



**René MOULINIER**

# **MIEUX VENDRE en B to B**

**Chargés de clientèle  
et commerciaux:  
l'art de bien vendre**





**René Moulinier**

**Mieux vendre  
en B to B**

# Mieux vendre en B to B

Chargés de clientèle et commerciaux : l'art de bien vendre

**Auteur : René Moulinier**

**Édition 2019**

**© GERESO Édition 2019**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Illustration : © filo/istockphotos.com

[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)

e-mail : [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Octobre 2019

ISBN : 978-2-37890-316-9

EAN 13 : 9782378903169

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-394-7

ePub : 978-2-37890-395-4

Kindle : 978-2-37890-396-1

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577  
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



## Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Bien organiser et réussir vos événements
- Ce boulot est pour moi !
- Concevoir un module de formation
- Conduire le changement en entreprise
- Conseils pratiques pour piloter votre PME
- Créer sa petite entreprise en 50 étapes
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Développez votre identité numérique
- Écrire vite, écrire court, écrire bien
- Être l'acteur de sa retraite
- Et si on se parlait à table ?
- Homo Creativus
- Je lance ma start-up !
- La banalité du conformisme
- Le business plan en pratique
- Le guide du Community Manager
- Le Manager Samouraï
- Le webmarketing en 150 questions
- L'empire du mail
- L'intelligence créative au travail
- Manager la performance industrielle

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* RH  
by GERESO

## Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- Montez en gamme !
- Napoléon joue de la cornemuse dans un bus
- Parents-Ados : comme chiens et chats!?
- Petit manuel des techniques tordues pour réussir en entreprise
- Plouf ! Plouf ! Ce sera toi le manager !
- Prendre la parole sans stress
- Relations humaines : entre raison et sentiments
- Réussir l'impossible !
- S.O.S. Management en détresse!
- Techniques et astuces incontournables des réseaux sociaux
- Tous formateurs !

# Sommaire

Mode d'emploi .....	9
Avant-propos : <i>Mieux vendre en B to B</i> , votre coach de la vente .....	11
<b>PARTIE 1 - PRÉPARER LA VENTE</b> .....	15
<b>Chapitre 1 - Une vue panoramique de la vente</b> .....	17
La vente, cette méconnue .....	17
Mieux vendre en B to B, une entreprise de clarification .....	18
La vente est une démarche complexe.....	18
Un ordre hiératique ?.....	19
Les contenus de Mieux vendre en B to B.....	20
Quel est l'esprit de Mieux vendre en B to B ? .....	20
La vente n'est pas un jeu de hasard.....	21
Comment se présente Mieux vendre en B to B ?.....	21
Les sept étapes de la vente.....	23
<b>Chapitre 2 - Un vendeur organisé en vaut deux</b> .....	25
Les données de départ.....	26
La dynamique des impulsions .....	27
La dynamique des moyens.....	28
La mobilisation des énergies par l'encadrement .....	29
Un commercial gestionnaire .....	30
<b>Chapitre 3 - Quelle stratégie de clientèle ?</b> .....	33
L'art de disposer ses forces avant la négociation.....	33



<b>Chapitre 4 - Ce que vous vendez intéresse-t-il votre interlocuteur ? Pas si sûr !</b> .....	39
Quel « produit » vendez-vous ?.....	39
Les marchés sont et seront de plus en plus concurrentiels.....	41
<b>Chapitre 5 - Décryptez le « mécanisme » de la décision d'achat</b> .....	45
Comment un client prend-il sa décision d'achat ? .....	46
L'intervention persuasive du vendeur .....	48
<b>Chapitre 6 - Les ressorts psychologiques de la vente</b> .....	51
Les quatre phases de l'émergence d'un besoin .....	52
L'incubation du besoin .....	52
L'émergence du besoin .....	53
Comprendre les acheteurs de la grande distribution.....	58
<b>Chapitre 7 - Préparez-vous aussi minutieusement qu'un athlète de haut niveau</b> .....	61
Fixez-vous un objectif de négociation .....	62
Pensez à celui que vous allez rencontrer.....	64
Douze questions pour mieux situer vos interlocuteurs .....	66
<b>Chapitre 8 - Votre tactique de négociation : convaincre ou persuader ?</b> .....	71
La démarche persuasive comme approche .....	72
Quelle sera votre tactique de vente ?.....	74
La pratique de la démarche persuasive .....	75
<b>PARTIE 2 - RÉUSSIR SON ENTRÉE EN MATIÈRE</b> .....	79
<b>Chapitre 9 - Et maintenant, tous les atouts sont-ils dans votre jeu ?</b> .....	81
L'entrée en matière.....	81
L'annonce de l'objet de la visite.....	82
La proposition d'un plan de travail.....	83
Retentissement de l'entrée en matière.....	84
Les dangers d'une familiarité excessive.....	85

<b>Chapitre 10 - Soignez les apparences</b> .....	89
D'illustres antécédents .....	90
L'image que vous voulez donner de vous .....	91
Les effets recherchés .....	94
Vos moyens d'expression signent votre personnage de vendeur... 99	
Le langage de la vente .....	101
Mise en garde.....	103
 <b>PARTIE 3 - MIEUX CONNAÎTRE LE CLIENT</b> .....	105
 <b>Chapitre 11 - Un zeste de techniques de communication</b> ....	107
Les techniques d'interview .....	107
L'art et la pratique de l'interview .....	114
 <b>Chapitre 12 - L'écoute, atout majeur de la vente</b> .....	119
Difficulté de l'écoute .....	120
 <b>Chapitre 13 - Quand les gestes amplifient ou infirment le discours de votre client</b> .....	127
Les enseignements du langage corporel.....	127
Visage, bras et mains, posture corporelle .....	128
Notre regard nous informe.....	135
La chaîne gestuelle .....	135
 <b>Chapitre 14 - Tout savoir du client (ou presque) pour mieux lui vendre</b> .....	137
La découverte.....	137
Les stades de la découverte.....	139
L'introduction de la découverte.....	139
Quelles informations collecter ? .....	141
À la recherche du problème mal résolu.....	142
La découverte chez les clients acquis .....	145
La dialectique de la découverte.....	146
 <b>PARTIE 4 - ATTEINDRE L'ACCORD</b> .....	151
 <b>Chapitre 15 - La cristallisation de la vente</b> .....	153
Le tri des informations .....	154

La prise de points d'appui.....	155
<b>Chapitre 16 - Proposez, argumentez, avancez, entraînez votre client vers l'accord</b> .....	159
La proposition .....	160
L'argumentation personnalisée.....	162
La démonstration-vente.....	174
<b>Chapitre 17 - Emportez la décision !</b> .....	179
La difficulté de conclure.....	179
Les modalités de la conclusion.....	185
<b>PARTIE 5 - APAISER LES TENSIONS ET FIDÉLISER</b> .....	193
<b>Chapitre 18 - Votre client n'est pas tout à fait d'accord ? Ce n'est pas un drame !</b> .....	195
Des objections, pourquoi ?.....	197
Qu'est-ce qu'une objection ?.....	198
Et si l'on abordait l'obstacle du prix ?.....	205
En cas de difficultés.....	209
Douze exemples de traitement des objections.....	211
<b>Chapitre 19 - Pour satisfaire complètement et durablement votre client</b> .....	219
Consolidez votre vente .....	220
Éviter l'annulation .....	221
Traitez les angoisses.....	222
Gérez vos promesses.....	223
<b>Chapitre 20 - Un entretien de vente inoubliable</b> .....	225
La diffusion des informations recueillies.....	225
L'exploitation de l'entretien de vente .....	226
Conclusion.....	229
Cahier d'entraînement.....	231
À propos de l'auteur .....	245

# Mode d'emploi

Ne lisez pas ce livre d'une traite. Après un regard exploratoire sur l'ensemble du texte, je vous suggère de travailler phase par phase, en commençant par la phase 2 « Réussir son entrée en matière ».

Ce livre est pour vous un *vade-mecum* que vous garderez toujours à portée de main.

Cet ouvrage, vous l'avez compris, est conçu comme un instrument de travail personnel. N'hésitez pas à vous l'approprier en soulignant au marqueur ce que vous voulez retrouver rapidement. (Même si ce livre est soigneusement imprimé, ce n'est pas un ouvrage de bibliophile que l'on range avec précaution et égards sur les rayons d'une bibliothèque).

Et, dernier conseil, relisez-le fréquemment :

- Pour préparer vos visites de négociation.
- Avant chaque entretien de vente important.
- Après les négociations qui se seront soldées par un échec, pour en tirer les enseignements et ne pas répéter une contre-performance.
- Et aussi, ce qu'on ne fait jamais dans l'euphorie du résultat obtenu, après un succès de vente pour en dégager les raisons et les reproduire lors des négociations suivantes.

Téléchargez gratuitement le cahier d'entraînement sur :  
**<http://la-librairie-rh.com/ouvrage-BtoB>**



# **Avant-propos :**

## ***Mieux vendre en B to B,***

### **vosre coach de la vente**

#### ***À qui s'adresse cet ouvrage ?***

Nous nous adressons d'abord à tous ceux qui, déjà dans le métier et parfois depuis longtemps, en fonction de l'évolution du contexte économique et technique cherchent à actualiser leurs compétences et, par un retour aux sources, à rafraîchir leur pratique pour la perfectionner et lui donner un nouvel élan.

C'est également aux jeunes qui s'interrogent sur les métiers de la vente ou qui ont choisi d'y faire carrière que nous pensons ensuite. Nous n'oublions pas pour autant les nombreux professionnels issus d'autres spécialités de l'entreprise, ingénieurs, informaticiens, techniciens, que l'évolution de leur carrière a conduit à participer, voire à assumer la négociation avec leurs clients.

Mieux vendre ? Il ne s'agit pas ici d'une initiation à la vente, mais plutôt, m'adressant au professionnel que vous êtes déjà, de vous entraîner à un perfectionnement de votre savoir-faire en vue d'optimiser vos succès de vente.

À cet effet, nous allons décortiquer la démarche de vente, avec ses multiples facettes et dans le contexte particulier de la vente à des entreprises, administrations, artisans, commerçants, c'est-à-dire la situation qui réunit deux professionnels, l'un – c'est-à-dire vous – expert du produit, de l'équipement, du système ou du service

qu'il propose, et l'autre – votre interlocuteur chez le client – comme expert de l'utilisation, de l'optimisation ou de la maximisation de l'emploi de ce que vous vendez pour son organisation.

Mieux vendre en B to B est votre coach de la vente. Votre démarche de vente va être décomposée et analysée pièce par pièce, un peu comme l'entraîneur des sportifs de haut niveau le fait avant et après un match pour chaque membre de l'équipe qu'il entraîne.

Je vous connais bien, mesdames et messieurs les chargés d'affaires et les commerciaux que je perfectionne depuis trente ans : on ne vous la fait pas. Vous avez horreur des théories et vous recherchez ce qui fonctionne bien sur le terrain lors des face-à-face de vente qui sont votre lot quotidien. C'est pour vous que j'ai rempli ce livre de plans de travail, de formulaires et de listes-guide qui amélioreront votre savoir-faire et votre efficacité. À vous d'en faire votre miel.

## ***L'intelligence de la vente***

Est-il possible de placer la vente dans une perspective intelligente ? Il y a tant d'ouvrages de recettes (« faites ceci et vous obtiendrez tel résultat », « dites cela et votre client sera subjugué ») qu'on se le demande parfois.

Or nous savons tous, parce que nous sommes tour à tour acheteurs et vendeurs (parfois sans le savoir), que nous sommes dotés d'une palette infinie de sentiments, d'émotions, de goût pour l'examen, la comparaison, le jugement. Nous ne sommes pas disposés à nous en laisser conter.

C'est faire injure à celui qui propose – le vendeur – et à celui à qui l'on propose – l'acheteur – que de penser un seul instant que telle action aboutira nécessairement à tel résultat. Penser cela, c'est réduire l'espèce humaine à une sorte de mécanique, d'automatisme dénué de tout libre-arbitre, de toute autonomie. En sciences humaines, et l'intelligence artificielle n'y changera rien, le « toutes choses égales d'ailleurs » n'existe pas. Ceux-là qui se contentent de proposer des recettes ou bien ignorent à qui ils s'adressent, ce qui est préoccupant, ou bien les méprisent, ce qui est insupportable.

**Vendre, c'est écouter, comprendre, proposer.**

**La vente est une situation d'échange  
dont l'issue est incertaine.**





## **Partie 1**

# **Préparer la vente**



# Chapitre 1

## Une vue panoramique de la vente

### ***La vente, cette méconnue***

Pour la majeure partie de l'opinion publique, la vente, cette inconnue, est considérée comme un simple échange de paroles, avec cette particularité, à ses yeux, que le vendeur obtient le résultat qu'il recherche – faire acheter ce qu'il propose – par la qualité de sa dialectique et peut-être par les feintes et les omissions qu'il pratique pour mieux créer une illusion favorable dans l'esprit de son interlocuteur.

Il n'est pas exagéré d'écrire que dans l'inconscient collectif, la vente est un métier de beaux parleurs (et parfois de menteurs).

Vendre, ce n'est pas proclamer à sens unique la bonne nouvelle des produits que vous vendez. Cela la publicité s'en charge. Vendre, c'est d'abord comprendre l'autre pour lui apporter, avec vos produits, les réponses qu'il attend.

## **Mieux vendre en B to B, *une entreprise de clarification***

Nous projetons dans cet ouvrage de décrypter ce qui se passe lors d'une relation entre un vendeur et un de ses interlocuteurs, nouveau ou familier, qu'il a l'intention de confirmer ou de trans-

**Vendre, ce n'est pas proclamer à sens unique la bonne nouvelle des produits que vous vendez.**

**Cela, la publicité s'en charge.**

**Vendre, c'est d'abord comprendre l'autre pour lui apporter, avec vos produits, les réponses qu'il attend.**

former en client, en acheteur de ce qu'il lui propose, qu'il s'agisse d'un objet précieux, d'un produit de consommation courante, d'un équipement ou d'un service.

Nous ne nous limiterons pas à l'observation et à l'analyse des phénomènes relationnels

qui apparaissent lors de toute vente. Nous nous proposons de décrire quelles techniques, quelle méthode, quelles pratiques sont employées par le vendeur, dans quel but et à quel moment, pour produire le résultat espéré.

Nous appelons technique tout procédé ou dispositif mis en œuvre par le vendeur pour obtenir un résultat positif lors de la relation de vente. Une méthode est la combinaison des techniques entre elles en vue d'obtenir le meilleur résultat. La méthode vise l'optimisation de l'emploi des techniques. La pratique sera simplement définie comme la manière de faire, qui peut devenir un art quand elle est exercée par un bon professionnel.

### ***La vente est une démarche complexe***

Rapidement notre lecteur va constater que cette démarche de vente est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît, vue de l'extérieur. Il nous appartient ici d'en expliquer les composantes et de les rendre familières à tous ceux qui s'y intéressent.

Comme toute négociation, la vente est un acte de communication qui n'admet pas l'improvisation ou la spontanéité.

La préparation de chaque entretien avec le client, la réflexion sur les personnes à rencontrer, l'examen du déroulement et des acquis des rencontres antérieures, la fixation d'un objectif, l'élaboration de la tactique en sont une première illustration.

Au cours de chaque étape de la démarche de vente la gestion du trac (surtout quand l'enjeu est important), les comportements attendus, les rituels à observer, le respect de l'ordre des étapes (entrée en matière, découverte, proposition, argumentation, conclusion), la mobilisation de l'attention pour capter les informations émises par chacune des parties, l'intégration de ces informations pour modifier instantanément la tactique initialement prévue, puis l'amalgame de la volonté de conclure et la souplesse de l'expression pour parvenir à un accord, témoignent du professionnalisme indispensable aux deux partenaires.

**Chaque phase de la vente sert de fondement à celle qui lui succède et trouve sa légitimité ou les raisons de son insuccès dans celles qui l'ont précédée.**

À cause de la caractéristique d'échange entre deux personnes qui sous-tend les techniques de la vente, ces dernières ne sont pas une sorte de mécanique implacable dont le résultat pourrait être écrit d'avance.

Les techniques de la vente sont les composants du savoir-faire de tout bon commercial, mais il n'est pas excessif d'écrire que la vente est un art dont le commercial et l'acheteur sont les interprètes, plus ou moins doués, et qui réalisent à chaque rencontre un scénario unique.

## ***Un ordre hiératique ?***

L'ordre un peu hiératique des phases de la vente que nous venons d'évoquer est-il justifié ?

Il faut rappeler à cet égard que l'enchaînement des phases de la vente ne doit rien au hasard. C'est parce que votre entrée en matière a provoqué l'effet favorable souhaité que votre chance de conduire une solide découverte est obtenue. C'est parce que votre découverte vous a permis de saisir la dimension du besoin objectif

et le raisonnement subjectif de votre interlocuteur que votre proposition pourra être ajustée et votre argumentation pourra être étroitement adaptée à la personne de votre client. Chaque phase de la vente sert de fondement à celle qui lui succède. Chaque phase trouve sa légitimité ou les raisons de son insuccès dans celles qui l'ont précédée.

## ***Les contenus de Mieux vendre en B to B***

Mieux vendre appelle des compréhensions à plusieurs degrés.

Il s'agit d'abord de décrire ce qu'est le noyau dur, le centre vital, la quintessence de la vente, ce qui est fondamental pour en assurer la réussite, l'essentiel en somme.

C'est aussi donner une place de choix à la dimension affective de la vente et qui est le propre de toute relation humaine. Sans doute en fonction de leurs attitudes, les protagonistes utilisent une grande variété de types d'échange, depuis la froide indifférence jusqu'à la relation la plus cordiale et la plus chaleureuse. Cependant chaque type de relation engendre des ressentis d'ordre psychologique chez chacun des acteurs.

À cet égard, il nous a paru important de signaler les moments délicats de toute négociation pour que le commercial les aborde en mettant le maximum de chances de son côté.

## ***Quel est l'esprit de Mieux vendre en B to B ?***

Le choix d'un titre n'est jamais innocent. Celui-ci indique bien que l'auteur ne se satisfait pas de la seule description de techniques. Parce que toute vente est une relation entre deux, voire plusieurs personnes, ces personnes ne peuvent être considérées comme de simples mécanismes. Si d'ailleurs pour vendre il suffisait d'associer un plus ou moins grand nombre d'éléments objectifs (par exemple une succession de paroles soigneusement choisies et organisées dans un ordre immuable), il y a longtemps que les démarches de vente auraient été retirées aux individus pour être confiées à des ordinateurs.

Dans la vente, le « toutes choses égales d'ailleurs » cher à nos scientifiques, n'existe pas et – risquons cette prédiction – n'existera probablement jamais.

Toute démarche de vente réunit au moins deux personnes, chacune avec sa sensibilité, sa psychologie, son cœur. Ces caractéristiques-là, mêmes connues, sont évolutives. Évolutives même d'une rencontre à la suivante. Et ce sont ces données proprement humaines qui troublent la belle ordonnance prévue.

### ***La vente n'est pas un jeu de hasard***

Qu'on n'en déduise pas que, en raison de l'imprévisibilité de l'interlocuteur, pour les raisons qui précèdent, le commercial peut faire n'importe quoi. Nous remarquerons d'abord que le commercial se doit d'abord de mettre le maximum de rigueur dans tout ce qu'il peut maîtriser (façon de se présenter, proposition d'une méthode de travail, conduite de la découverte). Puis, en raison du caractère aléatoire des réactions de son vis-à-vis, composer – avec une rigoureuse vigilance – la suite de la démarche (synthèse de la découverte, proposition, argumentation, traitement des obstacles, accord final) pour l'adapter étroitement à la personne qu'il a en face de lui.

Si l'on devait employer un terme qui qualifie l'esprit de ce que nous proposons à notre lecteur, lui-même prenant la suite des milliers de personnes qui ont déjà suivi nos séminaires de vente ou qui ont lu nos précédents ouvrages, c'est le mot *humanisme* qui viendrait le plus naturellement sous notre plume. Nous entendons par là respect de la personne du client, ce qui n'est pas contradictoire avec un solide sens des affaires.

### ***Comment se présente Mieux vendre en B to B ?***

Parce que vous avez rapidement feuilleté ce livre avant de vous le procurer (et avant même d'ailleurs d'avoir lu ce premier chapitre), vous avez remarqué qu'il est composé de textes écrits, de tableaux encadrés et de textes courts imprimés en gros caractères.



Par cette recherche typographique, nous avons voulu favoriser de multiples entrées :

- Celle du texte écrit, descriptif, explicatif.
- Celle des préceptes présentés sur fond grisé, précisément pour en manifester la force, la qualité essentielle.
- Celle des tableaux de synthèse, de nature technique, qu'il est toujours utile d'avoir près de soi, par exemple pour les relire juste avant une négociation d'importance.

Nous avons enfin prévu, en fin d'ouvrage, un outil pédagogique – le « Cahier d'entraînement » – pour vous permettre un réel perfectionnement de votre pratique de la vente.

### **Que devez-vous réussir si vous voulez vendre ?**

Savoir quoi vendre	➔	Préparation de la vente Préparation de l'argumentation
Se présenter sous un aspect favorable	➔	Entrée en matière
Créer une bonne ambiance	➔	Entrée en matière
Connaître le client	➔	Préparation de la visite Découverte
Détecter le besoin	➔	Découverte
Montrer le produit	➔	Présentation Démonstration
Persuader	➔	Dialectique de la découverte Synthèse de la découverte Argumentation
Exposer les modalités d'acquisition et le prix	➔	Proposition
Faire face aux refus	➔	Traitement des objections
Obtenir un accord	➔	Conclusion
Réussir son départ	➔	Prise de congé
Utiliser les renseignements collectés	➔	Exploitation de la visite