

**PRO en**

Pascal Brassier  
Joaquim Ventura

# Vente B to B

**56 outils**

**11 plans d'action**

**9 ressources numériques**



Vuibert



# Vente B to B

**56** outils

**11** plans d'action

**9** ressources numériques

# Sommaire

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 📡 Ressources numériques .....   | 4 |
| Présentation de l'ouvrage ..... | 5 |
| Avant-propos .....              | 6 |

## **Objectif 1** Comprendre le cadre de la vente B to B 8

|  |    |
|--|----|
| <b>Outil 1</b> Le cycle de vente B to B .....                                | 10 |
| <b>Outil 2</b> Les cercles vertueux/vicieux de la relation commerciale ..... | 12 |
| <b>Outil 3</b> Les qualités du vendeur B to B .....                          | 14 |

### **PLAN D'ACTION**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Conduire le business B to B ..... | 16 |
|-----------------------------------|----|

## **Objectif 2** Se connaître en tant que vendeur 20

|  |    |
|--|----|
| <b>Outil 4</b> La préparation mentale du vendeur ..... | 22 |
| <b>Outil 5</b> L'intelligence émotionnelle .....       | 24 |
| <b>Outil 6</b> La vente adaptative .....               | 26 |
| <b>Outil 7</b> La vente consultative .....             | 28 |
| <b>Outil 8</b> La matrice d'Eisenhower .....           | 30 |

### **PLAN D'ACTION**

|   |    |
|---|----|
| 📡 Concevoir son plan de progrès personnel ..... | 32 |
|---|----|

## **Objectif 3** Connaître ses interlocuteurs 36

|  |    |
|--|----|
| 📡 <b>Outil 9</b> Les sociostyles ..... | 38 |
| <b>Outil 10</b> L'analytique .....     | 40 |
| <b>Outil 11</b> Le driver .....        | 42 |
| <b>Outil 12</b> L'aimable .....        | 44 |
| <b>Outil 13</b> Le promouvant .....    | 46 |

### **PLAN D'ACTION**

|  |    |
|--|----|
| 📡 Mener un cycle de vente en fonction de l'interlocuteur ..... | 48 |
|--|----|

## **Objectif 4** Comprendre son marché et cibler ses clients 52

|  |    |
|--|----|
| 📡 <b>Outil 14</b> Le PESTEL pondéré .....              | 54 |
| <b>Outil 15</b> L'analyse de l'offre concurrente ..... | 56 |
| <b>Outil 16</b> Les catégories de contacts .....       | 58 |
| <b>Outil 17</b> Le baromètre relationnel .....         | 60 |
| 📡 <b>Outil 18</b> Le radar stratégique .....           | 62 |

### **PLAN D'ACTION**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Faire le mapping marché/client ..... | 64 |
|--------------------------------------|----|

## **Objectif 5** Gérer son action commerciale 68

|  |    |
|--|----|
| 📡 <b>Outil 19</b> Le plan d'action commerciale et la fiche ORACL ..... | 70 |
| 📡 <b>Outil 20</b> La démarche globale et la grille PROACTS .....       | 72 |
| <b>Outil 21</b> La préparation d'une offre élargie .....               | 74 |
| <b>Outil 22</b> L'analyse ADN du portefeuille clients .....            | 76 |
| <b>Outil 23</b> La matrice SPANCO .....                                | 78 |

### **PLAN D'ACTION**

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Concevoir son PAC ..... | 80 |
|-------------------------|----|

## **Objectif 6** Prospecter et qualifier 84

|  |    |
|--|----|
| <b>Outil 24</b> La gestion du secteur .....            | 86 |
| <b>Outil 25</b> La gestion du temps .....              | 88 |
| <b>Outil 26</b> L'elevator pitch .....                 | 90 |
| <b>Outil 27</b> La découverte des besoins .....        | 92 |
| <b>Outil 28</b> Les techniques de questionnement ..... | 94 |

### **PLAN D'ACTION**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Gérer l'entonnoir d'affaires ..... | 96 |
|------------------------------------|----|

## Objectif 7 Préparer sa négociation 100

**Outil 29** La préparation des concessions par objectifs ..... 102

**Outil 30** La Zone d'Accord Possible ..... 104

**Outil 31** Le calcul du R.O.I. .... 106

**Outil 32** La BATNA ..... 108

**Outil 33** Le style de négociation ..... 110

**Outil 34** La matrice compétitif/coopératif ..... 112

### PLAN D'ACTION

Formaliser un rendez-vous commercial ..... 114

## Objectif 8 Comprendre les acheteurs 118

**Outil 35** La matrice de stratégie achat ..... 120

**Outil 36** Les critères de choix ..... 122

**Outil 37** Le TCO (Total Cost of Ownership) ..... 124

**Outil 38** Les techniques d'achat de déstabilisation ..... 126

**Outil 39** Les rôles clés : le carré d'as ..... 128

**Outil 40** Le sociogramme chez l'acheteur ..... 130

### PLAN D'ACTION

Élaborer une fiche acheteur ..... 132

## Objectif 9 Savoir conclure ses ventes 136

**Outil 41** L'argumentation CAB ..... 138

**Outil 42** La négociation du prix ..... 140

**Outil 43** Le traitement des objections de valeur ..... 142

**Outil 44** Le traitement des objections de capacité ..... 144

**Outil 45** Les objections « fausse barbe » ..... 146

### PLAN D'ACTION

Préparer son closing ..... 148

## Objectif 10 Développer sa relation client 152

**Outil 46** La fiche de création de valeur ..... 154

**Outil 47** La revue de compte ..... 156

**Outil 48** La gestion d'un compte-clé ..... 158

**Outil 49** Les indicateurs de confiance à long terme ..... 160

**Outil 50** Le customer journey ..... 162

### PLAN D'ACTION

Formaliser un plan de développement de compte ..... 164

## Objectif 11 Utiliser les outils numériques pour vendre 168

**Outil 51** Le profil LinkedIn ..... 170

**Outil 52** La publication de contenu ..... 172

**Outil 53** Le « sales hacking » ..... 174

**Outil 54** Le social selling ..... 176

**Outil 55** La maîtrise du CRM ..... 178

**Outil 56** Les communautés en ligne ..... 180

### PLAN D'ACTION

Construire une stratégie de présence en ligne personnelle ..... 182

Glossaire ..... 186

Bibliographie et sitographie ..... 188

Index ..... 190

# Ressources numériques

Retrouvez 9 ressources numériques personnalisables dans votre livre :

1. Le plan de progrès personnel ► **OBJECTIF 2, PLAN D'ACTION**, p. 35
2. Déterminer le sociostyle ► **OUTIL 9**, p. 38
3. Stresser les sociostyles ► **OBJECTIF 3, PLAN D'ACTION**, p. 51
4. Le PESTEL pondéré ► **OUTIL 14**, p. 55
5. Le radar stratégique ► **OUTIL 18**, p. 62
6. Matrice de fiche ORACL ► **OUTIL 19**, p. 70
7. Fiche ORACL remplie ► **OUTIL 19**, p. 71
8. Grille d'auto-évaluation PROACTS ► **OUTIL 20**, p. 72
9. Test du style de négociation ► **OUTIL 33**, p. 111

Repérez les ressources numériques dans votre livre :

 [lienmini.fr/proen00](http://lienmini.fr/proen00)



Téléchargez directement votre ressource :

Flashez le code avec votre téléphone  
ou votre tablette



OU

Tapez l'URL dans votre navigateur



Vous êtes salarié ou indépendant...

Vous êtes étudiant et vous vous préparez à la vie active...

Vous êtes stagiaire de la formation professionnelle...

Vous souhaitez découvrir des ouvrages vous permettant de développer efficacement, dans un **temps raisonnable**, vos **compétences professionnelles** actuelles ou préparer votre **avenir**.

**PRO EN... vous permet de poursuivre ce but, grâce à :**

- une structure simple ;
- des outils présentés avec concision et de façon visuelle ;
- des plans d'action immédiatement mobilisables ;
- des conseils, cas d'entreprise, informations complémentaires...

**Rédigés par des équipes d'experts terrain et d'enseignants formateurs passionnés par leur métier, les ouvrages PRO EN... sont pratiques, concrets, opérationnels et accessibles.**

Vous trouverez dans cet ouvrage 11 Objectifs comportant chacun :

- une brève **Introduction** du chapitre, les **points saillants** et **l'annonce des outils** qui vont être abordés.
- **3 à 6 OUTILS** : **fonctionnement**, **contextes** d'utilisation, **visuel** explicatif (schéma, matrice, tableau...), **exemple d'application** concret (issu du domaine professionnel traité, dans des contextes très variés : industrie, services, conseil...), **points de vigilance** ;
- un **PLAN D'ACTION** orienté « objectif » avec les **actions prioritaires** à mobiliser, les **interlocuteurs** à solliciter, les **moyens** à mettre en œuvre, des **points de vigilance** ; des **éclairages** experts complémentaires (*Conseil de pro*) ; des **Cas d'entreprise** ; les **critères de réussite** du plan d'action.

# Pourquoi ce livre ?

## En préambule

Enseignant-chercheur, ex-vendeur et manager commercial pour l'un, vendeur et directeur commercial pour l'autre, nous avons une passion partagée : bien vendre, servir le client, construire une relation mutuellement profitable, pour un partenariat véritable.

Et nous partageons également une observation commune : le **manque flagrant de structuration de l'action commerciale et de la vente B to B**, dans un grand nombre d'entreprises, grandes ou petites. On se sent parfois bien seul, lorsque l'on veut apporter cette organisation et cette méthode nécessaires à la réussite commerciale. C'est pourquoi nous avons à cœur de **partager les bonnes pratiques** qui marchent chez d'autres. **La vente B to B**, ce n'est pas juste vendre, c'est surtout **construire une relation commerciale efficace et durable entre deux professionnels**.

Dans ce livre, nous procédons par étapes : on monte en puissance, de la préparation, seul à son bureau, au développement du compte pro, avec des mesures régulières de nos progrès. Suivez-nous donc dans ce chemin de progrès !

Un petit mot pour celles et ceux à qui nous pouvons dédier une reconnaissance éternelle : nos formateurs et mentors, qui nous ont tant enseigné durant ces 30 dernières années ; nos clients, étudiants, formés et collaborateurs, qui ont bousculé et mis à l'épreuve des faits nos idées et méthodes ; nos épouses et nos familles aussi, pour leur patience, leur coup d'œil, et simplement leur bienveillance ! Vous nous avez tant appris, et cela continue. À notre éditrice enfin, un remerciement chaleureux de sa confiance spontanée, une belle occasion qu'elle nous a offerte de nous exprimer sur un sujet que nous aimons profondément.

## À qui s'adresse cet ouvrage ?

Cet ouvrage est destiné à tous ces professionnels pour qui la vente B to B est le quotidien, et pour ceux qui doivent l'aborder de temps en temps :

- Tous les **commerciaux** dont l'interlocuteur est une organisation professionnelle : une entreprise, un compte public, une grosse association.
- Les **managers commerciaux** qui veulent aider leurs équipes à organiser plus rationnellement leur approche et améliorer significativement leur performance commerciale, à court comme à long terme.
- Les **directeurs commerciaux** qui veulent mettre en œuvre une démarche harmonisée, partager les bonnes pratiques dans leur force de vente et construire le savoir-faire commercial de l'entreprise.
- Les **dirigeants d'entreprises** soucieux de la vente, qui veulent savoir ce qui se cache dans la « boîte noire » de la vente et mieux maîtriser les méthodes de vente B to B.
- Les **formateurs et enseignants en vente**, qui trouveront une base solide pour animer de méthodes pragmatiques leurs contenus de formation. À telle enseigne que l'ouvrage

sera totalement intégré à la formation des étudiants du Master Direction Commerciale & International Business de l'IAE de Clermont-Ferrand, que dirige l'un des co-auteurs.

## Qu'est-ce que la vente B to B ?

Est-ce que la vente B to B se situe entre la vente et la négociation commerciale ? Oui et non : la vente B to B, au sens élargi, c'est construire **le système de vente qui s'adresse aux professionnels**. Rappelons-le : B to B, cela signifie « business to business », donc on est entre pros, on se comprend, on met en avant le besoin mutuel de faire avancer nos performances commerciales. En B to B, je travaille donc pour améliorer les résultats commerciaux de mon client. Beau challenge ! Je ne vends donc pas simplement mes produits et services. Je construis durablement de la valeur pour et avec mon client. Je maîtrise par conséquent une **méthode de vente un peu plus subtile et adaptative que la vente de produits « standards »**. Je bâtis mon plan d'action commerciale en intégrant dès le départ les objectifs de croissance et de développement de mon prospect, puis de mon client. J'élabore ma stratégie commerciale sur la base de conseils pertinents pour mon client, du fait de mon expertise métier, et de ma capacité à anticiper son développement. Je mesure en continu ses progrès et mes progrès, dans une **relation commerciale intelligente, réciproque, donc durable**.

## Que propose notre ouvrage ?

Progressant graduellement, les **11 objectifs** de l'ouvrage vont de la préparation personnelle à l'action commerciale numérique, en passant par la compréhension de son marché et de ses acheteurs, du plan d'action commerciale, ou de la création de valeur dans l'acte de vente.

**56 outils** sont intégrés dans cette progression, comme une montée en compétences. Pour autant, le commercial expérimenté peut les utiliser dans l'ordre qu'il souhaite, en fonction des objectifs de développement de compétences qu'il s'est établis. Le responsable commercial pourra y voir une trame type pour concevoir le plan de développement de sa force de vente.

**Les objectifs 1 à 4 sont dédiés à la connaissance** : soi, ses clients, son marché. Un socle de départ, une sorte de cartographie des moyens à disposition pour réussir.

**Les objectifs 5 et 6 visent la préparation du premier contact** : ce sont les phases précédant la rencontre du client potentiel.

**Les objectifs 7 à 9 sont centraux** : ils placent au cœur de la relation client la compréhension de son contexte et les étapes de négociation et de vente.

**Les objectifs 10 et 11 construisent la relation à long terme** : l'angle de vue s'élargit, le compte et le portefeuille clients sont développés, en soutien des outils numériques démultiplicateurs d'efficacité.

# Comprendre le cadre de la vente B to B

La vente entre professionnels diffère fondamentalement de celle qui consiste à vendre un produit ou un service à un client final consommateur. Cette dernière est largement étudiée dans les universités et les écoles de commerce, essentiellement au travers des grandes théories du marketing sur le désir, l'impulsion d'achat, les méthodes de distribution, de présentation et de promotion du produit. Le B to B est le parent pauvre de ces enseignements et de la littérature spécialisée. Pourtant, avant qu'un produit ne soit mis à disposition du consommateur final, il se sera échangé de la matière première, commandé de l'ingénierie, de la fabrication, du stockage, de la logistique, des études marketing. L'ensemble de ces transactions mettant en relation des professionnels qui transforment et ajoutent de la valeur à chaque étape relève du B to B, qui est la partie immense et immergée de l'iceberg. La vente B to B répond à ses propres règles, elle a un cycle particulier et exige des vendeurs des qualités et un savoir-faire spécifiques. En effet, les acheteurs ne cherchent pas à se faire plaisir, mais à faire fonctionner leur propre entreprise ou organisation au travers de ces transactions. Il sera alors question de rentabilité, de marge, de retour sur investissement, de partenariat, et, si possible, de négociations gagnant-gagnant et cela, même si chacun des protagonistes cherche à favoriser son entreprise. Ce sont les qualités et la posture du vendeur B to B qui lui permettront de réussir dans cet environnement.

### Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de :

- Connaître les étapes du cycle de vente.
- Éviter les écueils d'une relation déséquilibrée.
- Chercher un deal gagnant-gagnant.

# OUTILS CLÉS

**OUTIL 1** P.10

## Le cycle de vente B to B

Connaître les spécificités de la vente entre professionnels.

**OUTIL 2** P.12

## Les cercles vertueux/ vieux de la relation commerciale

Maîtriser le principe de la vente gagnant-gagnant.

**OUTIL 3** P.14

## Le vendeur B to B

Reconnaître les qualités du vendeur B to B.

# PLAN D'ACTION

## Conduire le business B to B

Le vendeur doit maîtriser le tempo et la relation avec ses interlocuteurs. Pour ne pas subir le cycle de vente, il doit le contrôler. Pour ce faire, il doit apprendre à :

- 1 Maîtriser le timing
- 2 Gérer la relation

# OUTIL 1 Le cycle de vente B to B

## Présentation

La vente en B to B est souvent un processus cyclique. Que ce soit sur des marchés de consommables, de produits ou de services, une nouvelle échéance se représentera. Elle redonnera de nouvelles chances à chacun des compétiteurs concurrents, à condition de ne pas les avoir hypothéquées lors du cycle précédent. Selon les circonstances et les individus, les erreurs peuvent longtemps poursuivre un vendeur ou une société, tout comme les réussites et les bonnes pratiques. Les étapes du cycle de vente B to B sont les suivantes :

- Découverte et qualification.
- Création de l'offre et présentation des solutions.
- Proposition financière, négociation et conclusion.
- Suivi.

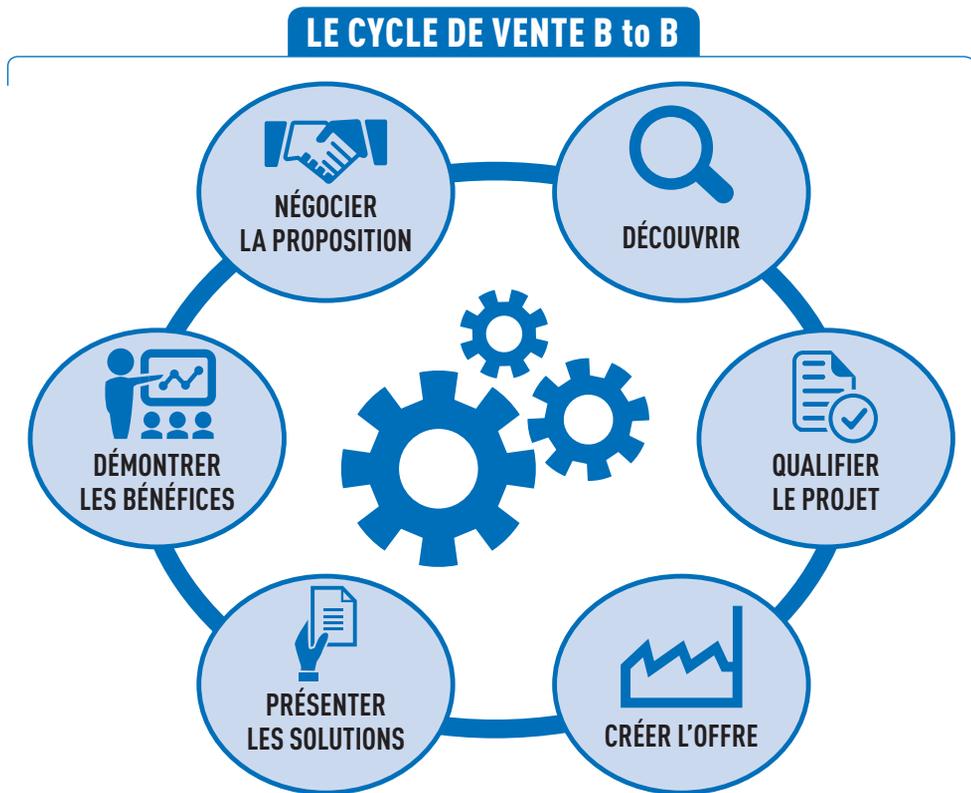
Ces phases peuvent être traitées en un ou plusieurs rendez-vous.

## Intérêt du cycle de vente B to B

Il permet de se poser les bonnes questions. Toutes les étapes sont nécessaires à l'avancée d'un projet.

## Pour l'utiliser

- **Découverte et qualification** : elle démarre au départ d'un nouveau projet consécutif à une prospection commerciale, la réception d'un appel d'offre, la sollicitation d'un client existant ou d'un prospect déjà connu. Une grande partie de la réussite des entretiens qui composeront la négociation se déroulant tout le long du cycle repose sur la préparation préalable. Celle-ci doit être méthodique et la plus exhaustive possible.
- **Création de l'offre et présentation des solutions** : il s'agit de bâtir une solution en adéquation avec les besoins exprimés et les problématiques développées avec le client. Une fois l'offre technique construite, elle doit être présentée au client. Cette nouvelle étape sera effectuée en face à face. Le prix n'est pas abordé.
- **Proposition financière, négociation et conclusion** : la proposition financière suit la proposition technique et jamais inversement. La négociation commerciale doit permettre aux parties de se mettre en accord. La conclusion met fin à la négociation avec l'entente des parties.
- **Suivi** : la conclusion de la négociation n'est en rien la fin de la vente. Si l'on est sur des marchés de renouvellement, c'est la continuité du business qui est assurée ou pas grâce au suivi.



## Exemple d'application

Un vendeur en téléphonie se présente dans une PME qui cherche à renouveler son parc de téléphones pour les intervenants sur les chantiers. Lors d'une recherche de besoins rapide, le commercial découvre qu'il lui faut proposer des téléphones étanches, solides, résistants aux chocs et à la poussière. Il soumet donc une offre de téléphones robustes, de forfaits limités aux appels et sms. N'ayant pas creusé suffisamment sa phase de découverte, il n'a pas perçu que l'outil peut également servir à photographier des pièces pour vérifier leur disponibilité en magasin, et qu'un système de signature de bons d'intervention sur smartphone permettrait l'édition automatique de factures. Son concurrent plus avisé lui ravira l'affaire.

### POINTS DE VIGILANCE

- ▶ S'accorder sur l'offre technique avant d'évoquer le prix.
- ▶ Respecter les étapes pour mieux se diriger vers la signature finale.

# OUTIL 2 Les cercles vertueux/ vieux de la relation commerciale

## Présentation

Le commercial doit entrer dans la relation vendeur-acheteur avec confiance. Or, il peut se sentir en situation d'infériorité. Ceci est basé sur un postulat très ancien : le client paie et a tous les droits. Cette phrase trop entendue, que chacun peut même prononcer lorsque l'on n'obtient pas gain de cause en tant que client, n'est pas fondée. L'acheteur, par son argent, se procure un service indispensable auprès du vendeur ; cela ne lui confère aucune supériorité de statut. C'est d'autant plus vrai en B to B.

## Intérêt des cercle vertueux/vieux

Le client n'achète pas le vendeur ou sa soumission, mais un produit ou un service. Si le produit ne convient pas, il en prendra un autre. Dans la vente entre professionnels, c'est encore plus vrai. L'acheteur cherche le meilleur partenaire en vue de pérenniser son investissement. Il n'achète pas pour se faire plaisir, ni pour faire plaisir à son vendeur.

## Pour l'utiliser

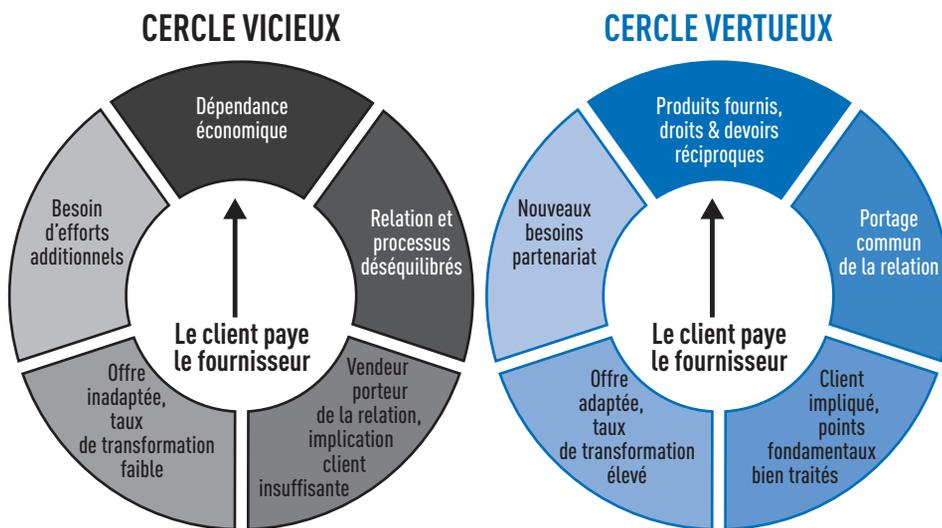
Le **cercle vieux** régit les rapports entre vendeur et acheteur, que l'on peut décrire ainsi, partant de l'énoncé de départ suivant lequel « le client paie son fournisseur » :

- Le fournisseur est économiquement dépendant de l'acheteur.
- La relation est déséquilibrée, tout le processus est conduit dans ce rapport de force.
- Le vendeur porte seul la relation, l'investissement client est moindre.
- L'offre réalisée est inadaptée ou insuffisante.
- Le taux de transformation offre/vente est faible.
- Le vendeur doit réaliser des efforts supplémentaires.
- La dépendance économique est renforcée et perpétue le cercle.

Au cercle vieux initial, il faut donc substituer une autre réalité, basée sur une relation de parité vendeur-acheteur et conduite par un **cercle vertueux**. On obtient alors le cycle suivant :

- Le client paie son fournisseur.
- Le client fournit en échange des services et/ou des produits.
- Le vendeur et l'acheteur portent conjointement la relation.
- Le client est parfaitement impliqué, lui et le vendeur traitent ensemble les points essentiels.
- L'offre est bien adaptée et le taux de transformation élevé.
- La collaboration bénéfique aux deux parties entraîne la mise en place de nouveaux projets.

**LES CERCLES VERTUEUX/VICIEUX DE LA RELATION COMMERCIALE**



**Exemple d'application**

La société de notre commercial est en difficulté. Son principal client qui représente une partie non négligeable de son chiffre d'affaires lui impose une baisse de prix drastique, évoquant des gains de coûts qu'il souhaite réaliser. Le vendeur revient vers son manager, se faisant l'avocat de son acheteur et demandant un réalignement tarifaire. Pour conclure sa démonstration, il martèlera que ce client les fait vivre. Son manager prend alors le contrepied et interroge son vendeur sur les choix réels du client. Peut-il trouver la même qualité ailleurs ? les mêmes garanties ? le même service ? Le vendeur admet que non mais réplique que le prix est le plus important de cette nouvelle négociation. Là encore, le manager lui demande si le client mettra en péril sa propre organisation pour quelques centimes en choisissant une offre inadaptée. La société restera sur son offre initiale et ne perdra pas son client qui a mesuré ces risques de son côté.

**POINTS DE VIGILANCE**

- ▶ Sensibiliser le client à son propre investissement.
- ▶ Rappeler à son interlocuteur qu'il achète un produit/service et non le vendeur lui-même.
- ▶ Éviter de se mettre en réelle dépendance économique.

# OUTIL 3 Les qualités du vendeur B to B

## Présentation

La vente B to B requiert un certain nombre de qualités. Le vendeur doit avoir les compétences techniques et le savoir-faire qui mettent en œuvre des savoirs. Il est également sensé disposer d'aptitudes personnelles relationnelles, comportementales, de valeurs, le savoir-être. Nous sommes loin du mythe selon lequel il faudrait des dispositions particulières « innées » pour réussir dans la vente. Comme nous le verrons dans cet ouvrage, l'ensemble de ces aptitudes se travaille, se développe, pour atteindre le niveau requis d'une performance constante.

## Intérêt des qualités du vendeur B to B

- Il n'est pas de grand commercial sans **confiance en soi**. Elle est d'ailleurs plus importante que la confiance en son entreprise, en son produit, même si ces points aident définitivement à asseoir la première. Elle se fonde principalement sur la certitude de maîtriser les fondamentaux de savoir-faire et de savoir-être.
- C'est cette confiance qui permet au commercial de se présenter dans la relation client avec la posture adéquate, à égalité avec son interlocuteur.
- L'ensemble de la conduite du cycle de vente dépend de cette posture initiale.

## Pour l'utiliser

Le **savoir-faire** commercial est susceptible de varier d'une entreprise à une autre, mais il diffère également selon les postes occupés. Il requiert cependant des constantes, parmi lesquelles :

- La connaissance du produit, du marché, de la concurrence, des techniques de vente.
- Le sens de l'organisation, de la stratégie commerciale, de la prospection.
- La gestion des comptes et des portefeuilles.

Quant au **savoir-être**, il décrit des qualités intrinsèques à la personne amenée à être sollicitée dans le contexte professionnel, parmi lesquelles :

- L'empathie, l'ouverture d'esprit, la curiosité, l'écoute, l'adaptabilité.
- La confiance en soi et la connaissance de soi, l'aptitude à gérer le stress et les conflits.



## Exemple d'application

Lors d'une campagne de recrutement pour son réseau commercial B to B, une société reçoit un certain nombre de candidats. Son annonce précisait les profils attendus, qui pouvaient être des débutants, dotés d'un solide sens de la relation et du contact client. Quelques dizaines de candidats se présentent pour le poste, de provenances diverses. La plupart d'entre eux ont fait de la vente en magasin, avec une clientèle de particuliers. Un petit nombre a fait de la télévente pour des compagnies d'assurances, de vente de biens d'équipements ou de prestations diverses, mais toujours dans un environnement B to C. Au terme de la première journée de sélection, il s'avère qu'une grande partie répond aux attentes sur leur savoir-être. Cependant, les vendeurs en magasins montrent une absence de proactivité par rapport aux télévendeurs. Habités à recevoir les clients et à répondre directement au premier besoin exprimé, ils sont majoritairement éliminés à ce stade. Le cabinet de recrutement conseillera un solide plan de formation pour travailler le savoir-faire.

### POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Employer des termes compréhensibles par l'acheteur, sans « jargonner » ni faire un usage excessif d'acronymes.
- ▶ Se tenir à jour constamment et faire évoluer ses compétences personnelles.

## BÉNÉFICES

Se poser en maître des horloges.

Garantir la qualité des prévisions commerciales (forecast).

S'imposer comme l'interlocuteur incontournable pour ses clients.

## 1 MAÎTRISER LE TIMING

### Pourquoi ?

**Le cycle de vente B to B peut être parfois très long : le vendeur rencontre de multiples interlocuteurs et vit divers rebondissements. Il est fondamental d'éviter les erreurs de tempo en ralentissant inutilement ou en voulant accélérer artificiellement le processus. Toutes les étapes doivent être cochées à la manière d'un bingo, en se dirigeant vers le succès final de la transaction.**

- Savoir exactement ce qu'il reste à faire et compléter les étapes manquantes ► **OUTIL 1.**
- Ne pas tenter une conclusion qui amènerait une résistance. Elle doit s'imposer d'elle-même au terme d'un cycle correctement mené.
- Pouvoir partager avec le client sur l'avancement du cycle. Il en est le co-porteur avec le vendeur ► **OUTILS 1, 2.**

### Avec quels interlocuteurs ?

**La vente B to B est rarement l'affaire de 2 interlocuteurs uniques. Il est important d'identifier les intervenants qui peuvent agir d'une manière ou d'une autre dans la relation commerciale.**

- Chacune des étapes du cycle peut impliquer un interlocuteur différent (technique, financier, production). Il convient alors de s'assurer que chacun d'entre eux a effectivement validé l'étape en question. Des aspects partiellement traités pourraient s'avérer handicapants en fin de cycle ► **OUTILS 1, 2.**
- Le vendeur doit jouer entre les ressources internes (dans sa propre entreprise) et les ressources qu'il trouve chez son client (supporters, alliés). Ces dernières sont ses ambassadeurs en son absence et continuent à porter son message.

### Avec quels outils ?

**La roue du cycle de vente doit rester présente à l'esprit du vendeur en permanence. Elle lui sert de barre de navigation, en vue de l'atteinte de son objectif. Il ne doit pas hésiter à partager ce cap avec son client et à le corriger le cas échéant s'il fait fausse route.**

- La parfaite connaissance des étapes du cycle dans son marché est impérative. Certains domaines techniques nécessiteront systématiquement une démonstration après la présentation des offres pour amener au client la preuve de capabilité. Vouloir zapper cette étape pour accélérer le processus serait une erreur grossière ► **OUTIL 1.**
- Les outils numériques de relation client intègrent souvent des modules de gestion de cycle. Si ce travail paraît fastidieux au vendeur, il lui permet de disposer de descriptifs associés et des différents rappels qui sont offerts par ces logiciels.

### Avec quels moyens ?

Ici entrent en compte les aptitudes commerciales du vendeur, notamment le savoir-être et le savoir-faire.

- S'il ne veut pas subir le rythme du client, le vendeur doit prendre la main sur ce dernier  
► **OUTILS 2, 3.**
- Chaque rendez-vous est l'occasion d'un débrief et de la fixation d'une nouvelle étape à date convenue. Le compte-rendu de rendez-vous est souvent négligé car contraignant pour le vendeur. Or, il est un formidable outil de validation des phases décisives et validé par les deux parties.
- Se servir des impératifs de l'un et de l'autre :
  - date de livraison souhaitée ;
  - délai de fabrication ;
  - durée d'installation ;
  - validation des budgets.

### POINTS DE VIGILANCE

- Soyez prudent quant au rythme du cycle de vente et ne vous laissez pas leurrer par un soudain emballement.
- Validez avec le client la réalité de la nouvelle urgence grâce aux points ci-dessus.

### CONSEIL DE PRO

#### Les « trucs » pour accélérer le cycle de vente

On pense souvent que les vendeurs expérimentés ont des trucs pour accélérer le cycle de vente et conclure, comme la super occasion à ne pas manquer, la remise exceptionnelle, ou bien d'autres encore. Les trucs de super vendeurs peuvent effectivement fonctionner. Sans doute se transmettent-ils d'anciens à nouveaux entrants. Mais ils sont souvent liés à la personnalité de celui qui les pratique. Et pas toujours transposables au plus grand nombre. Par ailleurs, la professionnalisation des acheteurs, le degré d'information auquel ils ont accès rend de plus en plus compliquées ces pratiques. Dans truc, par ailleurs, il y a la notion de trucage et de tromperie. Or, la vente est un cycle sans fin et un client ou prospect B to B reste un client potentiel pour toujours. Le tromper pour une affaire est alors un grand risque. Nous préférons une approche méthodique, utilisable par tous, respectueuse du client et de ses besoins, pérennisant le business à long terme, même s'il doit rallonger le cycle de vente. Il en va de même pour les super vendeurs. On a tendance à peu s'interroger sur la méthodologie quand les résultats sont là. Or, ne pas comprendre les clefs de son succès c'est risquer de ne pas savoir rebondir lors des périodes plus difficiles. Ainsi, les réussites demandent la même analyse que les échecs afin d'éviter les résultats en montagnes russes.

## 2 GÉRER LA RELATION

### Pourquoi ?

**On parle souvent de client key account ou compte-clé pour les clients stratégiques de l'entreprise. En B to B, chaque client peut être pour le vendeur une sorte de compte-clé, si l'on regarde le processus avec lequel il doit le manager dans le temps.**

- L'époque n'est plus à la standardisation mais à l'hyper personnalisation. Chaque client doit se sentir unique et ne pas se voir appliquer des méthodes toutes faites pour monsieur tout le monde ► **OUTILS 2, 3.**
- La relation interpersonnelle vendeur/acheteur est ce qui rend la vente pour partie imprédictible. Mais c'est aussi ce qui permet de réaliser des actions ou d'obtenir des résultats qui semblaient jusque-là impossibles, grâce à la bonne volonté des parties.

### Avec quels interlocuteurs ?

**Si le vendeur doit être multi compétent, il ne peut pas s'occuper de tout, tout seul.**

- La maîtrise de la relation passe par la compréhension du client de la capacité de son vendeur à lui trouver les bonnes solutions et les interlocuteurs crédibles pour les porter.
- Le vendeur doit être conscient de ses forces et de ses faiblesses afin de faire intervenir des relais aux moments importants. Vouloir tout faire tout seul s'avère souvent une erreur. Cela peut donner l'impression d'une organisation qui repose entièrement sur une seule personne ► **OUTIL 3.**

### Avec quels outils ?

**Les sociétés mettent à la disposition de leurs équipes commerciales et marketing des logiciels permettant de suivre la relation client.**

- Compléter rigoureusement ces outils afin de ne pas se laisser entraîner par un interlocuteur non compétent ou non impliqué ► **OUTILS 16, 18.**
- Entretenir les systèmes numériques de relation client (CRM) afin de s'assurer que chaque information utile parvient effectivement au client en les partageant avec les différents services supports

### Avec quels moyens ?

**La connaissance de soi et des autres doit être le mantra de chaque vendeur B to B afin de mener à bien ses ventes jusqu'à la conclusion.**

- Connaître ses compétences et ses limites, savoir-être comme savoir-faire ► **OUTIL 3.**
- Connaître son style et celui de ses interlocuteurs ► **OUTIL 9 et suivants.**

# PRO en

PRO en, des ouvrages pour développer vos compétences professionnelles :

- ✓ **Tous les outils à maîtriser**, illustrés par des visuels simples.
- ✓ Des **plans d'action** concrets facilement mobilisables.
- ✓ Des **exemples d'application** et des **cas d'entreprise**.
- ✓ Des zooms sur les dernières **innovations**.

**Vous voulez maîtriser les spécificités de la vente B to B ?**

**Vous souhaitez construire une relation commerciale efficace et durable ?**

**Managers, dirigeants, vous cherchez à booster votre performance B to B ?**

Découvrez **56 outils et 11 plans d'action** pour :

- améliorer la connaissance de vos clients et de votre marché
- constituer et développer votre portefeuille clients
- préparer la négociation et conclure la vente
- utiliser des outils numériques innovants



## Ressources numériques

Sociostyles des négociateurs, PESTEL, grille d'auto-évaluation PROACTS, fiche ORACL, radar stratégique...

**Pascal Brassier** enseigne depuis 20 ans. Ancien vendeur et docteur es Sciences de gestion, il est responsable de l'accréditation internationale AACSB de l'IAE Clermont Auvergne. Il est aussi le fondateur et co-directeur du master Direction commerciale & International Business.

**Joaquim Ventura** est directeur commercial et marketing France d'une multinationale. Il est coordinateur pédagogique et enseignant en Business School et IAE dans les disciplines de la négociation/vente, gestion grands comptes et management. Également auteur de *Négociation et Vente B to B* (Vuibert).

Rejoignez la communauté des pros et découvrez les billets de nos experts sur le blog Pro en  
[www.linkedin.com/company/vuibert-pro-en](http://www.linkedin.com/company/vuibert-pro-en)

ISBN 978-2-311-62314-7



9 782311 623147

Vuibert.fr 