FONCTIONS de L'ENTREPRISE

Commercial/
vente

Vendre plus en B to B



Construire des relations de confiance
Apporter des solutions différenciantes

Serge ROUVIÈRE

2e édition

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Gambier et Alain Paccoud
Couverture : Didier Thirion / Graphic Design
Photos couverture : Didier Thirion / Graphic Design
Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074800-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction 1

Chapitre 1 ■ S'organiser pour atteindre ses objectifs 3

Planifier son temps pour la période à venir 5
Phase 1 : clarifier ses objectifs de l'année 5
Phase 2 : déterminer les objectifs de la période 7
Phase 3 : identifier les priorités de la période 9
Phase 4 : planifier les activités prioritaires 10
Phase 5 : suivre ses actions commerciales et mesurer leur efficacité 14
Le difficile équilibre entre actions court, moyen et long terme 15
Les actions de promotion 15
Les actions permettant de faire évoluer l'offre et les supports de communication client 15
Les actions permettant de faire évoluer les outils informatiques 16
Les actions de fidélisation 18
Gérer son temps au quotidien 19
Se concentrer sur l'essentiel 20
Réserver sa matinée aux tâches nécessitant le plus de concentration 20
Savoir réserver son temps ! 20

Chapitre 2 ■ Prospecter efficacement 27

La constitution et la qualification d'un fichier de prospects 29
Constituer le fichier à partir de différentes sources d'information 29
Qualifier efficacement les informations du fichier 31

Réaliser un e-mailing d'information ciblé 34
Cibler une problématique précise de ses clients 34
Cibler une fonction de l'entreprise concernée par la problématique 35
Utiliser un outil d'emailing et relancer systématiquement 35
Utiliser ses réseaux 37
Le réseau des clients 37
Le réseau des anciens d'école 38
Les réseaux sociaux 39
Les réseaux professionnels 39
Faire parler régulièrement de son entreprise 40
La participation à des salons professionnels 40
L'organisation d'un séminaire client 41
La lettre d'information 41
Les prospects à contacter en priorité 42
Vendre un premier rendez-vous 42
Qualité de l'écoute et convivialité 43
Faire comprendre en quoi son offre se différencie 43

Chapitre 3 ■ Écouter et comprendre les attentes des interlocuteurs client 51

Un entretien, cela se prépare ! 53
Cadrer et dérouler l'entretien 54
Identifier la problématique de son interlocuteur et de son entreprise 55
Parler de son produit ou de son service 57
Les attentes des différents interlocuteurs client, selon la fonction qu'ils occupent 57
L'acheteur 58
L'utilisateur du produit ou du service 59
Le dirigeant 60
Le prescripteur/conseil 61
Comprendre la personnalité de son client et s'y adapter 62
Anticiper les attentes de ses interlocuteurs client selon leur socio-style 67

Les attentes des entreprises selon l'importance du produit ou du service fourni 69
Le produit ou le service fourni est-il stratégique pour le client ? 69
Les relations avec un distributeur 74

Chapitre 4 ■ Réaliser une proposition et convaincre son client 81

Construire une proposition commerciale attrayante 83
Respecter le format attendu par le client 83
Présenter le contexte et les enjeux 83
Mettre en avant les avantages de la proposition pour le client 83
Proposer des alternatives par rapport à la demande du client 84
Commencer par un résumé 84
Gagner du temps dans la rédaction de la proposition 85
Préparer la négociation 86
La connaissance du contexte client et de ses problématiques 86
La connaissance de vos concurrents 86
La construction d'un argumentaire de différenciation 87
L'identification de vos marges de négociation, des contreparties attendues et des concessions possibles 90
L'anticipation des objections 91
Réaliser un entretien de défense d'offre 92
Faut-il transmettre la proposition avant la présentation orale ? 92
Présentation orale de la proposition 92
Écoute des réactions et des commentaires de son client 93
Comment parler de la concurrence ? 94
Comment défendre son prix ? 94

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Quel niveau de détail peut-on fournir sur le prix ? 94
Faire face à des négociateurs professionnels 95
Le toujours plus 95
Le recours à l'autorité supérieure 96
La demande impossible 96
La demande de dernière minute 97
Les fausses exigences 97
Le bluff 98
Quelques astuces qui peuvent accélérer la prise de décision de son interlocuteur 99
Déconseiller l'autre solution envisagée 99
Exprimer sincèrement son envie de travailler avec un prospect 100
Le mettre en contact avec des clients de longue date 100

Chapitre 5 ■ Fidéliser ses clients et prendre des parts de marché à ses concurrents 107

Répondre aux attentes non contractuelles de ses interlocuteurs client 109
L'écoute 111
La facilité 112
L'anticipation 114
L'humilité 114
La souplesse 115
La convivialité 116
La proactivité 117
Rester présent pendant le déroulement des prestations 120
Garder le contact entre deux prestations 123
Proposer de nouveaux services 124
Profiter du recentrage des entreprises sur leur cœur de métier 124
Répondre aux problématiques d'intégration de la fourniture dans la chaîne de production du client 124

Gérer les moments difficiles et garder la confiance de ses clients 125
Faut-il chercher à fidéliser tous ses clients ? 129
La maturité de l'entreprise cliente dans le domaine des achats 129
Des attentes qui vont au-delà du savoir-faire de votre entreprise 131
Des clients qui ne respectent pas le contrat 131
Une éthique qui n'est pas alignée avec celle de votre entreprise 132
Des interlocuteurs odieux 132

Chapitre 6 ■ Gérer un grand compte 139

La définition et les particularités d'un grand compte 141
Identifier le schéma relationnel avec le grand compte 141
Une nécessité : faire le bilan relationnel avec le grand compte 145
Principes généraux 145
Phase 1 : lancement 145
Phase 2 : préparation des entretiens 146
Phase 3 : réalisation des entretiens 147
Phase 4 : analyse des résultats et plan d'actions 148
Phase 5 : communication 149
Définir une stratégie pour le grand compte 150
Une organisation pour porter cette stratégie 152
Passer d'un statut de fournisseur compétent à celui de partenaire privilégié 153

Annexe 1. Déterminer le socio-style de son interlocuteur 161

Annexe 2. Déterminer son socio-style 165

Glossaire 171

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Introduction

Le métier de commercial, longtemps dénigré dans notre culture fondée sur l'excellence technique, est pourtant bien une fonction essentielle de l'entreprise. Sans commerciaux capables de trouver de nouveaux clients, de savoir vendre l'offre de leur entreprise et de fidéliser, une entreprise aura beaucoup de mal à se développer ou encore à défendre ses parts de marché vis-à-vis de la concurrence.

Ceci est encore plus vrai quand on évoque les clients entreprise. Dans une relation business-to-business (B to B), pour reprendre le terme anglo-saxon consacré, le poids d'un seul client peut être beaucoup plus important que celui d'un consommateur en business-to-consumer (B to C). Le fournisseur n'a pas le droit à l'erreur.

Aussi, dans le présent ouvrage, nous nous attacherons à mettre en évidence, étape par étape, toutes les techniques et les astuces essentielles à un commercial qui veut réussir dans sa fonction. Nous cernerons les réelles particularités d'un prospect ou d'un client entreprise, qu'il s'agisse d'une PME ou d'une grande entreprise.

Chaque chapitre de cet ouvrage couvre une étape ou un aspect important de la vente aux entreprises. Le premier chapitre traite d'une clé fondamentale de la réussite commerciale : l'organisation de son temps et la planification de son action. Le deuxième chapitre est consacré à la recherche de nouveaux clients et aux techniques de prospection. Nous verrons dans le troisième chapitre comment bien comprendre les attentes de son interlocuteur et de son entreprise. Le quatrième chapitre aborde un moment clé de la relation commerciale : l'élaboration d'une proposition attrayante et sa défense auprès de son client. Nous étudierons dans le chapitre cinq l'ensemble des techniques utiles pour fidéliser ses clients les plus intéressants et prendre des parts de marché à la concurrence. Enfin, le chapitre six est consacré aux spécificités des grands comptes.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cet ouvrage s'adresse à tous les lecteurs qui souhaitent connaître les outils essentiels de la performance commerciale en B to B :

– le commercial ou le gestionnaire grand compte qui désire avoir une vision rapide et synthétique des techniques essentielles ;
– le dirigeant de PME qui veut mettre en place une fonction commerciale performante pour vendre plus aux entreprises ;
– le manager des ventes qui veut coacher efficacement son équipe ;
– l'étudiant qui aimerait se tourner vers la fonction commerciale et aborder des thèmes peu traités dans les écoles ;
– et tous ceux qui s'intéressent aux techniques de vente en B to B !

Outre de nombreux exemples visant à rendre la compréhension des techniques et des principes exposés plus facile, cet ouvrage comporte plusieurs encadrés *Fiche pratique*, *Savoir*, *À vous de jouer* et *Se tester* permettant de mettre en application les techniques présentées.

Dans ce qui suit, nous désignerons par « le commercial » la personne sur le terrain en charge de présenter et de vendre l'offre de son entreprise, et par « le chef des ventes » son responsable hiérarchique direct.

Nous emploierons le terme de « gestionnaire grand compte » pour désigner la personne en charge de développer l'activité avec un compte stratégique.

Cette seconde édition comporte de nouveaux exemples plus récents. Elle prend en compte l'évolution des outils ces trois dernières années (logiciels d'e-mailing, réseaux sociaux). Elle comporte également des messages appuyés sur l'évolution en cours du rôle du commercial, qui doit de plus en plus passer d'une posture de vente à celle de conseil.