils se disent si éventuellement ils pourraient travailler avec vous. C'est soit eux qui

demandent, soit nous qui proposons. C'est clair qu'eux demandent aussi. Il y a des clients par exemple qui nous disent : « Voilà, mon plus gros coût dans l'entreprise c'est la filtration ». Il y a une étape où ils doivent filtrer le produit et ils ont beaucoup trop de résidu siliceux par exemple. On va leur dire que oui, en effet on pourrait peut-être leur livrer une qualité qui contient moins de silice. Si ça marche et qu'on arrive à se mettre d'accord, il y a un protocole d'essais. On implique ATE et puis on fait des essais. La demande pour les nouveaux produits peut venir de nous comme elle peut venir du marché comme on peut très bien décider de plus ou moins copier le produit d'un concurrent parce qu'on voit qu'avec ce produit-là il arrive à développer ses ventes.

E : Du coup est-ce que le concurrent peut aussi copier facilement tout ce que Carmeuse fait ?

H : C'est pour ça qu'il y a une partie que je ne maîtrise pas qui est au niveau des brevets. Quand on rentre dans ces domaines-là, il y a vraiment la priorité de protéger le développement au travers des brevets. L'autre aspect ou le revers de la médaille c'est de se demander comment est-ce qu'on peut contrer les brevets de la concurrence ou les devancer ?

E : Ok super. Je vois qu'on a déjà fait beaucoup plus long que promis, donc je ne vais pas vous retenir beaucoup plus longtemps. Il y a encore quelque chose que vous voudriez mentionner ? Peut-être quelque chose sur comment vous mesurer votre succès ? J'avais encore quelques questions mais j'ai eu tellement d'informations sur d'autres éléments que c'est très bien aussi.

H : On peut encore prendre 5 minutes. Après j'ai un autre call. Alors comment le succès est-il mesuré ? Quand je dis le succès des ventes, c'est les résultats et les marges. On fait des budgets et on regarde si on est au budget, ou si on l'a dépassé ou si on est en dessous du budget. On mesure aussi la satisfaction des clients par le nombre de plaintes qu'ils font, par leur fidélité, par les projets qu'ils nous amènent. Dans les ventes c'est une chose. Ensuite il y a des parts de segments de marchés qu'on veut développer, des produits que l'on veut développer.

E : Et alors dans le cas de ces projets long termes, comment le succès est-il mesuré vu qu'il n'est pas immédiat ?

H : Un projet à différentes phases. Ça veut dire qu'une fois que le projet est lancé c'est qu'on y croit. Déjà à mi-parcours on a un certain nombre de certitude qui vont se faire. Ça dépend de ce qu'on entend par projet. Vous pouvez avoir des projets de construction de nouvelles installations en interne pour avoir plus de produit ou de client. Vous pouvez avoir un projet qui est un grand chantier à venir. On parle beaucoup par exemple du canal Seine-Nord qui vise à relier la Seine à la Belgique. Ça passe donc par l'élargissement des voies navigables sur tout un tronçon en France. A cet endroit-là il va falloir stabiliser. Pour ça ils vont draguer la Seine, ils vont sortir des boues, ils vont devoir élargir la Seine et il va falloir stabiliser les bords de la Seine. Il y a un potentiel de vendre beaucoup de chaux là-bas. Du coup c'est un projet qu'on suit. On construit les équipes adéquates et multidisciplinaires. Il y a la vente évidemment, mais il y a aussi prioritairement de la supply chain car il faudra gérer le stockage sur place, il faut avoir les bons lobbies en interne, il faut rencontrer les bonnes personnes qui ont les influences aux niveaux des régions en France. Je parle des régions, il y a aussi les politiques, tous les niveaux de décisions en fait. Comment est-ce qu'on mesure le succès dans les projets ? Je dirais que sur un projet comme le projet de canal Seine-Nord c'est la préparation, comme dans tout, qui représente vraiment 80% du travail. Si les équipes multidisciplinaires qui travaillent ensemble

font du bon travail, avancent, trouvent des solutions et se posent les bonnes questions, on construit quelque chose ensemble.

E : Oui, c'est vrai. Ça se passe bien dans ces équipes multidisciplinaires ? Ce n'est pas trop compliqué ? Parce que ce sont quand même des gens avec des profils très différents.

H : L'alignement dont on parlait tout à l'heure et l'ownership sont deux choses fondamentales. La plus grande difficulté c'est quand on a un projet dans le futur donc dans 2, 3 ans, et qu'on se dit qu'on a le temps d'y travailler. En fait ce projet il est tellement important qu'il demande d'être déjà sur le terrain maintenant et il faut que les gens qui travaillent sur ce projet puissent dégager une partie de leur temps sur ce projet. La ressource temps est fondamentale. C'est la ressource dont on manque le plus aujourd'hui. Pourquoi parce que tout va toujours plus vite comme on l'a dit tout à l'heure et les gens ont toujours des flux et d'autres personnes attendent qu'on réponde, parce qu'une grande organisation matricielle c'est plus compliqué qu'une petite organisation Benelux comme on l'était il y a 20 ans. C'est compliqué aussi parce que il faut aussi réussir à convaincre les collaborateurs dans une équipe que même si ce ne sont pas de vrais commerciaux, leur rôle est fondamental, qu'ils porteront aussi les succès commerciaux et qu'on y arrivera pas sans eux. Donc c'est aussi des techniques managériales pour mettre en valeur le travail de chacun et l'importance de la collaboration de chacun. Ça a toujours été important, mais c'est plus facile quand vous êtes moins sous pression, que vous gérer un dossier tout seul pour avancer que quand vous devez aller décrocher quatre, cinq personnes pour les avoir dans une réunion, que chacun a des deadlines pour progresser mais, ils n'ont pas tous réussi à progresser donc tout le projet est bloqué. J'ai entendu un truc à la radio qui n'était pas mal. "Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin." C'est vraiment ça. C'est la frustration de ne pas pouvoir avancer plus vite, mais la conscience que si on a la motivation et les bonnes forces autour de la table, on arrivera à faire des choses beaucoup mieux structurées avec une garantie de succès beaucoup plus importante.

E : Ok, super, un tout grand merci. Je ne vais pas vous embêter beaucoup plus longtemps.

APPENDIX 10: Interview Jurgen Van den Bon

Personal interview, March 2, 2018

Carmeuse – Jurgen Van den Bon – Accountmanager

J : interviewee Jurgen Van den Bon

E : interviewer Elisabeth de Brouwer

E : Om te beginnen ga ik me even voorstellen. Ik studeer handelsingenieur in Louvain-la-Neuve en mijn master thesis betreft de B2B verkoopsfunctie. Ik ga er echt op letten dat dit gesprek 30 minuten duurt en dan beloof ik u om u rustig te laten genieten van uw weekend. Is dat goed?

J : Ik heb nog minimum 2 uur in de wagen dus voor mij mag het duren. De tijd moet je dus niet dramaatish in het oog houden.

E : Goed dan. Is er misschien een vraag die u wilt stellen vooraleer we beginnen?

J : Nee, ik heb geen enkele vraag. Ik heb de vragenlijst heel snel bekeken en er waren geen grote verrassingen bij.

E : Dan kunnen we misschien beginnen door u eerst te voorstellen.

J : Mijn naam is Van den Bon, Jurgen. Ik werk al 4 jaar bij Carmeuse. Ik ben daar Account manager voor Western Europe, maar dat is voornamelijk vertegenwoordigt door de benelux. Ik ben in een markt waar ik eigenlijk een commercieel technische functie heb, dus het gaat niet stuur over het commercieel aspect, maar het gaat ook over project opvolging, probleemoplossingen en dergelijke.

E : De laatste jaren is er heel wat veranderd bijvoorbeeld op het gebied van het internet en duurzaamheid. Kunt u dat ook in uw werk voelen? Ziet u daarvan enig invloed?

J : Ja. Op het vlak van internet hebben we natuurlijk dat we ongeloofelijk sneller gaan shoppen. Dat betekent dat publiciteit meer en meer gedaan wordt op internet, maar met het zoeken haalt niets op met het gevolg dat we niet altijd het juiste informatie hebben. Dat is nog niet zo dramatisch.

Op en al een niveau van sustainability, daar ziet men een grote invloed in. De ene regio is er verder bij betrokken dan een ander regio. Om een voorbeeld te geven Nederland staat daar heel ver in. Er zijn bepaalde Nederlandse klanten die gaan zeggen van “als jij meer sustainable bent en als je kan aantonen dat je er op een heel andere manier bezig mee bent dan je concurrent, dan mag je prijs ook al wat hoger zijn”. Dus daar zitten we nog niet zo ver in, maar dat komt er wel aan dat sustainability een parameter wordt in aanbestedingen, voornamelijk naar alles die gegarandeert is aan overheidsdiensten. In de prive speelt het wat minder. In Vlaanderen is dat een beetje anders. Die aandacht is iets dat ook nog niet zo hoog staat ter vergelijking met de Nederland. In Nederland zit men al redelijk diep in. Daar zie je ook footprints waarbij het aan aanbestedingen een redelijk belangrijke factor wordt in het selectiemethode op het vlak van technologie. Dat heeft soms nogal een negatief impact voor onze markten aangezien dat we redelijk relatief veel CO2 uitstoten door de aard van onze industrie.

E : De aandacht voor sustainability komt dus meer van de klant dan van Carmeuse zelf?

J : Wel, ja. Natuurlijk proberen we dat ook om zo goed mogelijk te promoten, maar Carmeuse is een Waals firma. In Wallonië is er een redelijke druk op sustainability, maar de druk is nog niet zo hoog als in Nederland bijvoorbeeld. In Nederland staan ze een beetje verder waardoor dat de vraag effectief van de klant komt. De druk komt dus voornamelijk van de klant op het vlak van sustainability, maar er wordt er wel natuurlijk wat druk bijgelegd van Europa en van de Waals overheid.

E : Wat soort contact onderhoud u met collegas vanop andere afdelingen?

J : Persoonlijk onderhoud ik redelijk veel contacten. Ik behoor ik eigenlijk onder 2-3 eenheden van afdelingen die eigenlijk alle drie onder supply chain, logistiek en voorraadbeheer behoren. We zijn dus, laat ons maar zeggen, de tussenlingen tussen de pure verkoop buitendienst en de productie. Wij hebben ook nog contact met de productie voor bepaalde problemen. We zoeken voor oplossingen voor bepaalde klanten en daarvoor hebben wij dan meetings met productie. Er is dan ook de afdelingen kwaliteit. Daar hebben we meer af als we een kwaliteitsprobleem hebben. Er bestaat ook nog de afdelingen Application Technology Europe. Dat zijn alle technische applicatie technologen die we hebben. Daar heb ik persoonlijk heel veel contact mee omdat, zeker in mijn markt, wij meer technische gesprekken hebben. Ik heb het al uitgelegd bij

de voorstelling. We zien dat er heel veel projecten en het zoeken van oplossingen zijn. Dat is nu zeer particulier van mijn milieumarkt. Er is heel veel on sight getest wordt. Dat kan gaan van heel simpel, onder anderen de labotest en de bezoeken, tot de audits van installaties en de optimalisatie van installaties. Die projecten zijn dus heel breed. Daarvoor hebben we ook heel veel contact met ATE en hebben wij die mensen nodig. Ik zou mijn vragenlijst ook kunnen sturen naar de R&D, maar met hen hebben we een beetje minder contact mee. We hebben dan wel contact met hen bij bepaalde nieuwe producten of bij de lancering van nieuwe producten. Op die manier kunnen we garanderen dat de producten ook aan de nieuwe eisen van de markt voldoen. Een product kan aangepast worden omwille van een veranderende wetgeving, vragen van klanten...

E : U zei dat u een Key Account manager was. Werkt u met een ploeg of een cross-functional team?

J : Neen. Ik ben alleen op Key Accountmanager. Eigenlijk bij Carmeuse zitten we niet meer met een zeer groot salesteam. We rapporteren aan een salesmanager. Key Account betekent bij ons effectief dat je je grote klanten verzamelt en dat jij voor hen moet zorgen. Wij zijn eigenlijk de lengtes, de uitbreidingen van de productie van Carmeuse en van de klanten. Wij moeten Carmeuse verdedigen bij onze klanten en onze klanten verdedigen bij Carmeuse. We zijn er om te kijken waar er mogelijke oplossingen zijn dat wij hebben voor onze klanten. We hebben een zeer persoonlijke Key Account management bij Carmeuse.

E : Bent u de enige contact van de klanten met Carmeuse of zijn er nog andere contactpunten?

J : Dat is een beetje afhankelijk van klant tot klant. Bepaalde klanten hebben enkel mij als contact. Andere klanten hebben ook contact met de technische afdeling. Wij hebben een Key Account die u normaal ook gaat interviewen. Zijn naam is Marc Bieswal. Hij is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor alles wat staal en glasindustrie is, maar die mensen gebruiken ook bijvoorbeeld rook afwassing of hebben ook waterzuivering nodig. Ze hebben meestal contact met de key accountmanagers. Ik ben eigenlijk de persoon die meer technical-sales gericht is voor bepaalde applicaties zoals voor rookwas, voor waterzuivering en voor bepaalde projecten. Soms hebben ze gewoon veel commerciële contacten, maar dat komt er wel op dat mijn technische commerciële collega eigenlijk op iedere klant alle belangen behartigen.

E : Hoe is de verkoopfunctie dan ook betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe producten ?

J : Een productontwikkeling duurt zeer lang. We komen natuurlijk wel af met bepaalde voorstellingen van bij de klant. Gewoonlijks zijn we meer met product optimalisatie betrokken. We kunnen bij de klanten vragen van wat we zouden kunnen doen om aan al de eisen te kunnen voldoen, wat zijn de mogelijkheden van verbetering... Wij komen dan terug met de informatie en wij gaan er dan zorgen voor meetings met de klant en met R&D of met ATG om dat te gaan doen. Echt nieuwe producten zijn meestal producten die bedacht waren voor andere projecten. Wij zijn daarin betrokken van zodra een product getest moet worden of dat er niet echt een duidelijk idee is van wat de bepaalde eisen zijn, maar daar komt de marketing druk tussen. We worden dus echt bij splinter nieuwe producten betrokken als het naar van een testfase gaat. Hier bedoel ik een industriële test. Wij worden wel met alles van labotest mee betrokken. Wij worden er daarover geïnformeerd. Maar het is pas als het echt interessant wordt en van zodra het effectief geindustrialiseerd getest moet worden, dat we dan helemaal bij betrokken zijn. Op dat moment moeten we dan gaan kijken naar het zoeken van klanten met

wie we dan gaan verder doen. Op dat moment werken we wel samen met de marketing afdeling, waar we heel veel contact mee hebben, en met R&D.

E : Vindt u dat ook van interesse om heel veel contact met al die functies te hebben?

J : Ja, dat maakt het juist boeiend. Jij bent een beetje de schildfiguur rondom alles in sommige gevallen. Het is ook juist het boeiende om de contacten te onderhouden en je netwerk te gebruiken om te voldoen aan de eisen van de klanten en om op te kijken welke mogelijkheden er zijn.

E : Hoe is de klant betrokken bij de product optimalisatie? Is er iets speciaals aan hen gevraagd of zien jullie gewoon wat er werkt en wat er niet werkt?

J : Dat hangt af van applicatie tot applicatie. Sommige klanten hebben problemen en dan zoeken we naar het probleem, naar de oorzaak en ook wel hoe het probleem kan opgelost worden. Dat kan heel simpel zijn of het kan diepe productproblemen die bij de chemie zitten. Ik ga een objectieve voorbeeld geven. Het kan gewoon zijn dat de klanten bepaalde eisen hebben. Bijvoorbeeld in de foodindustrie daar heb je klanten die bepaalde eisen hebben die te maken hebben met bepaalde normen. “Sommige normen zijn verstrengt, die product voldoet niet meer, wat kunnen we daaraan doen om dat product te laten voldoen?” Uiteindelijk zijn er verschillende zaken. Het kan zijn dat we een oplossing voor de klant kunnen bieden door het product te optimaliseren zodat de klant daarmee minder problemen heeft of het kan zijn dat de klant komt met een specifieke vraag over bepaalde specificaties voor een product waaraan we onvoldoen aan hun waardige normen.

E : Dus om dat even samen te vatten, zij komen vaker naar u toe met hun problemen, dan jullie met een voorstel van optimalisatie?

J : Dat hangt af van klant tot klant. We zijn een vol uitgebreid team, dus we hebben contact met ons klant. Het gebeurt vaak dat wij gewoon met een voorstel aankomen. Wij zitten niet iedere dag bij onze klant, dat klopt. Wij gaan niet zomaar koffie gaan drinken. Wij proberen welbewust op projecten te werken en als de klant niet met een probleem komt, maar als we aan iets denken en als we vragen stellen en zo horen dat er iets op straat is of dat er mogelijkheden zijn voor bepaalde projecten, dan kijken wij met de klant wat de mogelijkheden zijn. Dat zijn soms kortdurige projecten en dat zijn ook soms langdurige projecten.

E : Heeft de klant daar geen probleem mee om tijd daarvoor te geven?

J : Dat is afhankelijk van klant tot klant. Wij hebben klanten die zeer gesloten zijn en die alles onder geheim willen hebben. Het zijn meestal de grote staalbedrijven die heel erg op hun bedrijfsgeheimen zorgen. Ze willen alles geheim houden omdat ze een heel merkbaar staal hebben ontwikkeld voor een zeer specifieke markt. Wij ook hebben klanten die open zijn en aan wie het niet stoort om meer met ons te delen. Zij hebben die ervaring niet met onze producten en ze zijn blij dat we komen om hun problemen samen te verstaan en om samen een oplossing te vinden. Het is een beetje afhankelijk van klant tot klant. Soms hebben ze het wel graag dat we met een oplossing komen, maar ze willen alles zelf doen. We kunnen dan niet voorstellen van “wij komen eraan en dan is het probleem weg van de baan”. Andere klanten komen bij ons omdat ze een probleem hebben. Ze komen dan om voor help te vragen. Het kan ook zijn dat we van een probleem horen als we bij de klant zijn en dat wij dan voorstellen om

samen een oplossing te vinden. Alles hangt er een beetje van af van het type klant. Dat is ook het boeiende eraan. Vandaag kun je bij een klant A zitten die heel open is en die heel transparent is en die er alles aan doet om zichzelf te ontwikkelen en de beste van de klanten te zijn, andere klanten zeggen gewoon dat ze daaraan gewend zijn en dat wij ons daar niet bezig mee moeten houden en andere zeggen gewoon dat alles gaat goed terwijl alles niet goed gaat. Wat kan ik daaraan doen als zij zo gesloten zijn? Iedere mens is anders, iedere klant is anders, het bedrijfsvoering is anders ... Ik zie toch dat het een impact heeft op gesprekken en hoe dat ik een klant moet aanpakken.

E : Welk soort relatie ontwikkelt u het liefst met uw klanten?

J : Het hangt echt af van klant tot klant. Persoonlijk vind ik het natuurlijk het leukste met open, transparente klanten met boeiende projecten. Klanten aan wie je een optimalisatie of een meerderwaarde kunt brengen en voor wie je niet zomaar een gewone handelaar of verkoper bent. Wanneer je effectief een meerwaarde van kennis, van oplossingen en extra service kunt bieden zodat de klanten kunnen zeggen dat bij Carmeuse we meer zijn dan zomaar een producent die zich slechts bezig houdt met het verkopen van producten en die er alleen maar voor zorgt dat zijn producten uitgeleverd worden en als er voor de rest een probleem is dan is het ook spijtig want dan kan hij er niet veel aan doen. Ideaal is dus eigenlijk echt effectief oplossingen brengen en dan is dat natuurlijk veel leuker als je een open relatie kunt hebben met de klanten. Als je samen kunt bedenken en als die klanten ook soms een durven en soms open staan voor een test. Dat is veel leuker dan een klant die alles met reserve doet en waaraan we niets kunnen bijgeven en wij niet samen kunnen meedenken. Dan is de grens heel sterk en als je handen en voeten gebonden zijn kan je natuurlijk niet zoveel bijbrengen.

E : Wat is volgens u een succesvolle verkoop?

J : Volgens mij is een succesvolle relatie gebaseerd op vertrouwen. De goeie verkoop de langerdurige relatie. Niet zomaar een prijs afgeven zelfs als je dan goed aan het verkopen bent. Neen. Een succesvolle verkoop is gewoon een meerwaarde kunnen bieden zodat je klant je dan kan vertrouwen en dat als iemand komt met een betere prijs, maar dat de klant hem dan niet zo betrouwbaar vindt en als er twijfels zijn, dat je dan altijd de kans krijgt om je te gaan verdedigen. Terwijl dat als je gewoon in een puur prijsdiscussie hebt, dan ga je daar continu het laagste prijs moeten afgeven. Dat is niet de leukste manier van werken en dan heb je ook geen meerwaarde. Ik vergelijk het altijd met vliegtuigmaatschappijen. Je kunt altijd met Ryanair vliegen, maar dan moet er nog alles bij of je kunt beter vliegen en dan heb je meer service. Hetzelfde geldt met autos. Je kunt kiezen om een beetje meer te betalen, maar een bepaalde service te krijgen. Je kunt voor de betrouwbaarheid of voor de onzekerheid kiezen.

E : Hoe verkrijgt u vertrouwen met uw klanten?

J : Dat gebeurt door open te zijn. Natuurlijk moet je de bedrijfsgeheimen niet vrij geven, maar je kan gewoon open en eerlijk zijn. Open en eerlijk daar bedoel ik mee dat je geen fouten mee vertelt. Als je iets niet weet, dan zeg je dat je het niet weet. Als je iets belooft, dan kom je jouw beloften na. Als je niet probeert selectief de vragen van een klant uit te leggen. Als je probeert reactief te zijn, dat helpt er ook heel erg bij. Als ik eens iets vergeet, dan ik excuseer ik me daar ook altijd persoonlijk voor. Als ik voor iets niet op tijd heb gereageerd of wat dan ook en als er iets dringend is, dan neem ik gewoon de telefoon. Menselijk contact hebben en niet alles via mail of alles via fax of wat dan ook, zo bouw je een bepaalde relatie. Gewoonlijk wordt er heel

veel via mail gedaan, maar het is toch belangrijk om af en toe nog de telefoon te nemen, af en toe nog eens zeggen van kijk dat is iets speciaals, ik zou er graag eens over komen spreken. Face-to-face contact doet nog altijd veel meer dan gewoon een mail te sturen.

E : Wat betekent volgens u om klant gericht te zijn?

J : Klantgericht te zijn dat wilt zeggen dat je inderdaad luistert naar de klant, dat je luistert naar wat ze willen, transparant en eerlijk bent met de klant en alles doet om de belangen van de klant te verdedigen binnen Carmeuse. Ik zal het zo zeggen. Eigenlijk is het een beetje een dubbele functie. Eigenlijk spelen we altijd een spelletje. Altijd als ik bij de klant ben, dan ben ik Carmeuse en als ik bij Carmeuse ben, dan ben ik de klant. Om het even welk verhaal van de klant bij Carmeuse te brengen en om voor alles te zorgen zodat alles allemaal in orde komt. De belangen van Carmeuse te verdedigen bij de klant en de belangen van de klant te verdedigen bij Carmeuse of uw werkheer.

E : Daarnet had u het over een klant die open kon zijn voor een test. Wat is er van u verwacht op het gebied van het testen van nieuwe manier van doen, van een nieuwe aanpak van projecten of zo ? Is het aangemoedigd in Carmeuse?

J : Ja. Zeker in de markt waarvan ik verantwoordelijk voor ben. Het is proven technology. Klanten willen zien dat het werkt, maar ook ieder installatie is anders, ieder applicatie is anders, ieder contaminant is anders dus ik werk voornamelijk op milieu toepassingen en voornamelijk voor de verwijderingen van contaminanten wat het maar ook is. We moeten ons de vraag stellen of een product efficiënter is ? Waarom is dat product efficiënter ? Wij hebben een nieuw product, hoe verschilt het van de vorige versie ? Er zijn producten waarvan we kunnen zeggen dat het een probleem is voor bij het ene, maar niet bij het andere. Alles is er zeer sterk afhankelijk. Als een bepaalde klant ook al veel problemen heeft dan gaat hij minder geneigd zijn om nieuwe producten te proberen, maar er zijn bepaalde zaken die evolueren, wetgevingen bijvoorbeeld. Alles wordt strenger. Daar kunnen we de limieten al voorspellen, dus dan kunnen we al proactief meedenken. We weten dat er iets aankomt, misschien moet die klant al eens de nieuwe versies testen. De nieuwe maatregelen komen misschien pas in een anderhalve jaar of misschien binnen twee jaar, maar zo gaat het product al gevalideerd zijn bij de klant. Als het interessant is dan kunnen we ook al verder gaan. We proberen ook om zo ver mogelijk uit te kijken dan naar de pure de verkoop van een reagentia. We kijken bijvoorbeeld naar de totale kosten van ownership. Dat kan je alleen maar doen bij een open klant. Door het opener zijn met een klant en dat die klant opener is met u, daar kan je ook sneller mee verder gaan dan.

E : Verwacht Carmeuse dat u initiatieven neemt en dat u proactief gaat werken? Hoe tonen ze dat aan of moedigen ze dat aan?

J : We worden gevalueerd op bepaalde vlakken. Wij hebben persoonlijke objectieven die jaarlijks worden gevalueerd. Daar staan een paar punten op performance bij zoals de EBITDA, DSO en betalingstermijnen. Die worden uitgerekend met behulp van financieel middelen. Maar die punten vertegenwoordigen nog niet de helft van de punten. De andere helft van de punten komen in aanmerking met de groep voor customer bij Carmeuse integrated solutions, voor oplossingen bij klanten voor hardrijf, voor oplossingen voor bepaalde chemicalië, dus daar wordt er ook op afgerekend. Er wordt afgerekend op persoonlijke veiligheid. Hoe kunen we veiligheid verhogen? Dat kan met bepaalde trainingen zijn, dat kan ook zijn om bepaalde trainingen bij klanten te houden zodat er veilig bij klanten wordt gewerkt. In Benelux Western

Europe dat is wel relatief goed geregeld tot de werkgever, maar Carmeuse is een internationaal firma. We hebben collegas in Roemenië waar zij effectief wel veiligheidsbriefings moeten geven aan klanten van hoe ze met de producten moeten werken. We hebben ook klanten die informatie vragen om veiliger te gaan werken, wat kan ik doen? We hebben objectieven met customer integrated service solution. Dan hebben we ook persoonlijk ontwikkeling objectieven waar je moet proberen jezelf te verbeteren om een beter manager te worden. Dat kan van alles zijn. Je moet op je zwakke punten werken om ze te verbeteren dus het komt op een continu verbeteringsproces eigenlijk. Bijvoorbeeld ondanks dat ik relatief Frans spreek, is het al twee jaar dat ik mijn Frans als persoonlijk objectief heb aangeduid. Ik wil mijn Frans proberen te verbeteren om al mijn klanten altijd beter te begrijpen en ze ook te kunnen beantwoorden in hun taal. Ik heb klanten in Duistland, ik heb klanten in Wallonië, ik heb klanten in Vlaanderen, ik heb klanten in Nederland en ieder klant is toch een ander cultuur en daar moet je toch altijd iets anders antwoorden in een ander taal, wat niet altijd even makkelijk is natuurlijk.

E : Wie evaleert u ? Is het alleen uw n+1 of is er ook iemand anders die u evalueert ?

J : De n+1 evalueert de eerste zaken en daar wordt er door zijn n+ 1, dus mijn n+2, nog eens feedback aan gegeven om mij een kwotatie te geven. Laat het zo zeggen dat de n+2, en misschien je n+3 voor de finale kwotering voor uw performantie van het afgelopen jaar zorgen. Eerst komt de beoordeling waar ik kan zeggen of ik tevreden ben of niet. Dat gebeurt met mijn n+1. Daar komt de n+2 die daarbij heel te zeggen heeft. Uiteindelijk gaat het eigenlijk om een meeting met het hoger management.

E : Het is alleen het hoger management die u dan gaat beoordelen ? Niemand van hetzelfde functie of collegas is daarbij betrokken?

J : Neen. Er wordt wel gevraagd hoe de samenwerking gebeurt. Bij de evaluatie vragen ze ook hoe de samenwerking ging met de mensen met wie je samengewerkt. Ze vragen ook hoe de samenwerking met de andere afdelingen ging. Welke samenwerkingen kunnen we verbeteren en welke kunnen we verminderen? Stel u voor dat mijn directe binoom van op de customer service zegt dat hij niet langer met mij kan meewerken, dan wordt er rekening daarmee gehouden. Ik zou dan ook niet positief geevalueerd worden. Er wordt feedback gevraagd van hoe mensen mij vinden en omgekeerd hoe vinden de mensen anderen. Dan krijgen we ook terecht een kans om uit te leggen waarom we niet tevreden zijn met bepaalde dingen.

E : Wat denkt u van die evaluaties? Denkt u dat het goed is of denkt u dat er misschien andere elementen zijn die er ook bij mogen?

J : Het is goed dat er geevalueerd wordt en dat er transparent geevalueerd wordt. Persoonlijk zeg ik dat je daar niet blind moet bijstaan, maar dat is mijn persoonlijke mening. Je moet niet blind over uw persoonlijke objectieven bijstaan. Dat kan nog in de loop van het jaar veranderen. Het is belangrijk dat je weet wat je objectieven zijn in het begin van het jaar, maar het systeem van beoordeling is al een paar keer veranderd om het wat strikter te maken. We gebruikten daarvoor een redelijke relatieve toel die wat achter was op wat eigenlijk een evaluatie is. Dat is zeer moeilijk natuurlijk om een evaluatie maken terwijl dat je veroordeelt bent. Het was een beetje contradictorie.

E : Hebben jullie een CRM toel of zoiets om de informaties door te geven aan uw collegas ?

J : Ja. We hadden een andere CRM tool, maar doordat de nieuwe tool van applicatie was in Amerika en omdat de tool in Europa niet zo gebruiksvriendelijk en niet zo snel was, hebben we veranderd. We hadden vroeger shareboy. Ondertussen zijn er heel veel systemen gekomen en wordt er eigenlijk momenteel gewerkt aan een nieuwe CRM tool die normaal go life zou moeten gaan ergens in september of oktober. Momenteel worden alle systemen een beetje herzien om ervoor te zorgen dat ze allemaal efficiënter worden en zo beter gecommuniceerd kan zijn. Het is ook wel zo dat we op regelmatige tijd met onze collegas samen komen en woorden kunnen uitgeven om uiteindelijk als we bijvoorbeeld een vraag hebben, gewoon een telefonisch contact hebben met elkaar. We zijn continu op de baan, dus we zien elkaar niet zo heel veel, maar als we dan elkaar zien dan proberen we dat optimaal te benutten om een goede sfeer te behouden en om alle informatie te delen. Als ik bij een klant van mijn collega zit of als een collega bij een van mijn klanten is, proberen we om gewoon samen naar die klant toe te gaan. Als het een key account is dan ga ik bijvoorbeeld mee of ik pak daar een ander specialist mee om bij mij klanten zitten.

E : Gaat u af en toe ook naar networking events die niet zo speciaal bij Carmeuse horen ?

J : In mijn markten zitten eigenlijk verschillende groepen. Wij zitten bij groepen rond de Tenvaco in Nederland, daar ga ik nu weinig naar netwerkevents omdat het in Nederland is en het moet ook altijd passen. De topics zijn ook niet altijd direct gerelateerd aan mezelf. Ik zit ook in Vlaanderen bij de VNAB. Ik probeer toch altijd bij evenementen te gaan gerelateerd met de klanten, want er blijven toch veel klanten weg daarvan, of ik ga daar naar toe om gewoon bij te leren van andere technologieën. Daarnaast hebben we ook beurzen waar we passief en actief aan meedelen. Ik neem persoonlijk actief deel aan een beurs in Nederland en in België. We staan in IFA, dat is een beurs in Duitsland die eigenlijk een Europese beurs is. Als de mogelijkheid en de tijd er is dan is om deel te nemen aan een andere beurs die gerelateerd is aan milieu, dan probeer ik daar ook naar toe te gaan. Als er evenementen of congressen zijn die gerelateerd zijn aan bepaalde topics dan probeer ik daar ook naar toe te gaan. Ik probeer ook nog om wat bepaalde klanten evenementen te doen zoals opendeurdagen. We proberen die zaken te onderhouden. Natuurlijk hebben we een marketing afdeling die volledig Europa afschuift om continu evenementen en grote beurzen en op grote congressen allemaal mee te spelen. Wij blijven dus ook alleen op de lokale zaken. De grote Europese zaken worden gedaan door de marketing afdeling die Europees werkt.

E : Stuurde de marketing afdeling dan wekelijks een newsletter of zoiets ?

J : Neen, we hebben niet zo heel veel congressen waar wij naar toe gaan. Wat er wel gebeurt is dat twee-drie keer per jaar gaan we samen met alle collegas van Europa die verantwoordelijk zijn voor de applicaties zitten. We bekijken wat duurzaam wordt, hoe je daarvoor account manageable bent. Dat is dus twee keer een anderhalve dag, en die dag wordt er gepraat over teksten van congressen, wetgevingen, productontwikkelingen, nieuwe marktontwikkelingen van al de regio's, feedback over applicaties die gebruikt worden, successen worden uitgedeeld... Eigenlijk wordt er kennis uitgedeeld. Op die manier leren we effectief hoe we ons kunnen ontwikkelen. In sommige markten zijn ze veel minder matuur. In dat geval is het uitwisseling van feedback en van kennis uit andere regio's zeer belangrijk. We zijn altijd wel met bepaalde regio's begonnen om applicaties te testen. In België bijvoorbeeld worden die applicaties al 30 jaren gedaan. Daarvan kunnen andere markten enorm veel leren.

E : Ik denk dat ik al mijn informatie heb dus ik ga u niet verder tegenhouden. Hartelijk bedankt voor uw tijd, het was zeer geapprecieert.

APPENDIX 11: Interview Geoffrey Gustin

Personal interview, March 2, 2018

Carmeuse – Geoffrey Gustin – Accountmanager

G : interviewee Geoffrey Gustin

E : interviewer Elisabeth de Brouwer

E : Est-ce que ça vous embête si j'enregistre cette conversation ?

G : Non.

E : Comme petit rappel je suis étudiante en ingénieur de gestion à Louvain-la-Neuve et je fais mon mémoire par rapport à la fonction de vente en B2B. Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ?

G : Pas du tout.

E : Super. Je vous laisse vous présenter pour commencer.

G : Je m'appelle Geoffrey Gustin. J'ai 26 ans. Je travaille pour l'entreprise Carmeuse. Je suis Account manager stabilization and aggregates. Ça veut dire que je suis actif sur le marché de la construction routière et dans l'industrie de la construction.

E : Comment décririez-vous la fonction de vente dans votre entreprise ? En quoi consiste votre mission exactement ?

G : La mission vente de Carmeuse c'est que nous gérons un portefeuille de clients en termes de relation technique et commercial. Nous sommes le relais entre l'entreprise et le Marché. Nous traitons avec le client au niveau de la vente, de la négociation de prix, des relations techniques et parfois nous mettons en support un service de l'entreprise qui s'appelle Application Technology. C'est un service technique avec des ingénieurs qui peuvent intervenir en support dans le cadre de certains dossiers.

E : Faites-vous aussi quelque chose par rapport à la prospection de nouvelles entreprises ? Devez-vous également chercher de nouveaux clients ou vous traiter uniquement avec des clients qui viennent vers vous ? Est-ce que ça fait partie de la fonction de vente ?

G : Effectivement. On gère un portefeuille de clients qui sont des clients récurrents et des prospects, c'est-à-dire des clients potentiels pour développer nos parts de marchés par rapport à la concurrence. Disons qu'ici c'est pour développer nos ventes à certains clients qui ne sont pas encore utilisateurs de produits venant de Carmeuse.

E : Avez-vous récemment remarqué des grands changements dans votre travail dû à par exemple Internet ou le développement durable ? Est-ce que vous sentez que l'environnement dans lequel vous opérer est en mutation ?

G : Oui. Evidemment avec Internet est arrivé la rapidité du transfert de l'information. Ça veut dire que le client attend de plus en plus rapidement qu'on lui réponde à ses questions et à ses demandes. Le développement durable c'est quelque chose de fondamental. Je constate sur le marché de la construction que tout ce qui est économie circulaire est bien ancrée. Je veux dire que sur le marché certains ont vraiment essayé de revaloriser et de gérer le recyclage de quelques matériaux. On constate donc sur le marché de nouveaux produits alternatifs qui sont en concurrence avec les produits que nous nous commercialisons, notamment sur le marché de la construction. Je commercialise du carbonate de calcium c'est-à-dire de la pierre de calcaire qui est de la pierre noble qui sort de carrière. Nous retrouvons comme produit alternatif à ce carbonate de calcium un concassé de béton. Ça veut dire que sur une démolition de chantier, le béton démolé est concassé et on en refait un granulats. Ça permet de recycler le béton et de l'utiliser en substitution au carbonate de calcium dans la production de béton prêt à l'emploi par exemple. Ça veut dire que dans la construction routière on peut substituer un revêtement de carrière par un recyclage de béton.

E : C'est un produit que l'on peut retrouver seulement chez la concurrence ou bien Carmeuse s'est mis également à le produire ?

G : Ce sont des produits proposés par la concurrence.

E : Carmeuse essaye de se positionner par rapport à ça ?

G : Oui en effet. Carmeuse va chercher la valeur qui est celle qu'il apporte par la qualité de son produit, qui est la valeur ajoutée que l'on peut offrir en termes de service, en termes de disponibilité et aussi en termes d'orientation client. Tout ça donne une valeur ajoutée au client qui va lui faire choisir la solution de Carmeuse plutôt que la solution alternative.

E : Cherchez-vous à développer de nouvelles solutions au sein de cette économie circulaire ?

G : Pas tout à fait. En tout cas pas pour le moment.

E : Que signifie pour vous être orienté client ?

G : Être orienté client c'est mettre le client au centre de toutes ses préoccupations.

E : Par client vous voulez dire votre client direct ou l'utilisateur final ?

G : Le client direct évidemment. On a peu d'utilisateurs finaux dans mon cas. C'est donc l'utilisateur de nos produits et de nos services.

E : Quel genre de relation essayez-vous de développer avec vos clients ?

G : J'essaie de développer une relation durable, donc sur le long terme et une relation basée sur la confiance et le respect.

E : Comment créez-vous une relation basée sur la confiance ?

G : Ça se fait avec le temps au travers d'une relation saine. C'est une relation où on essaie d'aider le client, de lui apporter une valeur ajoutée, de comprendre ses besoins, de lui montrer qu'on est là pour lui et de lui montrer qu'on est fiable. Je pense que ce sont vraiment les composantes indispensables pour défendre nos produits et notre position sur un marché qui est très compétitif.

E : Comment est-ce que le client le réagit-il ? Est-ce qu'il est ouvert à une relation ouverte avec ses fournisseurs ou est-ce que ça lui fait plutôt peur ?

G : Le client y est évidemment ouvert et ça nous permet de développer un avantage concurrentiel et de se positionner plus favorablement par rapport à la concurrence. C'est une tactique qui nous permet dans le pire des cas de concurrencer des produits alternatifs et des produits moins chers.

E : Y-a-t-il des clients parfois réticents à ce genre de contact ou pas du tout ?

G : Non.

E : D'après vous qu'est-ce qu'une vente réussie ?

G : Une vente réussie pour moi c'est une vente qui est mutuellement satisfaisante, c'est-à-dire qu'à la fois le client et à la fois Carmeuse se sentent satisfaits d'avoir contracter ensemble. Une vente réussie c'est une vente où le client va avoir le produit auquel il s'attend au moment où il l'attend et de la manière où il l'attend. On va donc répondre avec du sur mesure ou bien on va pouvoir l'aider dans le développement de son business. De notre côté on va vendre et en dégager un certain bénéfice et une certaine marge par rapport au travail accompli. Une vente réussie est donc une vente où les deux parties sont contentes de l'avoir autorisée. C'est une vente mutuellement satisfaisante.

E : Dans le cadre de vos fonctions, quel contact entretenez-vous avec vos collègues d'autres départements ?

G : On essaie de participer ensemble à des formations le plus souvent possible. Nous sommes un peu les yeux et les oreilles de Carmeuse à l'extérieur et on aide à remontée du marché le plus d'informations possible et de les partager en interne. C'est de l'information par rapport à de la chaux qui rentre, par rapport à des clients, par rapport à des pairs... ça peut être un gros transporteur qui travaille pour un client qui va lâcher une information qui va être pertinente pour nous. Nous faisons vraiment partie d'un dispositif pour faire remonter l'information qui sera utilisé en interne par la suite.

E : Comment faites-vous remontée cette information ?

G : Nous complétons des rapports de visite qui sont disponibles sur l'intranet de l'entreprise. On les partage évidemment avec d'autres départements. On a aussi des réunions commerciales tous les deux mois, voire tous les trois mois où on met à l'agenda tous les faits marquants par rapport au marché. On organise également de manière hebdomadaire des conference calls où on peut également partager ce genre d'information.

E : Ces conference calls sont tenu avec qui ? Vous les faites uniquement avec les commerciaux ou bien d'autres département y sont également invités ?

G : C'est généralement fait avec la direction commerciale et tous les métiers au niveau opérationnel et International.

E : Vous parliez de rapport de visite que vous partagiez. Considérez-vous que l'information passe bien à chaque fois qu'il y a quelque chose d'important à dire ? Ou arrive-t-il que quand quelque chose d'important survienne, vous le faites passer par un autre moyen de communication ?

G : Je pense que le canal de communication principal reste quand même le face-à-face. On reste des humains. Bien que nous soyons à l'époque de la digitalisation et de l'internet, c'est quand même bien de pouvoir se voir en face-à-face. En même temps chez Carmeuse on a l'habitude de se dire les choses. C'est comme ça qu'on relève de manière la plus probante l'information du marché. Il y a peut-être des informations qui ne vont pas rester à l'esprit de la personne à qui vous essayer de les apporter et donc à ce moment-là c'est bien d'avoir un procès-verbal.

E : Etes-vous le seul point de contact des clients avec Carmeuse ou y-a-t-il d'autres points ?

G : Il y a un customer service qui s'occupe de l'organisation des commandes, de l'organisation des plannings, de l'organisation des suivis de client et de l'organisation de la facturation. On va dire que nous intervenons plutôt en amont et que nous entretenons la relation avec le client. Le contact quotidien par contre c'est avec le customer service. C'est le rôle de ce service-là.

E : Customer service c'est un autre département que celui de la vente ?

G : C'est un département qui nous est directement lié et qui est composé d'une personne spécial backup. En l'occurrence celui qui s'occupe des clients en construction, il les suit quotidiennement. C'est-à-dire qu'il reçoit les commandes des clients. S'il faut répondre à des questions par rapport à quelque chose d'opérationnel ou de technique si jamais il y a un souci technique ou si le client a besoin d'un complément d'information par rapport à un projet, c'est nous qui intervenons dans ce genre de tâche-là.

E : Comment est-ce que la fonction de vente est-elle impliquée dans le développement de nouveaux produits ou dans l'amélioration de produits existants ?

G : Evidemment comme on est l'oreille et l'œil de Carmeuse sur le terrain. C'est nous qui remontons l'information par rapport à une caractéristique par exemple, ou par rapport à un produit que la concurrence a et que nous n'aurions pas encore ou de mieux répondre à ce que le client attend de nos produits. Evidemment nous remontons cette information et on réfléchit en interne comment avoir le produit qui pourrait correspondre le mieux aux attentes du marché. En conclusions oui, nous sommes fondamentaux.

E : Comment le client est-il intégré ? Est-ce que vous lui demandez son avis ou est-ce que vous vous contentez d'observer pour remonter l'information ?

G : D'après moi, on ne vend pas et on n'exerce pas son rôle commercial si on ne parle pas. Dans la vente le non-verbal est hyper important. C'est hyper important d'avoir un

comportement positif et d'avoir une attitude positive. Les informations on les gagne en parlant. Généralement vous apprenez énormément un travailleur avec qui vous avez des discussions sur des questions ouvertes. Il faut savoir faire parler le client en favorisant l'échange d'information et en posant des questions ouvertes et fermées. C'est surtout une capacité d'écoute, de savoir creuser les informations qu'il va donner et d'entretenir régulièrement ce contact-là. Ça nous permet d'obtenir des informations de plus en plus pertinentes et de meilleure qualité pour l'entreprise.

E : J'imagine que le client est débordé, est-ce que ça l'embête de devoir consacrer du temps à ça ou au contraire voit-il vraiment l'intérêt ?

G : Evidemment que le client a un agenda qu'il faut respecter. Il faut essayer de trouver le meilleur moment pour le rencontrer. C'est quand il est dans une bonne position qu'on aura les meilleurs efforts donc ça dépend aussi du cas par cas. On essaye toujours d'anticiper le rendez-vous et on demande au client quand on peut aller le voir. On regarde avec lui la date et le moment qui lui convient le mieux pour pouvoir discuter de ce genre chose-là.

E : Votre contact a l'intérieur de l'entreprise du client c'est souvent le département d'achat ou il y a encore d'autres contacts à l'intérieur de l'entreprise du client ?

G : Non, je vais dire que dans une entreprise tous les interlocuteurs sont importants et tous les interlocuteurs ont des besoins différents qui doivent être satisfaits. Tous ces interlocuteurs-là donc ont des choses importantes à nous révéler. On a effectivement une relation avec le procurement, le service achat. Avec eux, c'est plutôt une négociation axée sur les prix. La personne qui va s'occuper de l'utilisation de notre produit a aussi des informations hyper importantes pour nous. C'est important de savoir qui fait quoi au sein de l'entreprise. Pour cela il faut aller voir au sein de l'entreprise du client qui fait quoi, pourquoi et comment. Une personne sur le terrain va vous donner des informations qu'un acheteur ne va pas vous donner. Pour pouvoir récolter des informations il faut être sur le terrain.

E : Ces personnes sur le terrain sont-ils prêts à vous donner un rendez-vous ?

G : C'est justement le rôle d'un commercial. Il faut savoir rendre possible ce genre de chose. Il y a aussi des visites spontanées par exemple. L'industrie de la construction c'est plutôt un métier de chantier. Il y a donc beaucoup de chantier différent. Mon rôle c'est de savoir ce qui s'est passé sur le chantier, c'est d'aller voir les chefs de projets sur place, les conducteurs de travaux...

E : J'imagine qu'ils ne doivent pas hésiter à vous appeler quand ils ont un problème.

G : Ils m'appellent soit moi, soit le customer service. Ça dépend de la nature du problème.

E : Qu'est-il attendus de vous quant à la prise d'initiatives, la prise de risque et l'expérimentation de nouvelles choses ? Est-ce qu'on vous pousse à faire des choses légèrement différemment par rapport à ce que vous avez toujours fait ?

G : Bien sûr. On va être la précision qui va être fondamentale. On est proactif. On doit prendre le taureau par les cornes. On doit être le moteur, le driver de son business. C'est comme si on consulte une PME et qu'il faut être un peu le gérant de cette PME-là. Evidemment c'est la

hiérarchie qui décide, mais on est poussé à être autonome, à aller de l'avant et à prendre des initiatives. C'est le premier point. Quant à la prise de risque on discute le risque en interne d'abord. On ne fait pas n'importe quoi n'importe comment. Cette prise de décision a été réfléchie évidemment. La prise de risque est contrôlée et souvent partagée avec la hiérarchie.

E : La hiérarchie, est-elle souvent d'accord quand vous proposez de nouvelles idées ? Est-elle à l'écoute ?

G : Elle est à l'écoute. Elle essaie de nous demander pourquoi, comment, et toutes les questions possibles pour nous faire avancer. Comment est-ce qu'on peut faire mieux ? On trouve des idées, on réfléchit ensemble, on met les idées en commun et puis on voit la meilleure solution évidemment. La décision finale est toujours prise par le n+1, mais on est souvent du même avis. On est souvent sur la même longueur d'onde bien évidemment.

E : Vous laissez-t-on gérer de manière autonome les prix ?

G : On a les chiffres de la politique de prix qu'on doit mener et de la politique de l'entreprise. On sait donc évidemment très bien jusqu'où on peut aller et jusqu'où on ne peut pas aller. On a discuté avant de ce qu'on est prêt à faire et de ce qu'on ne fait pas.

E : Comment votre succès est-il mesuré ?

G : Il y a une évaluation. Je travaille chez Carmeuse seulement depuis 6 mois, donc je ne sais pas vous donner toutes les informations. Il y a au moins deux évaluations par an où on évalue toute une série de points. On a des contacts réguliers avec notre n+1. On n'est pas quotidiennement évalué, mais on sait bien si on est sur le bon chemin ou si on ne l'est pas du tout. Il y a deux évaluations formelles qui débouchent sur des quotassions où on évalue la performance au travers de critères défini préalablement.

E : Quels sont ces critères ?

G : Il y a des critères qui touchent à tout ce qui est développement durable, ça peut être en terme d'EBITDAR, en termes de marge de brut. Parfois c'est en termes de projet précis, ou on va demander où on en est dans le cadre d'un projet en particulier.

E : Qu'est-il attendu de vous en termes de développement durable ?

G : On peut avoir des objectifs où au moins une tâche est focalisée sur le développement durable. Je n'ai d'idée d'exemple flagrant qui me vient à l'esprit mais je sais que c'est un des critères qui est attendu de moi.

E : Vous disiez le développement durable, la marge brute, des projets menés... Il y a encore autre chose auquel Carmeuse fait attention ?

G : Il y a les critères de vente qui sont établis l'année n-1 pour l'année n. En l'année n on va évaluer l'accomplissement du budget mois par mois. Evidemment dans la vente c'est hyper simple. Il y a un budget qui est établi et il faut essayer de l'atteindre voir de le dépasser. C'est quelque chose qu'on évalue mensuellement.

E : Très bien. Je pense que nous avons parcouru toutes mes questions. Y-a-t-il encore quelque chose que nous n'avons pas mentionné auquel vous pensez ?

G : Non. Je vous souhaite beaucoup de succès dans le cadre de votre mémoire

APPENDIX 12: Interview Marc Bieswal

Personal interview, March 8, 2018

Carmeuse - Marc Bieswal – Key Account Manager

B : interviewee Marc Bieswal

E : interviewer Elisabeth de Brouwer

E : Pour lancer l'interview je vais commencer par me présenter. Je vous ai déjà dit que je suis en ingénieur de gestion à Louvain-la-Neuve et que je fais donc mon mémoire. D'où cet interview d'ailleurs. Je fais mon mémoire sur les nouvelles pratiques de vente en B2B. Avant d'aller plus loin, est-ce que vous avez des questions ?

B : Oui, je me demande si vous considérer qu'il y aura un biais dans les réponses que l'on va vous donner. À partir du moment ou d'une part finalement vous connaissez notre management, et d'autre part que vous enregistrer mes réponses.

E : Je comprends, mais je fais mon questionnaire non seulement avec Carmeuse, mais avec d'autres entreprises aussi. Donc oui, il y a aura peut-être un biais, mais l'objectif est d'identifier des 'best practices' et dans ce cadre-là, le biais me paraît minime.

B : Très bien. Donc dites-moi.

E : Est-ce qu'on pourrait commencer par vous présenter ? C'est-à-dire votre nom et ce que vous faites dans votre fonction ?

B : Mon nom est Marc Bieswal et mon métier depuis 15 ans c'est de m'occuper des Key Accounts chez Carmeuse. C'est à dire des clients qui sont de gros volumes ou de gros chiffres d'affaires dans 5 segments particuliers qui sont la pierre, le non ferreux, le papier, la sucrerie et la sidérurgie. J'ai fait des études de bio-ingénieur, et j'ai été engagé chez Carmeuse parce que mon profil matchait les premiers marchés dont on s'occupait qui sont en fait en lien avec la chimie et l'agronomie

E : Comment est-ce que vous décririez la fonction de vente dans votre entreprise et plus particulièrement tout ce qui est en lien avec le Key Account management ?

B : On avait un dicton pour le Key Account management sur ma zone de travail qui est Western Europe qui disait que rien de ce qui concerne la chaux ne doit nous rester inconnu. C'est à peu près ça. Je dois tout savoir sur la chaux dans mon marché.

E : Vous faites quoi exactement ? Vous faites aussi de la négociation de contrat et du dénichage des nouveaux marchés ? Comment ça se passe ?

B : Avant on était chef de marché, ce qui était une appellation que je trouve assez sympa et qui englobait effectivement un travail plus transversal. C'est à dire qu'on devait identifier les opportunités, concrétiser ces opportunités, mais aussi influencer certains services dans la production et la qualité de manière à être en adéquation avec tous ces marchés. On avait vraiment un prospect plus large. Maintenant on est Account manager, donc on est plus un élément de la chaîne. Il y a le supply chain, il y a nos amis de la production et effectivement la clarté de qui est chef de projets dans certains projets est un peu moins évidente. Le lobby interne se fait effectivement plus par la conviction que par l'autorité naturelle que l'on pourrait avoir de par sa fonction.

E : Avez-vous remarqué dans votre travail des grands changements dû à ce qui est internet, media sociaux et tout ça ? Est-ce que vous voyez que cela a une influence sur votre travail ces 10 dernières années ?

B : A vrai dire non. Le seul vrai media social que j'utilise c'est LinkedIn. Ça m'a vraiment servi 1 fois. C'est pour regarder le profil des interlocuteurs à l'avance, mais après ça c'est tout.

E : Vous ne voyez pas de différence par exemple pour trouver des informations sur vos concurrents ? Ou au contraire que vos concurrents trouvent plus facilement des informations sur vous ?

B : Non au contraire. Ça c'est même un petit peu refermé puisque aussi bien les concurrents que Carmeuse mettent de moins en moins d'informations pertinentes sur internet. Avant on avait encore des fiches techniques et des choses comme ça. Maintenant c'est les amis de marketing qui donnent une image de la société plutôt qu'une vraie information sur le produit.

E : Vous avez parfois de nouveaux clients qui vous trouvent via internet ?

B : A vrai dire, c'est assez bizarre. Comment est-ce qu'on trouve de nouveaux clients ? On a malheureusement des concurrents qui sont comme nous assez performants et assez bon et donc c'est très rare que des clients arrivent chez nous en nous en se plaignant de notre concurrent. C'est très rare que des clients viennent chez nous et nous disent qu'ils sont chez quelqu'un d'autre, qu'ils sont fort mécontents et que du coup ils viennent nous parler. Ce qui est assez 'déprimant' sur un point de vue global, c'est que c'est souvent nous qui devons démarcher nos clients et que souvent les clients disent « je travaille depuis 25 ans avec un fournisseur et c'est vrai que je n'ai jamais entendu parler de vous ». Donc ça veut dire que c'est des acheteurs qui ne font même pas le boulot d'une fois tous les 3 ans passer en revue qui pourrait être une alternative. C'est vraiment étonnant. Quand on trouve des clients c'est parce qu'on se bouge pour aller les chercher.

E : Et alors en général, sont-ils ouverts à ce que vous avez à proposer ou ils sont plutôt méfiants puisqu'ils ne sont même pas venus vous voir avant ?

B : De nouveau je trouve ça assez décevant, mais ils sont assez fermés et méfiants. Premièrement, c'est très difficile de savoir qui est la bonne personne à qui parler. Par exemple ici je vais sur un site industriel où on livre un client. Je constate qu'il y a un filon de chaux chez un autre client. J'avais déjà essayé de tâter le terrain par téléphone, mais on ne sait pas du tout à qui s'adresser. Donc ici j'ai la chance de rentrer dans l'usine, de passer dans les bureaux, d'en faire tout le tour en passant au bureau de chacun et personne ne sait me dire qui achète la chaux.

On me renvoie d'une personne à une autre avant de me dire que c'est peut-être l'atelier central en Belgique qui achète la chaux pour toutes les usines. C'est vraiment le premier problème. Dans une organisation il faut trouver qui fait quoi et après quand vous parlez avec cette personne-là c'est vraiment comme vous disiez la méfiance. « Qu'est-ce que vous avez comme produits ? Est-ce que vous pouvez nous envoyer une fiche technique ? Vous savez, je suis en contrat encore pour un an alors ne me parlez pas de ça ». Il y a vraiment des audits à faire en termes de procédure d'achat dans beaucoup de sociétés.

E : Et que signifie pour vous être orienté client ?

B : Être orienté client pour moi c'est assez bien ce qu'on fait ou ce qu'on faisait chez Carmeuse spontanément. C'est de vouloir tout savoir sur la chaux et sur la chaux chez nos clients. Ça veut dire que tout est bon tant qu'on sait ce que nos clients fabriquent. Ça veut dire qu'on doit savoir pourquoi ils utilisent la chaux, ce qu'ils fabriquent comme produit, quels sont leurs produits finis, quels sont leurs marchés, quel est leur chiffre d'affaire... C'est ça être orienté client. C'est de vraiment s'intéresser à tout chez le client, même certaines choses qui semblent futiles comme par exemple de savoir qui sont leurs concurrents. On parle beaucoup de faire des incentives et de faire des choses qui concernent pas directement le deal, mais qui sont des gages gagnés. Dans certaines entreprises ça n'a pas l'air très orienté client. Les clients n'ont en général pas besoin de ça. Être orienté client c'est aussi inviter les clients à venir voir ce que nous fabriquons. C'est de s'intéresser à tout ce qu'ils font et à faire en sorte qu'ils s'intéressent également à ce que nous fabriquons.

E : Sont-ils ouverts à ça ? S'intéressent-ils à ce que vous fabriquez ?

B : De mon point de vue c'est ça qui fait que j'ai une bonne relation long-terme avec mes clients. C'est que je m'intéresse à eux et que je fais en sorte qu'ils s'intéressent à ce que nous fabriquons. Quand vous dites à un client « venez on va aller manger au restaurant », neuf fois sur dix c'est "ça ne m'intéresse pas. Je n'ai pas le temps. Parlons du business, mais ne parlons surtout pas d'aller au restaurant". Les restaurants n'intéressent vraiment plus du tout les acheteurs. Par contre dire au client « venez voir nos carrières et regardez comment on produit nos produits », ça les intéresse fondamentalement.

E : Quel genre de relations essayez-vous de construire avec vos clients ?

B : C'est une question de formation. Je suis un ingénieur, donc la relation que j'ai avec mes clients c'est on parle de fait, de business et on ne se ment pas. C'est ça la relation que j'ai avec mes clients.

E : Donc de la transparence. Vous diriez que les éléments clef dans ce genre de relation c'est donc d'être honnête et de s'intéresser à l'autre ?

B : Oui. Effectivement si pas honnête, au moins crédible et de s'intéresser à l'autre dans sa dimension professionnelle. J'ai des collègues qui vendent plutôt des agrégats, qui vendent plutôt dans les centrales à béton et tout ça. Eux par contre ont une approche qui est plus humaine. Ce n'est pas spécialement mon point fort. Par exemple ils connaissent la date d'anniversaire de leur client. Disons que moi j'arrive à vivre ma vie professionnelle malgré cette approche moins personnalisée.

E : Comment arrivez-vous à faire en sorte que vos clients s'intéressent à vous ? Comment construisez-vous cet intérêt ?

B : C'est pour ça que ce n'est pas mal qu'on ait des relations de parfois des dizaines d'année avec nos clients. Une fois tous les trois ans le client à un problème. On le résout ensemble et du coup de ce fait-là on échange des informations techniques et on met en place des systèmes qui permettent d'éviter des problèmes à l'avenir. Après avoir résolu une fois un problème et échanger des informations avec un client, à ce moment-là l'information est faite et on peut s'appeler et l'autre fait l'effort de décrocher. Un client avec qui je n'ai jamais résolu un problème quand je l'appelle, souvent il ne décroche pas. Un client avec qui j'ai résolu une fois un problème, il décroche toujours la première fois. C'est ce type de relation que j'arrive à créer avec mes clients et ça prend du temps. Ça veut dire aussi que la tendance ou Carmeuse veut voir que les commerciaux sont des commerciaux, que l'Application Technology c'est autre chose et que la logistique c'est autre chose, ça a un peu tendance à me couper de ma base d'action. Souvent les problèmes qu'on a, c'est soit dans l'application de nos produits, soit dans la logistique. A partir du moment où je ne suis plus l'interlocuteur reconnu, la personne qui résout les problèmes et que je dis que je ne sais pas le résoudre mais que je vais vous envoyer quelqu'un d'autre qui va le résoudre à ma place, je casse ma crédibilité et le besoin du client à être attaché à moi. D'après moi il y a une nécessité de garder un rôle où le commercial reste le rôle pivot de manière à ce qu'il reste indispensable. Une fois sur deux c'est pour résoudre un problème, une fois sur deux c'est pour vous augmenter votre prix mais malgré tout vous êtes toujours content de me parler avec moi.

E : Quand vous dites que c'est un rôle pivot, en fait vous avez pas mal d'information de terrain auquel les autres rôles n'accèdent pas spécialement parce que vous êtes toujours en contact avec le client. Est-ce que ces informations vous les partagez avec le reste de l'entreprise et est-ce que l'entreprise est intéressée par ces informations ?

B : L'entreprise Carmeuse est intéressée par ces informations, mais c'est un grand challenge. Je veux dire que c'est un grand challenge pour Carmeuse pour le moment parce qu'on demande aux commerciaux d'être beaucoup sur le terrain, on demande aux commerciaux de faire beaucoup de management interne, c'est à dire qu'on demande aux commerciaux de faire en sorte que les projets avancent dans le sens des clients et pas dans le sens d'une organisation interne où je ne sais quoi et en même temps on demande aux commerciaux de faire en sorte de prendre nos collègues chez nos clients pour qu'ils s'intéressent aux clients. Au final ça fait beaucoup. Ça fait que souvent quand on va chez les clients on doit organiser des réunions avec trois personnes de chez Carmeuse. Ça implique que le client en face quand il voit une délégation de 3-4 personnes arriver, ils se sentent obligés d'en mettre 3-4 dans la danse aussi. Au final quand vous organiser une réunion pour 8 personnes, personne n'est 100% disponible avant 5 semaines. C'est une des grosses contraintes qu'on a. C'est-à-dire que pour le moment on doit trouver le moyen de motiver nos collègues pour les amener chez le client. Le reporting interne via des rapports de visite ne marche absolument pas. Les commerciaux n'ont pas toujours le temps de rédiger des rapports de visite et le management à encore moins le temps de les lire.

E : Quel genre de collègues devraient vous accompagner chez le client ?

B : Les trois principales catégories sont les producteurs, les logisticiens, les gens de chez Application Technology.

E : C'est quoi exactement Application Technology ?

B : Application Technology ce sont des gens qui ont une compétence dans un domaine technique particulier et qui viennent régler les problèmes techniques chez les clients qui sont liés à un de nos produits. Ça pourrait être une poudre qui ne coule pas bien, ça pourrait être un produit qui est un peu trop jaune et qui ne marche pas dans le process d'un client... Ils agissent par marché. C'est-à-dire qu'il y en a un qui fait le traitement des cuvées, il y en a un qui fait plutôt de la chimie, etcetera. Ça marche plutôt bien. Ce sont des gens avec qui on a envie de travailler parce qu'ils apportent une plus-value. Ce qui est un peu compliqué c'est qu'ils sont répartis partout en Europe. C'est compliqué parce que quand vous voulez faire un rendez-vous avec le client et que vous voulez faire intervenir un collègue d'Europe de l'Est, vous ne pouvez pas faire ce rendez-vous dans les 3 jours. Il faut le planifier en fonction des vols pour faire venir ce collègue.

E : Sont-ils beaucoup en Application Technology ?

B : Les commerciaux en Western Europe sont à peu près 7 et ils doivent faire appel à des Application Technology qui eux sont Européens, et qui à la grosse louche sont 7 aussi.

E : Et dans le cadre de vos fonctions, quels contacts entretenez-vous avec vos collègues d'autres départements ? Vous venez de citer trois types de fonction que vous devez intégrer dans les visites chez le client par exemple. Les voyez-vous souvent et travaillez-vous souvent avec eux ?

B : Oui. Par exemple les logisticiens sont à l'étage du dessus donc je peux aller les chercher. Les producteurs sont dans les usines qui sont dans un rayon de 30 km donc ce n'est pas très compliqué non plus. Le problème c'est que pour le moment on a une structure de gestion des projets qui est assez déficiente. Le problème quand je fais appelle à un producteur pour venir m'aider et qu'il vient c'est parce que j'ai utilisé un pouvoir de conviction de par une longue histoire commune dans le passé. Je dois investir beaucoup de ma confiance pour être crédible par rapport à eux, donc je dois m'intéresser à comment ils stockent la chaux, quels sont leurs problèmes du jour, et tout le bazar pour les séduire et qu'ils s'intéressent à mon projet. Ce n'est pas parce qu'on t'annonce lundi qu'il y a un projet, qu'il y a du project management, et que donc tu peux faire appel à untel, c'est parce que je dois le convaincre de s'intéresser à mon projet. Evidemment ça a ses limites. Donc c'est un peu le côté difficile du moment.

E : Le client est-il curieux quand vous arrivez avec un nouveau projet ? Comment se comporte-t-il ? Quel sont ses attentes par rapport à ça ?

B : Quand l'approche est technique et orienté solution pour lui il est en général plutôt intéressé. Malgré tout c'est un peu comme quand on parlait de la première approche. Le client, même le client qui a des problèmes, a souvent quand même beaucoup de peine à accepter de faire venir Carmeuse pour résoudre leurs problèmes. Par exemple pour Solvay à Genappe on lui augmente son prix de 7%. C'est beaucoup, mais on lui dit que s'il passait à un produit plus concentré avec les économies qu'il ferait sur la logistique l'augmentation ne serait plus que de 2%. Je veux donc venir parler à vos équipes techniques, ça fait 5 ans que je ne les ai plus vues, je veux venir parler avec eux d'un produit concentré. Comme ça l'augmentation par unités de matières premières dont vous avez besoin sera beaucoup moins forte. A la fin la personne m'a répondu : « Ecoutez, je comprends bien, plus concentré ça paraît plus logique. Néanmoins vous ne

viendrez pas parce qu'avec les commerciaux, c'est toujours la même chose. Ils posent des tas de questions et à la fin vos équipes posent des questions contre nous. Je ne veux donc pas que vous veniez proposer le 40% dans l'usine ». Vous vous rendez compte ? C'est hallucinant. En fin de compte je n'ai pas été dans l'usine de Solvay, j'ai augmenté mon prix de 7% et c'est vraiment de la bêtise. Ça veut dire que même quand on est organisé, même quand on a Application Technology en support pour visiter le client, il y a toujours des freins de disponibilité ou de peur du client qui font qu'ils ne sont pas toujours très accueillant pour autant.

E : Ils ont peur de quoi exactement ? Ont-ils peur que en venant les commerciaux vont chercher des arguments pour augmenter leur prix par après ?

B : Oui. Dans ce cas-ci c'était un vendeur qui est devenu acheteur. Il m'a dit que quand il était vendeur il allait le plus possible sur les sites parce que c'est là que se pompe l'information par laquelle Carmeuse va pouvoir démontrer par exemple qu'au niveau qualité il est le seul fournisseur possible. C'est vrai que ça m'est déjà arrivé d'aller chez un client et que je puisse leur dire que de toute façon il n'y avait pas d'autre fournisseur, parce que la chaux de Lhoist est trop brune. A ce moment-là on est évidemment à l'aise pour augmenter les prix.

E : Donc ils ont peur qu'avec de nouveaux projets ils soient encore plus liés à Carmeuse ?

B : A fortiori effectivement si on arrive avec de nouveaux projets et de nouveaux produits, ils sont encore plus liés à Carmeuse. C'est là qu'on voit notre difficulté c'est que si l'on proposait un 40% à Solvay, il va avoir peur mais a contrario le client qui ...

[Coupure de réseau]

B : Je viens de passer la frontière, là c'est sans doute ça.

E : Vous en étiez à votre exemple de Solvay, donc si vous augmentiez de 40 % et puis je n'ai pas entendu...

B : Donc si on lui demande de passer à un produit plus concentré, donc par exemple une chaux à 40%, le client comme vous disiez va effectivement avoir peur de ne pas pouvoir trouver exactement le même produit chez la concurrence. Carmeuse se trouve en situation de monopole et donc c'est une barrière à vaincre. Il y a aussi la barrière de l'inertie à vaincre. Par exemple un client qui achète un produit monopolistique chez Lhoist ne veut pas spécialement voir Carmeuse arriver avec une contre-proposition.

E : Parce qu'ils ont peur du changement ?

B : Oui, ou alors parce qu'ils considèrent que c'est un stand équitable et qu'ils ne veulent pas perdre du temps là-dessus.

E : Comment la fonction de vente est-ce qu'elle implique dans l'adaptation de produit déjà existants ? Par exemple, en tant que vendeur vous apprenez du savoir de terrain et vous avez une bonne vue stratégique du marché. Est-ce que on fait appel à vous pour développer de nouveaux produits ou pour adapter des produits déjà existant avec ce savoir un peu unique de terrain ?

B : Je vais devoir rester très diplomatique. Je vais répondre à votre question par une question. Où avez-vous entendu que Carmeuse développe de nouveaux produits ?

E : C'était plus une question générale, à savoir, est-ce qu'on exploite le savoir unique des vendeurs qui est le pôle entre le marché et l'entreprise pour orienter des produits de manière plus adapté au marché ?

B : De manière moins diplomatique, le service R&D Carmeuse est devenu léthargique. Nous n'avons développé aucun produit sur ces 25 dernières années du fait de leur actions. Les seuls produits qui ont été développés c'est ceux qui l'ont été grâce aux compétences de certains market managers. Ce sont des personnes du marketing avec qui effectivement on a généralement une relation assez vivante et on s'échange l'information. Ils parlent avec les commerciaux de manière à ce qu'on développe de petites avancées sur des produits existants.

E : Donc ce savoir de terrain est quand même utilisé.

B : Oui, entre autres aussi parce que les commerciaux font appel aux chefs de marché ou market managers pour aller visiter des clients. Ça fait partie de nos objectifs d'amener des autres services chez nos clients, y compris les personnes du marketing.

E : Pensez-vous qu'avec un meilleur contact avec les personnes de R&D il y aurait moyen de développer plus et plus adaptée au marché ? Vous pensez qu'il y a moyen d'exploiter encore plus ce savoir de terrain ?

B : Non, je pense que si R&D avait pour objectif réel de développer de nouveaux produits, ça pourrait déjà être un bon début.

E : Comment est-ce que le client il est impliqué dans le développement d'adaptation de produits existants ? Est-ce que on va lui demander son avis ou va-t-on simplement chez lui en disant qu'on a envie d'expérimenter un nouveau produit chez eux ?

B : Je ne sais pas vraiment répondre à cette question.

E : Pas de soucis. Qu'est-ce qui est attendu de vous dans votre fonction par rapport à la prise d'initiative et à l'expérimentation ?

B : Ce qu'on attend de nous par rapport à notre prise d'initiative ?

E : Oui, comme par exemple d'essayer de nouvelles choses, de nouvelles manières de faire...

B : Si vous voulez savoir ce qu'on attend de moi, je vous propose de poser la question à mon chef, c'est lui qui attend des choses de ma part.

E : Ça va. Et vous ? Vous faites preuve d'initiative ?

B : Dans la mesure où les autres priorités qu'on me met sur le dos en termes de région interne et autre me le permettent, oui.

E : Comment votre succès est-il mesuré ?

B : Je propose que vous posiez la question au ressources humaines. Ils en ont peut-être une vague idée.

E : Il y a des choses que vous trouveriez plus pertinentes que d'autres ? Qu'est-ce que vous considéreriez comme un objectif pertinent dans votre fonction ?

B : Je pense que l'objectif qui serait pertinent dans ma fonction, c'est de rédiger une description de fonction et de me demander de m'y tenir. Ce serait un objectif pertinent. Un objectif moins pertinent c'est d'au jour le jour me faire sauter d'une réunion à l'autre et puis de me demander d'annuler des rendez-vous avec des clients pour venir à des réunions internes. C'est un peu moins pertinent comme objectif.

E : Est-ce qu'il y a encore d'autre chose qu'on n'aurait pas mentionné auquel vous pensez ?

B : Une chose qui est effectivement pertinente chez Carmeuse c'est qu'on a une politique de formation qui n'est pas mal. On a reçu pas mal de formations très intéressantes sur la connaissance de soi, la connaissance des autres, etcetera... Une de ces formations c'était le Scotwork qui est une formation à la négociation. Scotwork c'est une formation de qualité avec de petits jeux de rôle pendant lesquels on était filmé. On s'est donc vu en train d'agir et ça ce n'est pas mal parce qu'alors on apprend beaucoup. Scotwork a aussi comme philosophie de ne rien donner sans recevoir en retour. C'est vrai qu'on avait par le passé un peu tendance à être gentil avec les clients sans recevoir en retour. Maintenant c'est donnant donnant. Donc ça ce n'est pas mal. Ça a très bien changé la philosophie de Carmeuse aussi. Ça va également assez bien dans le sens de l'évolution des trafics des clients. On est confronté à des clients qui sont quand même un peu chien et dans certains cas c'est bien d'être un peu chien également. Cette formation-là était très pertinente à ce sujet. On a fort évolué vers ça dans notre philosophie de négociation depuis ces 15 dernières années. Ça a beaucoup de bon. Pour vous dire un peu la mentalité des clients qu'on rencontre, il y en a un qui nous accueille avec une tasse sur laquelle il est marqué "on ne lâche rien". Chez Carmeuse c'est un peu la même chose maintenant. On ne lâche plus rien. Ce n'est pas mal. Ce qui est épuisant c'est que quand on ne lâche rien les négociations durent de plus en plus longtemps. Et donc maintenant ce n'est pas rare d'être dans des phases de négociation de contrat qui durent un an ou deux. Pendant un an ou deux on tire chacun de son côté. C'est typiquement le cas pour la signature d'un client comme Umicore. On est rentré dans les négociations au mois de septembre, on s'est grosso modo mis d'accord sur les prix au mois de janvier et on a finaliser la signature du contrat au mois de septembre de l'année d'après. Un an.

E : C'est pour des contrats de combien de temps ? C'est des contrats de 10 ans ?

B : Dans ce cas-là c'est un contrat de 3 ans.

E : Donc pendant 1 an on négocie un contrat juste pour trois ans.

B : Oui, mais c'est aussi parce qu'on voit une évolution globale dans le marché. Avant on signait nos contrats un peu en bon père de famille chez Carmeuse. Maintenant on nous demande systématiquement de repasser à chaque étape du contrat par le service juridique. Donc à chaque étape ça prend 15 jours chez Carmeuse et puis on le remet au client en face qui lui-même

demande à son service juridique et donc on ajoute encore 15 jours. Ça fait un mois de passer juste pour faire une fois un pingpong sur le texte d'un contrat.

E : Par rapport à ce que vous disiez de cette formation Scotwork, est-ce que ça marche aussi dans l'autre sens ? Si vous êtes avec un client qui est plus ouvert, allez-vous être plus ouvert ou pas spécialement ? Vous expliquez que quand c'est un client plus dur, on s'endurcit également. Est-ce que cela marche dans les deux sens ?

B : Oui. Disons que dans les marchés où on me laisse un peu plus de liberté, il y a effectivement certains clients avec qui on a des relations de long terme et avec qui effectivement on arrive à arrondir les angles pour conclure un accord rapidement tout en atteignant l'objectif de Carmeuse et sans secouer le client non plus. Ça existe encore oui, mais c'est peut-être 10% ou 20 % des cas.

E : Vous avez mentionné "quand on vous laissait plus d'indépendance". En tant que vendeur vous n'avez pas droit à une certaine indépendance déjà de base ?

B : Il m'est arrivé récemment de dire à plusieurs clients : « ne croyez pas ce que je vous dis, attendez que je vous revienne par écrit ». Et c'est vrai. On parle avec nos clients, on voit bien dans quelles directions les choses vont ou devraient aller. Par exemple sur tel produit l'inflation est de 2% et on estime que 3% d'augmentation serait raisonnable. Mais ne croyez pas ce que je vous dis. Attendez que je vous revienne lundi avec une confirmation de Carmeuse. On a une procédure de price conceding où tous nos prix doivent passer par un pôle le lundi où on doit expliquer à toute la hiérarchie ce qu'on propose, et alors éventuellement on reçoit une bénédiction papale sur le price conceding tool. A ce moment-là effectivement on peut vraiment revenir chez le client avec la bénédiction de Carmeuse et là effectivement c'est peut-être du 4%. C'est un petit peu plus compliqué à gérer donc il faut être plus prudent avec les clients.

E : Dans le cas où vous savez que vous pourriez avoir un nouveau projet chez tel client, et que si vous lui faisiez un prix sur un autre produit qu'il achète déjà s'il se lance dans le projet que vous avez identifié, vous auriez une quelconque liberté ?

B : Non. Je vais chez le client, j'identifie le projet et puis je fais un project reporting.

E : Ok ça va, je ne pense pas que je vais devoir vous embêter plus longtemps. Je pense que vous avez répondu à toutes mes questions, c'est super. Si vous pensez encore à autre chose n'hésitez pas.

B : On n'a pas beaucoup parlé de nouvelles méthodes de ventes. Je ne sais pas ce qu'ils vous racontent les autres entreprises. Il y a de nouvelles méthodes de vente ?

E : Ce ne sont pas exactement de nouvelles méthodes de vente. J'essaie plutôt d'identifier de grandes tendances. Certains par exemple nous disent qu'internet chez eux a fait une grosse différence. Il y en a qui explique qu'avec leurs clients ils essayent de créer un partenariat et de développer ensemble des projets sur le long-terme. Il y a un peu de tout. Je remarque par exemple chez les tous jeunes donc qui ont 1 ou 2 ans d'expériences que le développement durable c'est super important. Vraiment c'est assez drôle parce que les questions sont les mêmes mais les réponses ne le sont pas du tout. C'est plus pour prendre la température et voir ce que les gens ressentent. Certains expliquent que pour eux la fonction de vente, tout ce qui est

transactionnel se passe exclusivement par internet. Il y en a d'autre qui expliquent que leur relation avec le client est fondamentale sinon ce n'est pas chez eux qu'on vient. Ça part dans tous les sens.

B : Par rapport à internet, j'ai commencé chez Carmeuse il y a 15 ans. Quand j'ai commencé chez Carmeuse, la première chose que j'allais voir c'est le client sur internet. Je le fais toujours maintenant. Je ne vois pas très bien ce qui a changé à ce niveau-là. Une chose par rapport à internet qui est quand même intéressante à mentionner je pense, c'est les appels d'offre, auctioning. C'est le client qui d'habitude recevait ces cinq fournisseurs qui décide de passer par une plateforme d'appel d'offre en ligne. Il y a des plateformes comme ça qui gèrent l'appel d'offre du client. Le client décide de tous les produits chimiques qu'il a besoin et il dit pour chaque produit qu'il invite. Par exemple Carmeuse ainsi que ses concurrents sont invités pour la chaux. Et puis ce que Carmeuse doit faire c'est d'écrire son prix et puis d'attendre de voir s'il a gagné l'appel d'offre ou pas quoi. Avant, l'acheteur téléphonait au vendeur et demandait son prix. Là il l'envoie à la plateforme électronique et le vendeur rédige son prix dans l'offre. D'après moi c'est vraiment quelque chose qui ne marche pas. J'espère que ça ne marchera jamais d'ailleurs. Un exemple par rapport à ça c'est un client qui récemment nous demandait notre prix. J'ai dit : « si vous vous considérez comme un client qui n'achète qu'une partie des produits chez Carmeuse, je vais vous faire un prix élevé. Si par contre comme par le passé vous avez un portefeuille d'achat chez Carmeuse, je vais vous faire un prix normal ». Comment voulez-vous expliquer ça sur une plateforme d'enchère électronique ? Pour ne pas me faire éjecter de l'offre sur la plateforme électronique, j'ai mis le prix normal. Mais en même temps j'ai envoyé une offre au client en bon uniforme en disant cher client, si vous nous achetez moins de produit que par le passé ce sera un prix élevé, mais si vous gardez un portefeuille de produit d'achat chez nous suffisant, ce sera le prix normal. Le client ne comprenait pas. Il disait que dans sa plateforme électronique il y avait le prix normal donc qu'il faisait ce qu'il voulait. Non. Il y a d'autres conditions qui entrent en jeu autour du prix, comme par exemple le volume d'achat qui font que je peux vous faire des prix différents. Les plateformes électroniques sont complètement incapables de gérer ça. J'ai un peu l'impression que ce sont les services d'achat qui se sont fait bullshitter par des consultants. Ou bien les acheteurs qui veulent absolument montrer qu'ils ont fait quelque chose de high-tech, mais en fait il y a une vraie perte de subtilité aussi bien pour le vendeur que pour l'acheteur dans ces méthodes-là.

E : C'est peut-être une manière pour eux de découvrir de nouveaux vendeurs ?

B : Oui et non. Non dans le sens où ces plateformes électroniques nécessitent de connaître le nom du vendeur pour pouvoir l'inscrire à l'événement. À partir du moment où ils font quand même l'effort de rechercher le nom de ces vendeurs pour les inscrire à l'événement, ils peuvent aussi bien les contacter par téléphone.

E : Oui c'est vrai. Ça me fait penser à autre chose. Vous me demandiez ce que les autres répondaient et ce qu'il y avait comme nouvelles tendances de vente. Ce que j'ai identifié jusqu'à présent c'est qu'il y a énormément de cas où il y a des produits qui sont identifiés comme des commodités le vendeur apporte de moins en moins de plus-value. Dans ces cas-là les entreprises préfèrent passer par des plateformes en ligne ou autre processus standardiser. Par contre on remarque que le vendeur a une plus-value énorme pour adapter le produit au client, c'est-à-dire au final d'avoir une fonction de 'co-créateur' entre ce client et ce que l'entreprise pourrait créer avec ce client. Ce que je remarque donc c'est que la fonction de vente ne se limite pas simplement à 'on vient vous vendre quelque chose, on va négocier le prix et voici la transaction

est finie'. Au contraire. Ça va être quelque chose de long terme ou le vendeur va essayer de trouver comment il va pouvoir créer avec ce client et apporter l'expertise de son entreprise. C'était une des choses qui est ressortie de quelques interviews. Maintenant qu'en pensez-vous ?

B : Ça revient un peu avec ce que je disais avec Solvay qui ne veut pas voir de vendeurs chez lui. Il faut dire que l'acheteur est un peu paranoïaque dans ce cas-ci. Qu'est-ce qui se passe ? Il achète un produit peu concentré, il paye des transports et on l'a augmenté de 7%. Voilà. Tu ne veux pas voir un vendeur, tu ne profites pas des avantages du vendeurs. Bien sûr je n'allais pas aller tout seul chez Solvay. J'allais aller avec mes collègues de Application Technology. On aurait mis les techniciens de Solvay avec les techniciens de Carmeuse et on gagne toujours à parlé. On y gagne toujours à converser. Il y a encore une plus-value que Solvay n'a pas gagné. Le troisième point où ils sont perdants également c'est que le jour où ils auront un point urgent, par exemple le weekend, les techniciens de Solvay n'auront pas mon téléphone et ne pourront pas me demander un camion d'urgence. Ils auront le téléphone de Carmeuse central qui est fermé le weekend et il sera le bec dans l'eau. Pour ces trois aspects-là avoir un Account manager avec qui on a une vraie relation, je pense que c'est une vraie plus-value pour l'entreprise. Solvay n'est pas le nom de l'entreprise qu'il faut retenir. C'est plutôt le feeling de l'acheteur qui a l'impression qu'il y aura un très gros contrat, qu'on ne l'a pas vraiment bien servi, qui lui-même était un ancien vendeur et qui était un peu d'une méfiance exagère vis-à-vis de Carmeuse. C'est un cas particulier, je ne parle pas de Solvay en général.

