

Conduire le cycle de vente pour chaque style

Avec ce complément, le lecteur découvrira :

- ✓ un scénario type pour chacun des sociostyles ;
- ✓ les incontournables de chaque étape du cycle de vente ;
- ✓ les différences d'approche selon les individus.

1. Le cycle de vente conduit pour un analytique

1.1 Découverte et qualification

L'approche initiale sera toujours formelle. Pour faire suite à la prise de rendez-vous, le vendeur pourra envoyer un courrier ou un mail de présentation de sa société (pour un prospect), et définir l'objectif de la visite, ainsi que les attentes déjà exprimées par le client le cas échéant. Il pourra y ajouter de la documentation et une liste de références en rapport avec le projet.

Madame, Monsieur,

Nous avons pris note de notre rendez-vous du 10 janvier à 14 heures.

Nous étudierons ensemble votre projet de renouvellement informatique, le système actuel étant en sous-capacité et impossible à mettre à jour.

Vous trouverez en pièces jointes les documentations de nos produits susceptibles de pouvoir être installés dans votre entreprise. Nous vous joignons également une liste de clients références utilisant actuellement ces solutions et pouvant être contactés au besoin.

Le lien ci-dessous vous permettra de découvrir une présentation complète de notre entreprise et de ses activités. Nous pourrions compléter votre information et répondre à vos questions lors de notre rencontre.

Dans cette attente, nous restons à votre disposition.

Ce type de message est malheureusement trop peu utilisé par les vendeurs. Il a pourtant un impact très favorable sur l'analytique. La préparation avant la rencontre devra être méthodique et exhaustive. Ce premier rendez-vous est souvent un test de passage et de démonstration de la capacité du commercial. Le style y déterminera si son interlocuteur est digne de confiance ou pas. Ses attentes seront conformes au comportement décrit dans le chapitre 2 :

- professionnalisme ;
- rigueur ;
- organisation ;
- informations exhaustives.

Le vendeur : Je vous remercie de me recevoir. De combien de temps disposons-nous ?

Le client : Nous pouvons compter deux heures, comme je vous l'avais dit au téléphone.

Le vendeur : Parfait. Je suppose que vous avez un ordre du jour précis.

Le client : Vous avez reçu un cahier des charges, afin de vous permettre de préparer cet entretien. Vous en avez bien entendu pris connaissance ? J'attends donc des réponses aux questions qui y sont posées.

Le vendeur : C'est ce que nous ferons, bien entendu. Je vous propose de le compléter par une présentation de votre organisation et des interlocuteurs qui seront investis dans ce projet. Je répondrai à vos questions sur mon courrier si vous avez besoin d'informations complémentaires. Votre demande est clairement formulée, mais j'aurais besoin de précisions pour pouvoir y répondre et considérer la véritable dimension des besoins. Des structures semblables à la vôtre nous ont appris qu'il était possible d'optimiser nos solutions au plus près de ces derniers pour une satisfaction maximale. M'autorisez-vous à vous poser quelques questions pour ce faire ?

Le client : Tant que j'obtiens mes réponses, cela ne pose pas de problème.

Les analytiques fournissent en général l'ensemble des besoins latents. Ils sont la base de leur analyse et des tableaux qu'ils en extraient. Le vendeur, à partir de ce point de départ, cherchera alors l'ensemble des implications, leurs effets et demandera la coopération de son interlocuteur pour réaliser un chiffrage précis des problématiques étendues découvertes.

Le vendeur : *Comme nous le voyons ici, le problème est bien plus large que le besoin initialement exprimé. Les implications sont cause de nombreux dysfonctionnements, et cela sur un grand nombre de services. J'aurai besoin de votre concours pour en calculer les répercussions financières.*

Le client : *Une partie de ces informations sont confidentielles. Je ne dispose pas de l'ensemble des éléments.*

Le vendeur : *Ce chiffrage est fondamental pour votre étude. Il permettra d'obtenir des données précises pour le calcul du retour sur investissement. Nous pouvons regarder si les autres besoins présentent eux aussi des répercussions plus importantes qu'initialement envisagé. Et convenir d'un autre rendez-vous s'il est nécessaire à la collecte des informations. Votre analyse sera ainsi parfaitement documentée.*

L'analytique ne refusera jamais l'approfondissement du sujet, car cela reviendrait à considérer son travail comme partiel et inexact. Les données qu'il produira suite aux questions de répercussion seront fiables et permettront l'obtention de besoins avérés auxquels il adhèrera sans réserve. Les chiffres obtenus lui serviront néanmoins de base de travail pour l'ensemble des concurrents. Le vendeur aura donc pris soin de travailler et de chiffrer les besoins qu'il adresse mieux que ses compétiteurs. Au terme de cette étape, et avant la présentation de la solution, le commercial fera parvenir un résumé à son interlocuteur reprenant l'ensemble des besoins avérés que l'offre devra adresser. Ces besoins deviennent ainsi la nouvelle base de travail acceptée par les parties.

1.2 Création de l'offre et présentation des solutions

S'il est une offre qui doit être extrêmement soignée et détaillée, c'est sans aucun doute celle destinée à l'analytique. Pas de crainte de le noyer sous les informations, il est demandeur au-delà du raisonnable. Surtout, toute omission d'un point précédemment discuté empêchera le passage à l'étape suivante. Les spécialistes et les responsables de planning, de formation et d'installation devront mettre la main à la pâte pour aider le commercial à balayer tous les aspects de l'affaire. Bien plus qu'une offre, c'est un véritable dossier qui doit

être réalisé. Dans le cas précis de l'analytique, le vendeur devra le lui envoyer avant le rendez-vous de présentation, afin qu'il puisse l'étudier, ce qu'il fera avec attention. S'il ne le fait pas, le vendeur prendra le risque d'une première présentation à sens unique, son interlocuteur n'ayant pas le recul nécessaire à sa réflexion.

La présentation des solutions élaborées devra être tout aussi précise et rigoureuse. Elle devra réunir, outre l'analytique, l'ensemble des participants au dossier côté acheteurs. Le commercial prendra soin de se faire accompagner de toute ressource qu'il jugera utile, capable d'adresser les principaux points de blocage identifiés. Aucun élément ne sera écarté et l'étude sera séquentielle du premier au dernier *topic*.

Bien que peu enclin à quitter le refuge de son bureau, l'analytique exigera probablement une preuve de capacité (le vendeur doit prouver ses affirmations). Celle-ci se déroulera soit lors d'une démonstration (à domicile ou chez le fournisseur), soit auprès d'un client déjà utilisateur de la même solution. Le vendeur prendra alors grand soin de choisir l'interlocuteur visité, qui devra adopter la rigueur propre à ce type de client. Si cela s'avère impossible, le commercial assurera lui-même la « traduction » vers l'analytique.

Le client visité : *Nous sommes super contents de cet investissement. Cela fonctionne à merveille !*

Le client visiteur (analytique) : *Nous aimerions avoir plus de détails sur les cadences.*

Le client visité : *Ça dépoté un max ! Finis les problèmes de retard.*

Le vendeur : *En fait, nous avons doublé la capacité de production. Nous atteignons une cadence de 100 unités à l'heure. Et nous conservons une marge de 30 % par rapport à la vitesse maximale de la machine.*

Le client visiteur (analytique) : *Et concernant l'installation ?*

Le client visité : *Ce sont des professionnels, vous pouvez leur faire confiance.*

Le vendeur : *Comme dans votre offre, nous avons réalisé un rétroplanning, avec désinstallation de l'ancienne machine, estimation du temps d'arrêt de production, afin de préparer un stock d'avance, et installation des nouveaux équipements. Nous sommes sur des configurations similaires et les délais ont été tenus comme prévu en douze jours.*

Le client visité : *Je vous l'ai dit, des vrais pros !*

Une démonstration sur site avec un client visité trop enthousiaste pourrait rassurer à tort le vendeur. L'analytique n'y trouvera son compte que si les affirmations sont corroborées par des faits prouvés.

Au terme de cette dernière étape, si elle s'avère convaincante, le vendeur passera à la phase suivante. Il aura bien évidemment effectué un compte rendu du rendez-vous de présentation et de la visite client, en reprenant les nouveaux acquis, et la fera parvenir au client.

1.3 Proposition financière, négociation et conclusion

Sans surprise, la négociation se fera uniquement sur du factuel. Tout effet de manche de la part du vendeur sera à proscrire, et les tactiques émotionnelles à éviter. Il s'abstiendra de présenter des super promotions à date limite, des occasions à saisir et autres ultimatums en tout genre. La proposition sera établie sur la base des éléments récoltés lors de la phase de découverte, et des montants validés ensemble suite aux questions de répercussion. Tout aura été consigné par écrit et validé par le client. On voit ici l'avantage de cette démarche de points d'étapes. La négociation s'appuiera sur les bénéfices de la solution, étayés dans le cas de l'analytique sur les caractéristiques si besoin. Un ROI précis sera présenté et comparé aux coûts existants additionnés aux dysfonctionnements chiffrés par le commercial et son acheteur antérieurement. Objections et techniques d'achat seront adressées aussi rigoureusement que décrites dans les chapitres 5 et 6. Au terme de ce processus, le vendeur proposera de conclure en résumant les points de l'accord.

Le vendeur : Nous avons traité l'ensemble des besoins exprimés. Les éléments financiers discutés montrent un retour sur investissement qui vous convient. Les conditions contractuelles sont déterminées. Si vous n'avez pas d'autres points à aborder, je vous propose de faire préparer le contrat.

Le client : Tout est effectivement clair. Mais j'aurais besoin de soumettre le contrat pour approbation juridique.

Le vendeur : J'avais préparé pour ce faire les conditions générales et particulières que je vous laisse. Dès votre feu vert sur les termes, nous vous enverrons la version à signer. Je vous confirme par écrit (mail) les éléments de notre deal et vous demande de me le retourner bon pour accord dans l'attente du contrat définitif afin de pouvoir commencer le traitement administratif.

Le client : Parfait. Il sera retourné dès réception.

Si l'analytique est le décideur unique, la négociation bien préparée n'est qu'une formalité, un déroulé des points préparés, validés et approuvés depuis le début du cycle. La concurrence aura été traitée *via* le choix des problématiques développées préférentiellement par le vendeur.

1.4 Suivi

Pour l'analytique comme pour les autres styles, le cycle ne s'achève pas à la vente. Cette étape aura d'ailleurs été largement préparée, dans ce scénario précis. Comme pour les autres phases, celle-ci donnera lieu à la fourniture d'un agenda précis, tant sur la livraison, l'installation et la formation que sur la mise en route et le suivi post-démarrage. Un document identifiant les différents interlocuteurs et leurs responsabilités respectives sera également nécessaire.

Madame, Monsieur,

Vous trouverez ci-joint les différents documents relatifs à la mise en place de la nouvelle solution acquise par votre société.

Vos interlocuteurs privilégiés sont :

Livraison et installation : Monsieur X

Formation : Madame Y

Facturation : Madame Z

Le planning complet de l'ensemble des phases est conforme aux engagements que nous avons pris lors de la signature.

Je reste à votre disposition pour toute question relative à ce dossier.

En fait, au-delà de la signature, la présence du commercial est moins indispensable pour l'analytique. Il aime avoir affaire aux personnes de l'art, et donc aux équipes post-vente. Le vendeur pourra néanmoins signaler sa présence lors des périodes cruciales, et se rendre disponible en cas d'imprévu, afin de servir le cas échéant de démineur ou de médiateur.

2. Le cycle de vente conduit pour un driver_____

2.1 Découverte et qualification

Manager son cycle de vente avec un driver comme interlocuteur ne sera pas une mince affaire. Il faudra d'abord déterminer s'il est le décideur unique ou membre d'un collectif. Le second cas laissera davantage de latitude. Pour l'intérêt du scénario, nous considérerons qu'il est responsable du choix.

Plus qu'avec n'importe quel autre style, il s'agira ici de pouvoir contrôler la situation, en donnant au driver l'impression qu'il est seul à la barre, car toute autre place lui serait insupportable. Comme nous l'avons mentionné au chapitre 2, il est autoritaire, insensible et tourné exclusivement vers les objectifs, qu'il détermine lui-même et sans l'ombre d'un doute. Ici, nul besoin de courrier ou de mail de présentation, qu'il ne lira d'ailleurs certainement pas. Le vendeur devra donc préparer sa découverte au maximum, afin d'éviter toute question que le driver pourrait trouver inutile ou ennuyeuse, son seuil en la matière étant extrêmement bas. Au besoin, le commercial se fera aider de l'entourage de son client informé du projet afin d'en affiner les contours avant la rencontre. Le décideur aura donné quelques grandes lignes au moment de la prise de rendez-vous. Dans son esprit, c'est déjà probablement amplement suffisant. L'ensemble des entretiens seront donc « à l'os », c'est-à-dire sans fioritures, tournés entièrement vers l'efficacité (celle du client) et l'urgence. Le driver aura du mal à se plier au jeu du questionnaire et de la problématisation. Le vendeur devra donc impérativement réussir cette première étape s'il veut pouvoir bâtir sa qualification de façon optimale, car les besoins exprimés par le client ne suffiront pas à cela. Fidèle à son style, le driver les formulera de manière trop directive, sans modalités de mise en place ni processus, avec uniquement un objectif à atteindre.

Le client driver : Voilà, vous connaissez notre besoin. Je veux votre offre dans la foulée et au meilleur prix. Ne perdez pas de temps en négociations stériles ou votre proposition se retrouvera au panier instantanément.

Le vendeur : Votre objectif est parfaitement clair. Pourtant, il ne me permettra pas de vous remettre une offre. Le standard ne vous conviendra pas. La qualité de votre projet et son ambition requièrent davantage de détails. Et j'aurais besoin de votre concours et d'un peu de votre temps pour bâtir une proposition cousue main.

Le client driver : Je ne comprends pas où est la complexité là-dedans. Et mon temps est précieux.

Le vendeur : Votre vision est limpide, mais nous devons pouvoir mesurer le véritable périmètre du projet. En fait, d'autres économies peuvent être générées, ou d'autres gains maximisés dans le cadre de cet investissement. C'est ce que notre entretien me permettra de découvrir.

Le client driver : Je vous donne 1h30. Ne la gâchez pas.

Sans être déférente, car le driver en profiterait pour réduire son commercial en lambeaux, la stature de vendeur leader doit se faire plus souple. Elle doit accompagner le mouvement initié par le client, mais sans dévier de l'objectif de la phase de qualification, réussir la problématisation nécessaire à la construction de la solution. Les idées doivent sembler venir du client, et le vendeur doit se faire impliquant en multipliant les « vous » et « votre », car le client n'entend parler que de lui et de ses objectifs.

En fin de qualification, comme il est peu probable que le driver se prête à l'exercice, le commercial devra obtenir un contact désigné par le client qui pourra l'aider dans la valorisation des implications découvertes.

2.2 Création de l'offre et présentation des solutions

Toutes les phases s'avéreront difficiles avec un driver. Sa pression pour obtenir un prix au plus vite se fera terrible au fur et à mesure de l'avancée du projet. Le vendeur devra y résister tant bien que mal, car dès que son client l'aura reçu, il n'aura de cesse que de vouloir le négociier pour le baisser au maximum. Le commercial doit construire une offre claire et synthétique. Son client ne veut pas de détails, mais de l'efficacité, son maître mot. Les grandes lignes doivent apparaître distinctement, toujours liées à l'objectif fixé par le driver. Le vendeur peut faire l'économie de longs descriptifs techniques, ou de toute information qui n'est pas directement en lien avec les résultats. L'intendance n'intéresse pas le client.

Le client driver : *Ne perdons pas de temps sur la partie technique. J'espère que vous avez soigné le prix.*

Le vendeur : *Nous allons y arriver, mais si vous le permettez, il nous faut néanmoins balayer l'offre.*

Le client driver : *Nous avons déjà suffisamment perdu de temps comme ça. Décidément, vous ne voulez pas vendre !*

Le vendeur : *Nous avons pas mal travaillé avec l'interlocuteur que vous m'avez indiqué. Je pense que même si vous en avez une idée, il serait intéressant que vous puissiez voir les centres de coûts conséquents que nous avons identifiés et les gains potentiels que nous offrirait une nouvelle solution.*

Le client driver : *C'est bien pour cela que l'on change ! Ok, faites-moi voir ces chiffres.*

« Décidément, vous ne voulez pas vendre » est la phrase fétiche du driver, une sorte de sésame par lequel il oppresse le vendeur qui ne saisit pas l'occasion de conclure son affaire. En général, cette phrase suit une proposition ou une demande parfaitement déraisonnable de la part de l'acheteur. Mais il renvoie ainsi très habilement la balle dans le camp du commercial, qui pourrait alors concéder des conditions non souhaitées.

Comme dans l'exemple ci-dessus, le vendeur doit ménager une certaine dramatisation pour garder l'attention de son interlocuteur. Ni trop ni trop peu, de peur de le perdre, mais en l'impliquant toujours comme partie prenante des découvertes, des avancées, le maintenant ainsi au centre de sa propre attention.

La présentation doit être percutante. Le vendeur soulignera les dysfonctionnements, ainsi que les améliorations attendues, le tout toujours étroitement relié aux besoins dont il prendra soin d'attribuer la paternité au driver. Les chiffres obtenus seront rattachés à l'objectif défini dès le début du projet par le client. L'ensemble des éléments de retour sur investissement devront alors être validés par l'acheteur.

Le driver n'est pas attaché à la preuve de capacité. La démonstration n'est donc pas une obligation. Si nécessaire, il délèguera quelqu'un. S'il accepte une visite client, c'est probablement pour un autre motif, comme la découverte d'un confrère qui l'intéresse. Il est dans la compétition, et il a du mal à s'imaginer que son besoin puisse avoir été mieux anticipé par plus avisé que lui. Il faudra donc que le vendeur soit prudent sur la mise en avant de sa référence.

2.3 Proposition financière, négociation et conclusion

La proposition financière et la négociation seront probablement traitées lors du même rendez-vous de présentation, tant il est difficile de laisser le driver en suspens. Comme il est entièrement tourné vers l'objectif et le résultat, les étapes ne sont que des passages obligés qu'il s'évertue de minimiser.

Même si l'on est un adepte du juste prix, fondé sur des éléments de ROI et de TCO, et qui permet à chacune des parties de considérer la négociation comme acceptable, il faudra y déroger concernant le driver. Celui-ci n'acceptera jamais une première offre financière, ni même une deuxième. Il jouera naturellement toutes les techniques d'achat précédemment vues, à l'exception de celles incompatibles avec son statut de dominant :

- Le méchant (sans gentil) et l'irrespectueux : *Vous passez totalement à côté de ce que j'ai pourtant clairement demandé. Votre offre n'est ni faite ni à faire. Je perds mon temps avec vous et votre société. Vous êtes totalement incompetent !*

- Le sceptique : *Je nourris un certain nombre de doutes sur les chiffres que vous avancez là. Je pense que mes collaborateurs ont été un peu optimistes. Autant de dysfonctionnements non corrigés mériteraient plutôt des sanctions immédiates.*
- L'outré : *Nous avons décidé de moderniser l'outil de production, pas de reconstruire toute l'usine ! Réservez cette offre à vos clients millionnaires.*
- Le demandeur de Lune : *Vous ne voulez pas faire d'affaires décidément. Ce n'est pas grand-chose pour une société comme la vôtre. Renoncer si près du but pour une si petite concession qui ne vous coûte pas grand-chose.*
- Columbo : *Ah oui, j'avais oublié de vous dire, nous ne versons jamais d'acompte. Mais vous pouvez nous faire confiance. Notre engagement doit être suffisant.*

Le driver jouera d'autant plus les sceptiques que la phase de qualification aura été faite en partie sans lui. Si des validations intermédiaires n'ont pas été obtenues, il lui sera facile de contester les arguments. Surtout que son comportement rend la justification difficile sinon impossible. Il faudra néanmoins s'employer à défendre les chiffres, en ayant prévu des scénarios où on les minorera volontairement pour démontrer la faisabilité, même en mode dégradé.

Le vendeur prendra soin de ne jamais aller à l'affrontement, surtout en présence d'autres interlocuteurs, ce que le driver ne pardonnerait pas.

Les prix remis intégreront donc une latitude de négociation. Mais celle-ci ne devra pas être abandonnée sans concession, même minime. En général, le driver accédera volontiers à toutes les demandes impliquant d'autres personnes ou d'autres services.

Le vendeur pourra également proposer des offres alternatives pour ne pas sacrifier de marge. Ainsi, la négociation s'établira sur le choix d'une ou l'autre solution, et non sur les prix.

Le commercial devra, pour conclure la négociation, se servir d'une des armes favorites de son client. À un moment donné, le driver lui mettra le marché en main avec une dernière demande. Si la négociation a été menée comme précédemment décrite, le vendeur saisira l'occasion en validant qu'il s'agit bien du dernier effort, et conclura.

Le client driver : *Vous voulez faire l'affaire ou pas ? Je n'en ai pas l'impression.*

Le vendeur : *Nous avons déjà beaucoup donné, me semble-t-il. Sommes-nous d'accord sur tout le reste ? Si nous accédons à ce point, pouvons-nous établir un contrat ?*

Le client driver : *J'ai été clair. La balle est dans votre camp.*

Le vendeur : *J'en prends la responsabilité alors. Je me battraï en interne, mais allons-y !*

2.4 Suivi

La phase de suivi intéresse peu le driver. Il sera passé à un autre projet, à de nouveaux objectifs à réaliser. Ces tâches moins glorieuses que les négociations épiques ne sont pas de sa stature. Le vendeur obtiendra de lui la nomination d'un contact responsable de cette étape de suivi, qui deviendra alors l'interlocuteur de référence. Mais en cas de problème ou de dysfonctionnement, ce contact n'assumera aucune responsabilité, terrifié qu'il sera des conséquences probables auprès du driver. Ce dernier reprendra donc immédiatement la main, pour sanctionner, demander réparation ou toute action lui permettant d'imposer son autorité. Le commercial devra, dans ces circonstances, ne pas fuir ses responsabilités en se réfugiant derrière une équipe, une faute collective ou toute autre justification que le driver n'acceptera pas. On présentera alors un plan correctif, précis et concis, avec un engagement de résultat. Ce sera le seul moyen de désamorcer le contentieux.

Hors période de négociation, le vendeur devra tenter d'installer une relation de partenariat avec le driver. Elle ne sera ni affective ni strictement professionnelle, mais basée sur un respect et une confiance mutuelle, ce qui facilitera les futurs échanges.

3. Le cycle de vente conduit pour un aimable_____

3.1 Découverte et qualification

Aucun cycle n'est simple à conduire. On pourrait pourtant penser qu'un interlocuteur au « caractère » plus conciliant le permettrait. La volonté viscérale de l'aimable d'éviter les conflits ne donne pas une bonne visibilité de la situation. Une partie des problèmes reste étouffée et apparaît souvent trop tard pour le vendeur peu vigilant. C'est donc un style qui requerra toute la compétence et l'expérience commerciale possible afin d'éviter les mauvaises surprises.

La préparation au rendez-vous devra s'attacher à découvrir l'environnement du contact, ses partenaires, ses relations et ses réseaux. Ils compteront de façon significative à un moment du cycle. L'approche sera hyper personnalisée. Dans le cas d'un prospect, elle passera idéalement par une recommandation directe ou indirecte, comme un client partagé, un fournisseur apprécié ou la participation à des organisations communes.

Le vendeur : *C'est un véritable plaisir de vous rencontrer et de pouvoir travailler sur ce projet. Nous avons eu l'occasion de mener la même étude avec votre confrère de chez XYZ.*

Le client : *Avec qui traitiez-vous là-bas ?*

Le vendeur : *Monsieur Jean. Il m'a d'ailleurs parlé de vous à l'époque.*

Le client : *Nous nous apprécions effectivement beaucoup et nous échangeons souvent. Nous sommes plus partenaires que concurrents. Nous nous dépannons régulièrement sans aucun souci.*

Le vendeur : *Je crois qu'il a aimé notre démarche. En tout cas, il nous a choisis lors de son renouvellement.*

Le client : *Il se trompe rarement. C'est un bon point pour vous.*

L'ensemble de la qualification se fera en prenant soin de ne jamais omettre les aspects et les impacts organisationnels. L'aimable y sera toujours attentif. Ils sont pour lui aussi importants que la partie financière et le ROI. C'est une chance pour le vendeur. Aucun autre style ne sera enclin à valoriser des bénéfices liés à l'amélioration des conditions de travail et à l'accompagnement du changement. La problématisation pourra être conduite assez loin sur des sujets sociaux, à condition de pouvoir y apporter les solutions adéquates. Aucune conséquence humaine liée à la mise en place de la solution ne sera donc ignorée. Elle devra être nécessairement adressée le cas échéant.

Attention à une certaine forme d'optimisme propre à l'aimable. Les problèmes lui sont désagréables et inconfortables. Il aura tendance à les nier ou à les minimiser. Le vendeur devra s'employer à creuser au-delà des premières réponses. Il utilisera le biais social ou organisationnel, le style étant sensible à ne pas créer une situation de crise larvée ou la régler.

D'une façon générale, la qualification se fera sans urgence. L'aimable doit pouvoir prendre son temps et développer à l'envi l'ensemble de ses préoccupations. Il doit sentir de la part de son vendeur une réelle empathie ou un intérêt non feint. Cette phase, s'il s'agit d'un prospect ou d'un client dans une moindre mesure, est celle de l'adoption. Le client tentera de bâtir une relation solide et véritable. Pour le commercial, ne pas réussir à se faire accepter au-delà de son professionnalisme sera synonyme d'échec assuré. L'aimable travaille dans un cercle de confiance qui lui est indispensable. Sortir un fournisseur en place est extrêmement difficile, voire impossible si une relation particulière n'est pas construite par le nouveau prétendant. La fidélité professionnelle est une des caractéristiques de ce sociostyle. Il est d'ailleurs celui avec lequel le vendeur

pourra nouer une relation de complicité, voire d'amitié. On prendra toujours le temps d'interroger les attentes personnelles, de prendre des nouvelles, de faire une digression sans rapport avec le projet.

3.2 Création de l'offre et présentation des solutions

L'aimable n'aura pas été avare d'informations permettant l'établissement de l'offre. Le commercial pourra à loisir développer tous les domaines. Le seul impératif qu'il devra s'imposer sera de ne pas omettre de traiter les problématiques soulevées par le client, même extérieures à la solution proposée. Car des implications indirectes peuvent finalement peser lourdement dans la balance au moment de la décision. Le vendeur prendra soin de penser l'organisation du travail autour de son offre, les adaptations à envisager et l'accompagnement nécessaire. Jamais ce style ne discutera des budgets de formation pour mettre son personnel à niveau ou lui permettre d'appréhender de nouvelles compétences.

Le vendeur : Comme vous pouvez le voir, nous avons prévu une mise en place sur plusieurs semaines entrecoupées de rappel de formation. Les phases de changement sont déstabilisantes pour les équipes. Nous souhaitons les accompagner dans les meilleures conditions, mais sans nuire à votre production.

Le client : C'est absolument indispensable, nous ne pouvons risquer de démobiliser le personnel.

Le vendeur : Vous nous avez parfaitement décrit les écueils rencontrés par nos confrères lors de la dernière installation. Nous espérons avoir tiré les bonnes conclusions et pouvoir les éviter.

Le client : Tous les individus ne sont pas au même niveau de compétence. Mais nous voulons faire avancer tout le monde.

Le vendeur : Nous serons très vigilants là-dessus. S'il faut ajouter quelques jours, cela sera fait.

Le client : Je vous remercie.

Les phases doivent s'enchaîner en toute sérénité, même dans des conditions de timing délicat. L'aimable ne peut envisager d'oublier quelqu'un dans son étude et sa décision. Le vendeur prendra soin de valider les autres participants au choix final, car même s'il est le décideur, l'aimable est un adepte du consensus et procédera par l'adhésion d'un groupe de confiance en interne.

Le commercial veillera donc à ce que ses collaborateurs participent à la présentation de la solution. Laisser son client manager seul ses partenaires internes revient à prendre un risque de *statu quo*, l'aimable peinant à prendre des décisions tant qu'il n'a pas une unanimité.

Le vendeur : *J'ai compris que vous aviez associé un certain nombre de personnes à ce projet afin d'être sûr d'en couvrir tous les aspects.*

Le client : *C'est exact. Vous avez, lors de notre dernière rencontre, constaté vous-même les nombreuses implications d'une telle décision.*

Le vendeur : *Évidemment. Et c'est ce que je me propose de vous présenter la prochaine fois. Ainsi, si vous souhaitez que vos collaborateurs puissent participer à cette réunion, ils pourront sans doute nous confirmer que nous sommes sur la bonne piste.*

Comme nous l'avons mentionné, les possibilités de présentation sont nombreuses : autour des bénéfices de la solution d'abord, de ses implications indirectes dans l'organisation du client ensuite. Le vendeur devra prévoir le temps du débat et de la réflexion autour de son exposé. À aucun moment l'aimable ne doit sentir un carcan rigide, préfabriqué et standard, mais deviner les touches personnelles, les adaptations exclusives à ses préoccupations.

L'aimable sera bien évidemment sensible à une démonstration, à une visite client ou à une invitation de découverte d'usine. Tout ce qui peut renforcer la relation personnelle est d'ailleurs un atout pour le vendeur. Il mettra à profit ces déplacements pour découvrir davantage les aspirations et les hobbies de son client. Ce sont avant tout les à-côtés qui séduiront ce dernier, bien plus que la preuve de capacité en elle-même. Celle-ci ne devra néanmoins pas être négligée, l'aimable restant également un professionnel. On choisira un client à visiter avec lequel on entretient une relation de grande qualité, ce qui permettra à l'aimable de se projeter dans le futur.

3.3 Proposition financière, négociation et conclusion

Il existe un interdit absolu en termes de négociation avec un aimable : un retour sur investissement ne doit jamais être basé sur des économies de main-d'œuvre ou de réduction de personnel. Même si le sujet a été abordé par le client lui-même, qui parfois ne peut éviter ces réorganisations profondes, le vendeur devra prendre soin d'en souligner les implications humaines regrettables, et ne pas s'en servir comme socle principal de sa démonstration.

S'il est un style sensible au concept de deal gagnant-gagnant, c'est bien celui-là. L'aimable veillera toujours à ce que son fournisseur réalise également une affaire acceptable. Si le vendeur peut en profiter pour faire valoir certains intérêts, il sera néanmoins vigilant de ne pas apparaître comme perdant dans une négociation. Son interlocuteur pourrait alors l'éliminer, afin de ne pas le forcer à conclure un mauvais business.

Les leviers de négociation sont identiques pour tous les styles. Ils sont basés sur les éléments récoltés pendant la phase de qualification, qui ont permis de mettre à jour les nombreuses implications des problématiques approfondies par le vendeur et son client. Les incidences financières sont alors chiffrées et permettent de définir les besoins avérés sur lesquels sont construites les propositions. Au terme d'une argumentation axée principalement sur les bénéfiques clients, c'est-à-dire sur la manière dont la solution répond aux besoins exprimés, le commercial présentera les éléments de retour sur investissement, de coût global de fonctionnement ou de possession, et démontrera ainsi au client le bien-fondé de l'offre dans l'absolu et par rapport à la concurrence. À cette trame commune, pourra s'ajouter pour l'aimable une quantité de bénéfiques immatériels de la solution, comme :

- le bien-être des salariés utilisateurs ;
- la valorisation et la sécurisation des équipes au travers des investissements réalisés par l'entreprise pour leur tâche ;
- la participation à une partie des processus d'achat et de décision ;
- l'*empowerment* (l'octroi de pouvoir et de responsabilité) des salariés dans la bonne marche de l'entreprise.

L'ensemble de ces points, et d'autres encore, sont difficiles à chiffrer (absentéisme, démotivation, troubles de santé au travail), mais seront de véritables atouts dans la négociation avec l'aimable. Ce dernier fera préciser au vendeur le fait que sa solution adresse proprement ces problèmes. Le commercial devra s'y prêter patiemment, même si les éléments financiers sont sans appel. Si l'aimable souhaite voir les problèmes résolus au mieux, il a besoin de pouvoir se livrer sur son action et est demandeur, en ce sens, d'une écoute sans pression.

La proposition de conclusion n'arrivera donc qu'au terme de ce processus. Le vendeur devra déployer tout son talent pour pouvoir imposer ce moment, qui ne semble jamais venir pour l'aimable, tant le doute l'habite jusqu'au dernier moment, et sans jamais brusquer son interlocuteur.

Le vendeur : *Je pense que nous avons bien travaillé. Vous avez bien travaillé ! L'approche est exemplaire. Je serai heureux de vous compter parmi nos clients.*

Le client : *J'espère que nous n'avons rien oublié. En cas d'erreur, ce serait dramatique.*

Le vendeur : *Nous avons pris soin de bien couvrir l'ensemble des pistes possibles, et même certaines peu probables. Nous saurons vous accompagner jusqu'à ce que vous soyez entièrement satisfait.*

Le client : *Ces choix sont tellement difficiles. Nos équipes sont nos plus grandes richesses. Sans eux, pas de stratégies qui tiennent longtemps.*

Le vendeur : *Vous avez su les impliquer à bon escient. Ils sont partie prenante de ce projet.*

Le client : *Vous avez raison, ça me rassure un peu.*

Le client : *Soyez rassuré, nous serons là. Nous allons préciser tous les points potentiellement délicats dans le contrat pour que les équipes soient encore plus vigilantes.*

Comme illustré dans cet exemple, le vendeur n'exerce aucun forcing ; il se contente de souligner le chemin parcouru qui touche à sa fin. Il reprend les éléments de langage chers à son interlocuteur, et anticipe la phase de suivi qui sera capitale concernant ce style.

3.4 Suivi

Cette phase tout entière semble n'avoir été inventée que pour l'aimable. Elle ne débute pas à la signature du contrat, mais traverse et rythme le cycle avec ce type d'interlocuteur. Un vendeur qui se désintéresse de son client sitôt l'affaire conclue hypothèque à jamais ses chances de travailler de nouveau avec lui. Si l'aimable pardonne, il n'oublie jamais (voir chapitre 2). Se sentir trompé dans sa confiance est probablement le pire des affronts et la pire des trahisons. Ainsi, les phases d'installation et de formation ne seront pas déléguées aux équipes techniques, comme pour la plupart des autres styles, mais personnellement encadrées par le commercial. Il en assurera d'ailleurs le retour vers son client dans un investissement visible.

Au-delà de la phase suivant la fin de la négociation, le vendeur continuera à entretenir une véritable relation avec son client. Prendre des nouvelles des autres projets discutés, même s'ils ne le concernent pas directement, ou de

façon plus personnelle de l'aimable et de ses proches, permettra au commercial de nouer une relation unique qui lui assurera une collaboration à long terme.

L'aimable considérera que la décision a été prise conjointement entre lui et son vendeur. Si des difficultés apparaissent, il attendra de ce dernier un soutien plein et entier, ainsi que des mesures d'accompagnement supplémentaires et commercialement intéressantes, le client estimant son interlocuteur co-responsable de la situation.

Le client : Comme vous le savez sans doute, nous avons pris du retard sur le déploiement du projet. Notre équipe expédition n'est malheureusement pas à la hauteur.

Le vendeur : Nous avons identifié ensemble quel était le maillon faible de la mise en place de la solution. Si je me souviens bien, elle est composée de personnel déjà déplacé plusieurs fois, et aux compétences métier encore fragiles.

Le client : Vous vous souvenez parfaitement. Et nous avons décidé de mettre l'accent sur la formation. Je crains que cela n'ait pas été suffisant.

Le vendeur : Nous avons sans doute sous-estimé la tâche par trop d'enthousiasme. Je vous propose que mon formateur vienne une journée en audit pour mesurer le besoin réel de complément de formation. Puis nous en partagerons le coût si vous êtes d'accord.

Le client : Je vous remercie pour votre réactivité et votre implication. Nous allons y arriver sans nul doute.

Ces éventuels efforts ne sont pas obligatoirement effectués à prix sacrifiés par le vendeur. En toute connaissance de cause, et de son interlocuteur, il peut anticiper ces coûts en les impactant dans l'offre de base, par exemple. Il n'abuse pas de la confiance de son contact, mais se donne les moyens de la conserver.

Le vendeur sera attentif à alimenter son interlocuteur en informations relatives à sa société. Il doit le considérer comme un supporter, et faire en sorte que ce dernier ne se retrouve jamais en porte-à-faux, informé par un tiers d'une évolution majeure concernant son partenaire. Cela serait préjudiciable à la relation.

4. Le cycle de vente conduit pour un promoteur _____

4.1 Découverte et qualification

Il faut se préparer à un cycle de vente avec un promoteur. Ce sera un voyage émotionnel certain, passionnant, à rebondissements. Le vendeur s'intéressera à l'entreprise de son client en creusant tout particulièrement les aspects stratégiques s'ils existent, la vision, si elle est partagée. Dans le cadre de grandes entreprises, cela est souvent développé exhaustivement sur les sites Internet ou dans la presse. Même si le style peut avoir ses propres objectifs, il sera nécessairement en osmose avec ceux de sa compagnie.

La préparation inclura également tout ce qui concerne l'innovation du secteur d'activité. Même si la solution proposée par le vendeur n'est pas en pointe sur ces aspects, il pourra mesurer l'écart par rapport au concurrent le plus en avance, afin de trouver le bon angle de justification et de problématisation. Le promoteur n'est pas obligatoirement un « geek », mais il ne sera jamais un conservateur. Ainsi, le commercial dont les solutions sont éprouvées s'emploiera à trouver l'angle qui permettra de mettre en avant une certaine modernité.

Le client ne sera pas avare d'informations dans la phase de qualification, mais le vendeur devra le canaliser et lui demander de préciser les détails utiles. En effet, le style, plus attaché à la vision globale et au projet dans son ensemble, aura tendance à ne pas s'appesantir, même s'il ne refusera pas l'exercice dans un premier temps. Toute communication, échange ou partage lui est agréable. Il pourra s'y faire valoir à loisir, tenter de plaire, de séduire, tant professionnellement que d'un point de vue plus personnel. Le promoteur cherche un auditoire. Le vendeur tirera alors parti de cette « faiblesse » pour pousser au plus loin sa qualification. Si son produit ou son service le permet, il creusera les aspects liés à la technologie, à l'évolutivité, à la recherche et au développement. Il tentera par sa problématisation de projeter son client dans le futur, s'assurant ainsi une participation active et une coopération intéressée.

Le vendeur : *Rencontrez-vous des problèmes dus à l'obsolescence de la solution en place ?*

Le client : *C'est la raison du nouvel investissement. Nous ne pouvons pas poursuivre notre développement dans la situation actuelle.*

Le vendeur : *Les difficultés de mise à jour de votre outil ont-elles des répercussions dans d'autres secteurs de l'entreprise ?*

Le client : *Nous sommes dans un flux continu. Alors évidemment, changer une brique ne se fait pas si simplement.*

Le vendeur : *Cela vous oblige-t-il à envisager le renouvellement d'investissements non encore amortis ou qui pouvaient encore servir ?*

Le client : *Malheureusement, c'est le cas. Le service logistique pourtant performant devra être réorganisé. Aucune nouvelle solution n'est parfaitement compatible.*

Le vendeur : *Ces coûts supplémentaires sont-ils chiffrés ?*

Le client : *Oui, précisément.*

Le vendeur : *Seriez-vous sensible à une solution permettant de les minimiser, ou d'éviter ce type de désagrément à l'avenir ?*

Le client : *C'est évident ! Mais comment s'en assurer ?*

Le vendeur : *Choisir une entreprise qui développe des solutions selon des normes communes au secteur d'activité permet d'éviter au maximum ces écueils. Un partenaire qui investit suffisamment en R&D tout en conservant une compatibilité maximale est aussi nécessaire. La technologie avant-gardiste ou sur-mesure est souvent très tentante. Elle peut s'avérer piégeuse.*

Le client : *Nous avons sans doute trop privilégié l'innovation par le passé.*

L'exemple présenté ici permet à un vendeur aux produits standards de sensibiliser le promouvant à une solution moins high-tech que celle qu'il aurait naturellement choisie. Bien évidemment, l'approche sera différente pour un commercial doté d'une offre plus innovante.

Tout au long de cette phase de qualification, le vendeur devra montrer un réel enthousiasme pour le projet de son client. Il en soulignera l'aspect audacieux et visionnaire, car le promouvant a besoin de se sentir soutenu et encouragé. La non-adhésion évidente du commercial l'éloignerait de son interlocuteur. Ce dernier le considérerait alors comme incapable d'être le partenaire en mesure de l'accompagner. C'est au contraire cette capacité du style à accepter une large réflexion que le vendeur devra utiliser pour développer la problématisation au maximum et y apporter dans un second temps les réponses adéquates.

4.2 Création de l'offre et présentation des solutions

Dans la droite ligne de la qualification, l'offre commerciale sera bâtie sur de solides éléments techniques. Le vendeur pourra la compléter de nombreuses options. Celles-ci ne seront pas directement utiles au bon fonctionnement de

la solution, mais permettront de présenter la flexibilité, l'adaptabilité et l'évolutivité de l'offre.

Le commercial devra s'entourer d'un avant-vente pointu, mais également du marketing et de la R&D afin de présenter un tableau exhaustif des capacités de son entreprise. Il pourra formuler une offre différente et originale, incluant par exemple des parties multimédias. L'ensemble des besoins avérés devront être traités et des pistes d'élargissement proposées, renforçant l'idée d'un accompagnement global du client.

Il est essentiel que se dégage de l'offre une véritable vision d'avenir, afin de permettre au promouvant de se projeter aisément. Une proposition trop terre à terre n'aura pas son intérêt ni son adhésion. Si le style est membre d'une commission ou codécideur, il devra pouvoir identifier clairement la prise en compte de ses attentes en termes de développement futur, de globalisation et de « *big picture* » (problématique totale allant bien au-delà du projet traité).

Le promouvant n'est pas homme ou femme à entrer dans des détails ennuyeux. Il peut être néanmoins très pointu sur les détails qui le passionnent. La présentation devra être à l'image de l'offre, animée et enlevée. Il n'a pas besoin d'un vendeur qui lui ressemble, mais qui lui permette de briller, par ses connaissances, sa perspicacité et sa capacité de projection dans l'avenir. Le commercial doit se métamorphoser alors en faire-valoir de qualité, laissant le dernier mot à son client, tout à sa fête de prendre la lumière. Ce style, comme nous l'avons déjà mentionné, se fatiguera vite dans les étapes de mise en place de la solution. S'il en a la possibilité, le vendeur pourra, lors de cette phase de présentation, suggérer la présence d'une autre personne dans l'organisation du client, responsable de ce suivi qui rebutera le promouvant. Ce dernier, naturellement tourné vers les gens et le travail en équipe, dès lors qu'il le motive et l'encadre, devrait l'accepter sans difficulté.

Une fois validé le fait que la solution adresse correctement les besoins avérés exprimés par le client, on pourra envisager une démonstration en showroom ou chez un client. Les règles régissant cette étape sont communes à tous les styles :

- La démonstration ne remplace pas un véritable argumentaire.
- Elle sert à démontrer la capacité du fournisseur.
- Elle projette le prospect en client.
- Elle doit être parfaitement adaptée à chaque interlocuteur.

Le promouvant pourra se passionner, puis se désintéresser totalement, avant de replonger dans un détail *a priori* anodin. Si cela est possible, la visite d'un centre de R&D sera la plus puissante des démonstrations. La mise en place d'un produit alpha ou bêta sera également très payante et sans risque.

Elle valorisera le partenariat et les attentes du style, sans qu'il ne fasse reproche des inévitables dysfonctionnements liés à ce type d'installation.

4.3 Proposition financière, négociation et conclusion

Le promouvant sera plus sensible à la création de valeur ajoutée qu'aux économies générées. C'est donc dans ce sens que devra être formulée la proposition financière. S'il n'est pas indifférent aux gains qu'il pourra réaliser, c'est effectivement le développement d'activités et la mise en place de nouveaux challenges qui le stimuleront. Ainsi, un alignement de charges en moins ne saurait l'intéresser.

Il est plus compliqué de bâtir des ROI sur de la prospective. Le vendeur préparera son approche à la façon d'un business plan. Celui-ci sera basé sur les besoins avérés, et les nombreuses ouvertures élaborées par le client. Le commercial retiendra néanmoins un certain nombre d'économies liées à la nouvelle solution, afin de satisfaire les autres décideurs s'il y a lieu, et de construire son argumentaire sur des éléments solides et fiables.

Les négociations ne seront pas nécessairement difficiles, mais auront tendance à être brouillonnes. Ce type d'interlocuteur ne se fixe pas sur un point pour le creuser à la manière d'un analytique ; il ne pense pas non plus déterminer la vérité comme le driver. Il aime chercher, s'interroger, se perdre, rêver et partager. Le vendeur aura ainsi l'impression de revenir sur des bénéfices déjà développés et de perdre son temps en digressions inutiles de son client.

Les objections pourront être nombreuses. Elles font partie du processus de réflexion du promouvant. Il challenge en permanence non pas le vendeur, mais sa propre vision. Le vendeur devra les adresser comme nous l'avons vu au chapitre 5, tout en permettant à son client de se projeter le plus loin possible :

- Les objections faux problèmes : elles seront minimisées et réfutées. Le commercial prendra soin de préciser que les points soulevés ne sont pas à la hauteur du projet, que ce sont des détails très éloignés de la réalisation majeure à accomplir.
- Les objections de valeur : elles seront peu nombreuses dans le cas d'un promouvant qui usera plutôt d'objections de capacité. Mais la parade en est simple. Le client ne perçoit pas l'importance du besoin auquel répond la solution. Le commercial démontrera alors que cette partie concerne le développement futur, la marge nécessaire à la réalisation d'objectifs plus ambitieux, selon l'adage « qui peut le plus, peut le moins ». Mais on perçoit aisément en l'expliquant que l'acheteur n'en abusera pas tant nous serons à contre-courant des caractéristiques de ce style.

- Les objections de capacité : elles seront probablement légion. Si le promouvant est un optimiste et non un sceptique, c'est la capacité d'atteindre un idéal qu'il challenge. On le ramènera donc toujours à sa vision globale. Les objections de capacité réelle seront minimisées et opposées aux bénéfiques les plus forts, ceux qui permettront au client de valoriser son projet, et de se valoriser à travers lui. Les objections de capacité perçue seront traitées méthodiquement, en démontrant au promouvant ce qu'il n'a pas compris de la puissance de la solution proposée, et du formidable outil qu'elle sera dans l'accomplissement de ses objectifs.

Dès qu'il sentira l'ouverture, le vendeur soumettra l'engagement au client. Si les conditions matérielles d'une signature formelle ne sont pas réunies, il proposera alors une lettre d'engagement. L'idée est de fixer le promouvant au moment où il aura pris sa décision, afin de minimiser les chances qu'il ne change d'avis. Une fois qu'il se sera engagé, il passera naturellement à un autre projet, un autre objectif et un autre challenge, et il sera alors hermétique aux sollicitations des concurrents sur ce dossier. La lettre d'engagement permet généralement aux clients de se libérer de la charge mentale et de l'oppression que représente une négociation. Une fois le choix effectué, même sous cette forme moins officielle, le retour en arrière sera rare. Il reviendrait à se déjuger, ce qui mettrait l'acheteur dans une position impossible.

4.4 Suivi

La phase de suivi n'est pas le fort du promouvant. Comme le driver, il sera passé au dossier suivant. Malgré tout, le cycle qu'il aura conduit aura accouché d'un de ses bébés. À ce titre, il aimera en prendre ou recevoir des nouvelles régulièrement. D'autant plus qu'un autre projet pourra à un moment ou un autre interférer avec le précédent. Pour ce style également, il faudra obtenir qu'il propose un contact responsable du suivi opérationnel. La personne qu'il désignera sera totalement autonome et apte à prendre toutes les décisions, car le promouvant se désintéressera peu à peu du dossier bouclé.

Le promouvant aime le contact humain et continuera à ce titre à entretenir une relation avec son commercial. Il souhaitera s'informer des évolutions significatives du domaine d'activité, de l'action de ses confrères et des concurrents du vendeur. Ce travail relationnel peut être chronophage. Mais le promouvant, tout comme l'aimable, n'aimera pas voir réapparaître son contact commercial uniquement à l'occasion d'une nouvelle affaire.

Le promouvant est également un ambassadeur enthousiaste, efficace et convaincant. Lui présenter des prospects à l'occasion d'une démonstration sur son site est un gage de réussite du deal, car il assurera la promotion de sa solution aussi bien que le vendeur, le retour d'expérience en plus. Peu enclin à reconnaître s'être trompé, il oubliera ou omettra les petits désagréments et ne retiendra que les réussites. Cela n'arrivera bien évidemment que dans une relation suivie et régulièrement entretenue par le vendeur.

Au terme de ce complément, le lecteur est en mesure de :

- ✓ conduire un cycle de vente complet avec des interlocuteurs variés ;
- ✓ comprendre et de nuancer le déroulement de son cycle ;
- ✓ gérer les complexités de la négociation et de la vente.

Q : Ces scénarios ne sont-ils pas un peu caricaturaux ?

R : Pour être compréhensible, le propos l'est toujours un peu. Il existe autant de scénarios de négociation que de couples de vendeurs/acheteurs. Il est donc impossible d'en modéliser l'ensemble. Qu'il soit débutant, junior ou confirmé, chaque commercial trouvera ici des repères qu'il pourra reconnaître et appréhender lors de ses entretiens, ainsi que l'attitude appropriée à adopter. Les sociostyles présentent des caractéristiques récurrentes. Comme nous l'avons expliqué, la maîtrise de la communication interpersonnelle est une des clés de la vente BtoB. Ces exemples sont des condensés d'années d'expérience de divers professionnels de la négociation. Ils éviteront de commettre certaines erreurs et permettront un gain de temps précieux.

Q : Est-il possible de rencontrer un acheteur ne répondant à aucun de ces profils ?

R : Les structures les plus importantes disposent souvent d'acheteurs professionnels. Ceux-ci sont diplômés d'écoles de commerce ou d'autres formations supérieures qui délivrent des cours d'achat et de vente. Ils sont donc parfaitement conscients d'un certain nombre de mécanismes que nous décrivons ici. Il en est de même pour des acheteurs confirmés et expérimentés. On pourrait alors penser qu'ils sont devenus maîtres dans l'art de masquer toute émotion et de gommer les caractéristiques de leurs sociostyles. Si cela est en partie vrai, et qu'ils peuvent rendre difficile le profilage, les comportements spécifiques réapparaissent avec le stress. Ils seront à ce moment-là détectables et le vendeur pourra alors adapter son discours. Attention, l'identification du style ne sert pas à « piéger » le client ou l'acheteur, mais bien à optimiser le discours du vendeur et à rendre son action plus efficace pour ses clients, aux dépens de ses concurrents.