

Jochen Roef
Jozefien De Feyter
Carolien Boom

RHIO

Connexion + Confiance = Acquisition

Comment différencier votre approche en termes de ventes et de marketing
dans un monde de numérisation et d'hyppersonnalisation

Traduit du néerlandais, publié sous le titre *RIO - mensen raken = klanten maken*,
LannooCampus, 2020.

D/2020/45/368 – ISBN 978 94 014 6928 9 – NUR 802

MAQUETTE DE COUVERTURE	Soon
MISE EN PAGES	Keppie & Keppie
TRADUCTION	Thierry Lambinet

© Les auteurs et les Éditions Lannoo sa, Tielt, 2020.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement,
sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout
autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus
Vaartkom 41 bte 01.02
3000 Louvain
Belgique
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

Boîte postale 23202
1100 DS Amsterdam
Pays-Bas
WWW.LANNOOCAMPUS.NL

Table des matières

PRÉAMBULE	9
INTRODUCTION	11
1^{RE} PARTIE	VENDRE DANS LE MONDE D'AUJOURD'HUI	13
1	L'évolution de la vente	15
	<i>Trouver des USP (arguments de vente uniques)</i>	15
	<i>A la découverte des UBR (raisons uniques d'achat)</i>	16
	<i>Proposer des UDE (expériences uniques souhaitées)</i>	18
	<i>Expérience unique souhaitée</i>	20
2	Les aptitudes essentielles du vendeur moderne	21
	<i>Chaque crise est une opportunité</i>	21
	<i>Guides</i>	21
	<i>Défier le client et lui offrir des perspectives</i>	22
	<i>La cocréation par l'intermédiaire du « design thinking »</i>	22
	<i>Exploiter la technologie</i>	23
	<i>Créer un climat de confiance</i>	23
	<i>Intelligence émotionnelle, version 3.0</i>	24
3	RIO, de quoi s'agit-il ?	25
	<i>Le déclic</i>	25
	<i>Les trois canaux de la confiance</i>	26
	<i>Vente, confiance et sécurité</i>	27
	<i>Quelle est l'origine du concept RIO ?</i>	31
	<i>Le terrain</i>	31
	<i>Neuroscience</i>	31
	<i>Psychologie humaine</i>	32
	<i>Tradition de sagesse</i>	33
	<i>Le concept RIO dans la vente</i>	33

4	Pourquoi utiliser le modèle RIO dans la vente	35
	<i>Accroître le chiffre d'affaires</i>	35
	<i>Contenu des fonctions commerciales</i>	40
	<i>Exercer vos techniques de vente</i>	41
	<i>Une formation commerciale sur mesure</i>	42
	<i>Un langage commun pour la communication interne</i> ..	44
	<i>L'algorithme RIO</i>	45
	<i>Les avantages et les inconvénients</i> <i>d'une méthodologie commerciale</i>	46

2^E PARTIE

	RIO & LE CLIENT	51
5	Identifier les compétences RIO chez le client	53
	<i>Pendant l'entretien de vente</i>	53
	<i>Avant l'entretien de vente</i>	55
6	Les parcours d'achat RIO	63
	<i>Marketing et vente</i>	64
	<i>Créer une plus-value pendant le « parcours client »</i> ...	64
	<i>Le parcours d'achat RIO</i>	66
7	Vendre à chaque type de client	71
	<i>Composantes de base génériques</i>	71
	<i>Vendre à des clients relationnels</i>	75
	<i>Vendre à des clients informatifs</i>	84
	<i>Vendre à des clients orientés persuasion</i>	93
	<i>Vendre à plusieurs décideurs</i>	102
8	Coaching commercial RIO	105
	<i>Approches en matière de coaching</i>	105
	<i>Aptitudes essentielles en matière de coaching RIO</i> ...	109
	<i>Techniques essentielles de coaching RIO</i>	111
	<i>L'importance du feed-back</i>	122
	<i>Astuces de feed-back adaptés aux coachés RIO</i>	124
	<i>Votre propre check-up en tant que</i> <i>coach commercial RIO</i>	126

3^E PARTIE	RIO & MOI	129
	9 Identifier les compétences RIO qui sommeillent	
	en vous	131
	Le passeport ROI	131
	Le passeport IOR	133
	Le passeport ORI	135
	Profils psycho-commerciaux	137
	Questions et préoccupations les plus courantes	
	en termes de subjectivité	144
	L'autotest RIO en ligne	146
	10 Devenez un vendeur RIO intégral	147
	Point de départ : de l'intérieur à l'extérieur	147
	Les niveaux de logique en tant que fil conducteur	154
	Exercices d'échauffement	162
	Cocréer grâce à l'intégration des principes RIO	
	dans la pratique	178
	En conclusion	185
	ABRÉVIATIONS	187
	NOTES	189

Préambule

Par Pieterjan Bouten, CEO Showpad

En tant que fondateur et CEO de Showpad, j'ai passé beaucoup de temps ces dernières années avec les fournisseurs et les dirigeants de nombreuses entreprises parmi les plus prospères du monde. Des grandes multinationales telles que Johnson & Johnson, Coca-Cola et Atlas Copco aux entreprises familiales et aux PME couronnées de succès.

Une constante revient sans cesse dans les entreprises à succès d'aujourd'hui. Elles prennent conscience que tout ne tourne plus autour du meilleur produit ou du prix le plus attractif, mais qu'il faut investir pleinement dans l'expérience de vente. Selon la vision de Showpad et des auteurs de cet ouvrage, l'expérience de vente est l'ultime facteur de différenciation.

Il y a quelques années, l'analyste d'un bureau d'études réputé a rédigé un blog intitulé « Death of the salesman » (La mort du vendeur). Ce blog a lancé un débat très intéressant sur l'avenir du professionnel de la vente.

À une époque où les « Amazon » de ce monde sont plus populaires que jamais et où l'automatisation et l'intelligence artificielle sont la nouvelle norme, de nombreuses voix s'élèvent pour remettre en question l'avenir du vendeur. Cela va même si loin que certains sont convaincus que les algorithmes et les robots finiront, à terme, par rendre le rôle du vendeur superflu.

Les évolutions technologiques ont conféré au client d'aujourd'hui des superpouvoirs. Le client actuel est mieux informé et a des attentes plus élevées. Il a toutes les informations – littéralement – à portée de main et est beaucoup plus averti qu'auparavant. Les jours du vendeur classique, qui se concentre exclusivement sur le prix et le produit et qui, par le biais des techniques de vente classiques, veut « forcer » le client à prendre une décision, sont comptés.

Si nous n'apprécions pas d'être contraints à utiliser un produit ou un service, nous aimons par contre acheter des produits et des services. Le grand changement dans la vente est le fait que le client et ses besoins sont aujourd'hui au centre des préoccupations. Cette nouvelle vision offre à toutes les organisations d'incroyables possibilités de créer de la valeur et fait en sorte que toute personne amenée, par sa fonction, à être en contact avec le client peut exercer un impact beaucoup plus important et attribuer une interprétation plus qualitative à un rôle commercial.

Pour la plupart des entreprises, le facteur humain continuera d'être le facteur décisif dans la réalisation de cette expérience de vente. C'est sur ce plan-là que RIO offre une plus-value en tant que modèle. Je ne crois pas que les algorithmes, les robots et l'automatisation prendront le dessus. Au contraire : seul l'individu est capable de véritablement écouter, de surprendre et d'apporter cette petite touche de magie au processus de vente.

La technologie jouera un rôle de plus en plus important dans le sens où elle permet de mieux informer les vendeurs et de les coacher plus efficacement. C'est une bonne chose, car le rôle du vendeur deviendra non seulement plus intéressant et plus vaste, mais aussi nettement plus stimulant.

Accorder la priorité au client revient également à investir dans votre personnel. La formation et le coaching en matière de vente ainsi qu'une meilleure compréhension du processus de vente jouent un rôle capital à cet égard. Voilà pourquoi ce livre se lira avec plaisir. Le modèle RIO est fondé sur l'humain. Il fournit un aperçu des interactions et des transactions commerciales sous-jacentes. Il clarifie l'expérience que le client recherche en tant qu'individu. Les nombreux exemples pratiques et témoignages que ce livre contient seront pour le lecteur une véritable mine d'informations.

Le vendeur n'est donc pas mort, loin de là. Longue vie au vendeur !

Introduction

Nous vivons une époque particulière. La profession commerciale et notre planète sont toutes deux sous pression. Un changement s'impose, à défaut de quoi nous allons droit dans le mur.

Vous vous demandez ce que ces sujets ont à voir les uns avec les autres ? En surface, rien. En substance, tout. Un livre qui ne parle aujourd'hui que de « vendre davantage » n'a plus aucune pertinence. Vendre davantage de quoi ? Vendre davantage à qui ? Vendre davantage de choses sans valeur à des clients qui n'en ont nullement besoin ?

L'heure est venue d'opérer un changement de paradigme. Dans ce livre, nous désignerons ce changement par l'expression « vente intégrée RIO¹ ».

La vente intégrée RIO suppose deux ou plusieurs professionnels qui se rencontrent consciemment. Deux parties qui utilisent leur esprit, leur cœur et leurs tripes pour commercialiser des produits et des services qui en valent la peine, non seulement pour les parties directement intéressées, mais aussi pour l'ensemble de la société.

*« Becoming a great sales person,
implies becoming a great person. »*

La promesse que nous vous faisons est ambitieuse : si vous intégrez les connaissances décrites dans cet ouvrage, vous serez riche, spirituellement mais aussi matériellement ! En effet, vous verrez augmenter votre chiffre d'affaires, votre amour-propre ainsi que l'influence positive sur les personnes qui vous entourent.

Une déclaration audacieuse ? Absolument ! Mais nous optons pour une responsabilité partagée. Nous vous proposons un livre qui regorge de conseils pratiques, de précieuses connaissances et de sources d'inspiration profonde. Nous exigeons de vous une lecture attentive et une mise en pratique quotidienne. Le plein impact de RIO se manifeste après intégration dans votre savoir, vos sentiments et vos actes.

La typologie de clientèle n'a rien de nouveau. De nombreux modèles psychologiques offrent un aperçu de la façon dont le client raisonne et de la façon dont vous abordez le client. Néanmoins, ce livre va plus loin. La typologie est le point de départ d'un contact plus profond avec le client et avec vous-même. En effet, à quoi bon prétendre que nous avons les mêmes hobbies que notre client s'il a la possibilité de consulter notre profil Facebook ? À quoi cela nous avance-t-il d'imiter le style du client lorsque la véritable qualité de notre produit est visible en ligne ?

Nous entrons dans l'ère de la vraie vente, du lien réel avec le client. Et, comme chacun le sait, ce lien est source d'énergie. L'établissement d'un lien réel avec le client met en lumière les véritables préoccupations de l'organisation, de la société et de la planète. Avec une « armée » mondiale de 21 millions de vendeurs, les entreprises sont les mieux placées pour générer un impact positif sans précédent. L'heure est aux organisations qui créent des produits de qualité et aux professionnels de la vente qui les proposent à leurs clients dans une intention pure.

Vous pouvez interpréter RIO comme étant une méthode comportementale, mais ce livre n'est pas un guide pour les acteurs. L'époque à laquelle on faisait semblant est révolue. RIO est une réelle invitation à vous regarder dans le miroir dans le cadre de votre relation avec le client et à évoluer en tant qu'être humain et en tant que professionnel.

Êtes-vous prêt(e) à faire la différence ? *Join us #wearerio!*



1. Vendre dans le monde d'aujourd'hui



*En quoi la vente est-elle
différente d'autrefois ?*

*Quelles sont
les aptitudes
essentielles du vendeur
moderne ?*

*Quelle est la valeur
ajoutée de RIO pour le
vendeur et le marketeur
d'aujourd'hui ?*

1 L'ÉVOLUTION DE LA VENTE

Y aura-t-il encore des vendeurs en 2030 ? Les avis sont partagés. Les plus convaincus affirment que le mélange d'empathie, de savoir-faire et d'orientation solutions donnera toujours à l'être humain une longueur d'avance sur la machine. Ceux qui n'y croient pas prédisent que des agents conversationnels utilisant l'intelligence artificielle prendront le relais dans l'entretien avec le client et que les produits commandés en ligne seront livrés à domicile jour et nuit au moyen de drones.

Personne ne sait qui a raison, mais il est certain que les vendeurs « humains » vont devoir évoluer, car le métier de vendeur évolue lui aussi. Les méthodes d'approche de la question divergent, comme l'attestent plus de 50.000 livres sur Amazon consacrés à la vente. Pourtant, la profession n'a connu que quelques pics de croissance à travers l'histoire, et ce n'est que récemment qu'un changement radical s'est produit. Aujourd'hui, nous avons atteint un point de non-retour. Le lecteur trouvera dans cet ouvrage une esquisse de l'évolution des ventes et une indication de ce qui différencie fondamentalement les ventes en 2020.

Trouver des USP (arguments de vente uniques)

Avant les années 1970, le processus de vente était d'une simplicité enfantine : le vendeur qui faisait la démonstration la plus convaincante de son produit séduisait le client. Les vendeurs faisaient du porte-à-porte, armés de valises remplies de casseroles, de poêles, de parfums, de chaussures et d'articles de lingerie. Des produits moins courants tels que téléphones, cercueils, tapis persans, tables de billard et piscines étaient proposés sous forme miniature à travers tout le pays.

À cette époque, les vendeurs étaient formés à mettre en avant des arguments de vente percutants, conçus intelligemment dans le but de persuader le client d'accepter « une offre qui ne se refuse pas ». Les scénarios étaient rédigés à huis clos et regorgeaient d'USP, autrement dit des arguments de vente uniques portant sur les extraordinaires caractéristiques du produit proposé. Le but du discours de vente était de repousser discrètement le client dans un coin dont il ne pourrait pas s'échapper sans acheter. Les scénarios de vente étaient basés sur la douleur et le plaisir, où une stratégie de la carotte et du bâton savamment étudiée assommait littéralement le prospect par tant de violence commerciale. Durant cette période, les vendeurs étaient passés

maîtres dans l'art de réfuter les objections et maîtrisaient un large éventail de techniques pour conclure une vente. Le célèbre slogan « Always Be Closing » date de ces années-là.

À quoi ressemblait le vendeur à l'époque des USP ? Le principal trait de caractère des meilleurs vendeurs était leur mentalité de vainqueur. La capacité de faire face aux refus, la persévérance et la flexibilité étaient des qualités indispensables. Pour réussir, il fallait être un homme fort qui suscite malgré tout suffisamment de sympathie pour passer la porte d'entrée. Par ailleurs, le vendeur devait avoir une véritable carapace et pouvoir faire preuve de « surdité sélective », car son intention était de débiter son histoire malgré les objections du prospect.

Cette forme de vente est aujourd'hui qualifiée de « transactionnelle » et ne s'observe plus que sporadiquement, dans les secteurs où client et vendeur se contentent d'un entretien de vente. Les secteurs qui vendent par téléphone ont, eux aussi, beaucoup plus souvent recours aux scénarios et aux argumentaires de vente. À ce sujet, rappelez-vous *Le Loup de Wall Street*, pour citer l'exemple cinématographique le plus connu.

À la découverte des UBR (raisons uniques d'achat)

Publié en 1970, le livre *Consultative Selling* de Mack Hanan fut aux ventes ce qu'Elvis était à la musique : une alternative dynamique à la situation de l'époque. Pour la première fois, la priorité n'était pas accordée au produit ou au service du vendeur, mais bien au client et à ses besoins. Les meilleurs vendeurs intervenaient en qualité de consultants qui examinaient attentivement les défis du client avant de lui proposer une solution.

C'est au cours de cette période qu'est née la notion d'UBR. Dorénavant, la situation du client serait au centre des préoccupations, et il appartiendrait au professionnel de la vente de rechercher les motifs uniques incitant un prospect à acheter tel produit ou service. Les UBR se divisent en deux catégories : les problèmes que le client doit résoudre et les ambitions qu'il veut réaliser. Le premier objectif du professionnel de la vente était de découvrir les besoins et les désirs du client en lui posant des questions réfléchies. L'étape suivante était une présentation personnalisée du produit. Pour la première fois dans le domaine de la vente, le produit était « roi » et la personnalisation du produit « empereur » ! Les clients ne voulaient plus de présentations génériques des caractéristiques d'un produit mais préféraient bénéficier d'avantages spécifiques répondant à leurs besoins et leurs ambitions.

Le passage de la vente de produits à la vente consultative a entraîné un véritable bouleversement dans les compétences des professionnels de la vente. Le principal changement fut peut-être le glissement de « 80 % de paroles » vers « 80 % d'écoute ». La vente consultative consistait à engager un dialogue avec le client en appliquant le principe « d'abord chercher à comprendre, ensuite à être compris ». Le consommateur attendait désormais des vendeurs qu'ils soient des « gentlemen and gentlewomen » qui accordent élégamment la priorité au client. Par ailleurs, renoncer au contrôle qu'offrait le scénario de vente nécessitait de gros efforts de la part des vendeurs de produits qui se recyclaient. Ce contrôle était effectivement la clé du succès quelques années auparavant. Poser des questions ouvertes revenait à ouvrir la porte à des réponses non souhaitées qui réduisaient les chances de succès, un risque que le vendeur acharné n'était pas disposé à prendre. Le vendeur-conseil recherchait désormais la richesse d'informations client non filtrées, qu'il utilisait avec gratitude pour créer une présentation personnalisée. Dans la vente consultative, la testostérone a cédé la place à l'écoute, la domination au dialogue. Les vendeurs étaient toujours formés à réfuter les objections, mais celles-ci étaient moins fréquentes en conséquence d'une argumentation hautement pertinente.

La vente consultative sous ses formes dérivées (*SPIN selling, solution selling, customer centric selling, insight selling, etc.*) reste la méthodologie commerciale la plus utilisée dans les contextes à forte valeur ajoutée. Les organisations de vente modernes telles que Showpad facilitent encore davantage le processus de vente consultative de leurs équipes commerciales grâce aux instruments suivants :

- » ICP (ideal customer profiles) : profils de « clients idéaux » ciblés en tant que prospects.
- » Persona : description détaillée du caractère de la personne de contact ciblée. Qui est cette personne ? Quels sont ses centres d'intérêt ? Comment prend-elle ses décisions ?
- » Tendances sectorielles : évolutions qui influencent les entreprises dans des secteurs spécifiques et constituent un point de départ de l'entretien commercial.
- » Cas d'utilisation : projets de référence dans des secteurs spécifiques qui décrivent le besoin initial et la solution fournie. Ils sont utilisés comme fil conducteur pendant le processus de vente avec des clients similaires.
- » Parcours client : cartographie du processus par lequel passe le client, avec une description de ses besoins et de la façon dont le vendeur peut y répondre.

L'utilisation ciblée de cette documentation, souvent rassemblée dans un *playbook*, permet aux vendeurs-conseils d'identifier les points névralgiques chez leur prospect tout en conservant le contrôle de la conversation. Cette variante perfectionnée de la vente consultative est connue sous le nom de *vente assistée*.

Proposer des UDE (expériences uniques souhaitées)

Voilà qui nous amène à aujourd'hui. En quoi la vente d'aujourd'hui est-elle différente, et quels sont les facteurs de changement dont doivent tenir compte les professionnels de la vente modernes ?

LA CONNAISSANCE, C'EST LE POUVOIR

La connectivité continue a réorganisé irrémédiablement les rapports de force entre acheteur et vendeur. Alors qu'auparavant, le vendeur tirait une partie de son droit de parole de la connaissance du produit, l'acheteur n'a aujourd'hui plus besoin du professionnel de la vente pour s'informer. Les chiffres ne mentent pas. Selon une étude de Gartner, l'acheteur moderne ne passe que 17 % de son temps à rencontrer des fournisseurs potentiels, alors qu'il investit trois fois plus de temps (45 %) dans la lecture d'avis indépendants. Ainsi, le prospect moyen a déjà effectué 57 % de son parcours d'achat avant de rencontrer un professionnel de la vente.

HYPERPERSONNALISATION ET COCRÉATION

L'époque à laquelle chacun pouvait acheter une Ford dans la couleur de son choix, à *condition qu'elle soit noire* (déclaration de Henry Ford en 1909) est révolue depuis longtemps. Les dépliants publicitaires sont rédigés sur la base de vos derniers achats, les canettes de soda sont imprimées avec votre prénom, les SMS prennent vie avec un *memoji* personnel et des algorithmes déterminent le film qui sera diffusé le soir. Le consommateur peut exprimer son authenticité comme il l'entend, et les entreprises réagissent en analysant des millions d'octets de données comportementales afin de lui faire l'offre appropriée au moment adéquat. Et si le produit souhaité n'existe pas encore, il sera conçu avec le client. Finis les produits standard, l'heure est à la cocréation !

HYPERCOMMODITÉ

Aujourd'hui, le client est plus que jamais choyé. Les commandes passées avant 23h59 seront livrées le lendemain à l'adresse de votre choix. Pour

quelques euros de plus, la livraison peut être effectuée le jour même, si nécessaire le dimanche. Le client n'a aucun souci à se faire, car les acteurs mondiaux tels qu'Amazon et Alibaba veillent à ce que tout soit regroupé sous un même « toit ». Le guichet unique, version DELUXE. Vous imaginez un client visiter deux boutiques en ligne ?! Nous devenons des acheteurs paresseux et *we like it a lot!*

Les entreprises suivantes ont bien compris, en lançant les concepts d'*hyper-commodité*, que le client moderne n'a ni temps ni énergie à perdre.

- » La Mutualité Partena utilise un guichet en ligne. Le client ne doit même plus se rendre en agence pour remettre les notes du médecin. Il lui suffit de les scanner via son smartphone et le remboursement est automatiquement effectué sur son compte.
- » Le service de blanchisserie britannique Dropwash collecte les vêtements sales à domicile et les livre à leur propriétaire lavés et repassés dans les deux jours. Le paiement est effectué via un compte PayPal.
- » Who gives a crap livre à domicile des paquets de papier toilette de qualité supérieure à base de fibres de bambou, histoire d'éviter que les consommateurs ne tombent à court.
- » Dollar Shave Club fait la même chose avec des lames de rasoir. L'entreprise a été récemment vendue à Unilever pour un milliard (!) de dollars.

HYPERCOMPLEXITÉ

La complexité accrue de la décision d'achat contraste fortement avec la facilité d'utilisation et les produits personnalisés. Principal coupable à l'origine de cette situation : le stress du client face au choix. Les acheteurs, tant privés que professionnels, sont constamment bombardés d'informations dont la véracité oscille entre *fake news* (fausses nouvelles) et avis sincères des utilisateurs. Nous savons tous que l'internet peut être manipulé et qu'une nouvelle génération d'arnaqueurs sévit en ligne. La question clé est de savoir à qui ou à quoi nous pouvons faire confiance. Le consommateur d'aujourd'hui a de plus en plus souvent besoin de guides fiables pour l'orienter dans cette jungle perfide qu'est l'internet.

L'ENVIE DE PARTAGER

Cette ère de l'hyperconnectivité a vu l'apparition d'un phénomène qui a un impact énorme sur la façon dont nous influençons et sommes influencés tout au long du processus d'achat : l'envie de partager. Cette tendance a diverses raisons d'être. Plus que jamais, nous avons l'occasion, en tant qu'individus, de

laisser notre empreinte unique. L'impact d'un avis négatif est énorme et fait en sorte qu'un client floué est subitement pris au sérieux.

Par ailleurs, la volonté d'améliorer la vie des autres semble être une deuxième raison essentielle du partage. Lorsqu'un de ses besoins fondamentaux n'est pas satisfait lors de l'achat, l'acheteur concerné veut épargner cette expérience aux autres et envoie un avertissement.

L'influence de la *sharing impuls* sur les interactions commerciales ne peut être surestimée. La popularité des sites professionnels d'évaluation par les pairs tels que G2Crowd – qui dépassera bientôt le million d'évaluations – est la preuve que le vendeur n'est pas la seule source d'information vers laquelle se tourne le prospect moderne.

Expérience unique souhaitée

La relation client traditionnelle est sens dessus dessous. Des études nous apprennent que le client attend des contacts toujours plus courts mais plus profonds. En outre, le client exige de la part du fournisseur une implication à long terme, à tout le moins jusqu'à ce que la solution soit mise en œuvre et que son impact soit visible. Alors que le vendeur avait l'habitude de fermer la porte après la transaction, il est aujourd'hui responsable de l'efficacité de la solution et du sentiment du client à cet égard.

En 2020, le client s'attend à vivre une expérience d'achat unique qui, dans le processus de décision, importe plus que le prix, la qualité et les caractéristiques du produit. Pour le vendeur, il est impossible de se contenter de promesses vaines. Si toutefois il opte pour cette stratégie, la réalité le rattrape dans les critiques des utilisateurs.

Aujourd'hui, les professionnels de la vente ne vendent plus des produits mais une expérience globale ou une *expérience unique souhaitée*. Pour le client, cette expérience est personnelle, sur mesure et ne requiert aucun effort. L'organisation de vente offre une valeur ajoutée à chaque étape du processus. Le client est roi et s'attend à être traité comme tel. À la fin du parcours, il fait savoir au monde si son parcours s'est bien passé.

2 LES APTITUDES ESSENTIELLES DU VENDEUR MODERNE

Chaque crise est une opportunité

Les faits sont ce qu'ils sont, la numérisation et l'hyperpersonnalisation sont des phénomènes durables. La vente ne sera plus jamais ce qu'elle a été, et ce ne sont ni la panique ni la nostalgie qui nous aideront. La question clé est la suivante : quelles sont nos chances dans cette situation apparemment sans espoir ? Comment le professionnel de la vente moderne peut-il tenir le coup dans une ère de changements incessants ? Quelles sont les compétences qui font la différence et qui créent indéniablement de la valeur ?

Guides

Dans une étude récente réalisée par Gartner, 77 % des acheteurs B2B ont reconnu que leur dernière décision d'achat était extrêmement compliquée. S'il est à ce point difficile de vendre en 2020, c'est parce que le processus de vente est devenu extrêmement complexe, déclare Brent Adamson², VP Advisory chez Gartner.

Les clients doivent avant tout avoir une idée précise de leurs besoins et exigences. Certains sont visibles, d'autres sont cachés. Ensuite, l'acheteur doit se frayer un chemin à travers des sources d'information illimitées pour arriver à une liste de fournisseurs potentiels. Les discussions avec ces fournisseurs, qui font généralement la promotion unilatérale de leur produit, doivent aboutir à une série d'avantages et d'inconvénients clairs considérés dans la perspective de la bonne décision. En outre, les parties intéressées internes doivent être informées, consultées et persuadées, et le retour sur investissement doit être tangible avant que les budgets ne puissent être dégagés. Après la négociation et l'achat, il reste encore à mettre en œuvre la solution, ce qui revient souvent à une vente en interne à un collègue qui ne reste pas dans l'attente d'un changement. Un suivi continu à la fin du parcours permettra de s'assurer que la plus-value escomptée sera réalisée ou non.

En examinant ce processus, nous ressentons presque de la pitié pour l'acheteur. Il va sans dire que le client a besoin d'un partenaire fiable qui a connaissance de ses préoccupations et défis à chaque étape du parcours et qui lui propose une aide ciblée. C'est le seul moyen pour le vendeur d'assurer à son client qu'il parcourra le processus d'achat sans encombre.

Défier le client et lui offrir des perspectives

Les méthodologies de vente récentes telles que le *challenger sale* et le *RAIN selling* sont fondées sur l'idée que le vendeur excelle grâce à deux compétences : défier les clients et lui offrir une perspective positive. Tout comme un médecin met son patient en garde face aux dangers que posent le diagnostic sur l'internet et l'automédication, un vendeur rappelle fermement à son client les risques de l'information en ligne et des mauvais choix commerciaux. Le professionnel de la vente fonde ses affirmations sur *l'expérience des affaires*, autrement dit la recherche et le savoir-faire du marché. Par ailleurs, les exemples pratiques, les cas d'utilisation, les références et les témoignages offrent au client la perspective positive dont il a besoin pour faire le pas. Mettre le client au défi de considérer sa situation dans une perspective plus large, avec respect mais avec fermeté, est une compétence cruciale pour les professionnels de la vente modernes.

La cocréation par l'intermédiaire du « design thinking »

Dans leur récent livre *From Selling to Co-Creating*, les auteurs Régis Lemmens, Bill Donaldson et Javier Marcos constatent que les produits et services standard dans la vente B2B font partie du passé. Le contexte de chaque client est tellement spécifique que le vendeur et le client sont obligés de cocréer un produit unique dans le cadre d'un partenariat à long terme. Le client apporte dès lors les connaissances de son entreprise, le vendeur ses connaissances du produit et du marché ainsi que son savoir-faire technique.

Selon le magazine *Forbes*, la cocréation, processus dans le cadre duquel l'innovation orientée client est prioritaire, va de pair avec le *design thinking*, une méthodologie utilisée dans la conception créative de produits. Une analyse approfondie des besoins permet de définir clairement le problème. Il s'ensuit une phase d'*idéation* qui encourage la conception de solutions prêtes à l'emploi. À l'issue de la sélection de l'idée la plus qualitative, un prototype est construit et testé.

Il va sans dire que dans le processus de vente cocréatif, le client apporte une contribution active et devient ainsi coresponsable du résultat final. Client et vendeur deviennent des partenaires égaux. Cette situation nécessite deux nouvelles compétences commerciales :

- 1 Persuader le client de jouer un rôle actif.
- 2 Laisser au client la marge de manœuvre requise pour contribuer activement (autrement dit renoncer au contrôle absolu sur le processus de vente et le résultat escompté !).