

Vente en Business to Business : Savoir manier les technologies digitales, un nouvel art pour les vendeurs ?

Régine Vanheems, 1, Denis Klotz, 2

1 : Magellan, IAE, Université de Lyon 3, regine.vanheems@univ-lyon3.fr

2 : Directeur Commercial, Tresse Métallique J. Forissier, denis.klotz@gmail.com

Résumé managérial.

Le métier de vendeur a considérablement évolué depuis l'avènement d'Internet et des technologies digitales. Face au client connecté, sa mission et son champ d'intervention se sont déplacés. Le but de cet article est de comprendre en quoi les métiers des commerciaux qui opèrent en Business to Business sont impactés par la digitalisation de l'acte d'achat. A partir d'une étude qualitative, cet article identifie les stratégies d'action et les nouvelles dynamiques de négociation des commerciaux face aux clients connectés. Les résultats invitent à revisiter les métiers de commerciaux et la manière de les former afin qu'ils puissent accueillir les clients efficacement, tout en activant, si nécessaire, les technologies digitales à leur disposition.

La force de vente et le site Internet d'une entreprise poursuivent un objectif commun, celui de participer au développement des ventes d'une entreprise. Cependant, perçu comme susceptible de s'emparer de son travail et d'une partie de sa rémunération (Fournier, 2009), Internet est parfois considéré par le vendeur comme un danger ou comme une source de perte de pouvoir et de dévalorisation de son métier (Vanheems, 2013, Colla et Lapoule, 2014). De plus, en s'immisçant dans la relation que le vendeur a tissé avec son client, Internet, et les différents points d'entrée vers la sphère virtuelle, transforment, son métier, sa mission et la relation qu'il a avec ses clients. Si de telles

transformations ont été observées en *Business to Consumer* qu'en est-il lorsque les commerciaux opèrent en *Business to Business* ? Répondre à cette question, tel est l'objet de cet article qui étudie comment les technologies digitales sont perçues par les commerciaux et transforment leur métier.

1. Vendeur : le renouveau d'un métier

1.1. Comment le vendeur perçoit le digital et l'évolution de son métier

En *business to consumer*, Internet transforme la manière d'agir des vendeurs (Vanheems, 2013) parce qu'il agit sur les quatre antécédents de leur comportement (perception du rôle, motivation à agir, aptitude et compétence) tels qu'ils sont décrits dans le modèle de Walker, Churchill et Ford (1990). Leur rôle tel que les vendeurs le perçoivent ainsi que leur motivation à agir se trouvent perturbés car ils ont de plus en plus souvent affaire à des clients dont le niveau d'expertise s'est accru et qui prennent par ailleurs souvent, en charge eux-mêmes certaines étapes du processus de décision. Ainsi avant sa rencontre avec le vendeur, le client a souvent déjà navigué sur Internet. Il a alors déjà identifié son besoin, recherché de l'information sur les offres, fait une pré-sélection parmi celles-ci, voir même une sélection. La prise en charge de ces étapes autrefois prises en charge par le vendeur conduit, selon l'auteure à une « *avalisation* ». Cette intervention plus tardive du vendeur dans le processus de décision s'accompagne d'une réduction de son pouvoir d'influence sur le client. Hunter et Panagopoulos (2015) soulignent le fait que le digital contribue à l'augmentation des résultats commerciaux et au développement d'une relation à long terme grâce au partage des connaissances. De même, l'utilisation des réseaux sociaux contribue positivement à la satisfaction des clients, car elle permet aux vendeurs d'être plus réactifs (Agnihotri et al., 2015). S'intéressant à un marché professionnel (en *B to B to C*) et aux commerciaux sur le marché de la beauté (commercialisation de produits de beauté auprès de salons de coiffure), Colla et Lapoule

(2014) indiquent de la même manière que la multiplicité des canaux « *déstabilise certains commerciaux* », qu'elle est perçue comme « *de la concurrence déloyale* » qui « *complexifie le processus d'achat* ». Internet fait naître chez certains d'entre eux des craintes quant à la partie variable de leur rémunération, et il peut alors être une source de démotivation. Il soulève d'avantage d'objections de la part de clients capables de négocier plus durement. Ainsi si l'impérieuse nécessité de faire évoluer la mission des vendeurs a été mise en lumière en *B to C* et en *B to B to C*¹, qu'en est-il de l'impact d'Internet et de la multiplication des points de contact (Verhoef et al.,2015) sur le métier des commerciaux travaillant pour des entreprises opérant en *Business to Business*, entreprises autrefois qualifiées « d'industrielles » ?

1.2. Objectifs et méthodologie de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'étudier la manière dont la multiplication des points de rencontre et leur prise en main par les clients transforment le métier de commercial opérant en *Business to Business*. **D'un point de vue méthodologique**, douze entretiens en profondeur ont été réalisés auprès de commerciaux ou de responsables commerciaux appartenant à des entreprises de taille différente (de la TPE à des entreprises du CAC 40) et se situant sur des secteurs d'activité différents². Les discours ont été retranscrits intégralement et ont fait l'objet d'une analyse de contenu.³

2. Des stratégies d'action et des dynamiques de négociation inédites

Les transformations observées touchent tant les phases préalables à l'échange (2.1) que l'échange lui-même.(2.2).

¹ Le B to B to C fait référence à un produit ou service qui est commercialisé à des entreprises qui les revendront à des clients particuliers.

² biens d'équipement industriel et automobile, consommables pour l'industrie, éditeur de logiciels, matériel informatique, produits pour le bâtiment...

³ En raison de l'espace dont nous disposons pour cette présentation, seul un nombre limité de transformations sera exposé.

2.1. La transformation des phases préalables à l'échange commercial

(1) Un allègement et une facilitation de la phase de prospection

Indispensable pour renouveler le portefeuille clients et développer de nouveaux marchés, la prospection est souvent considérée comme une étape longue et laborieuse. Elle est délaissée au profit d'action commerciale à retour immédiat. Internet donne accès à de nombreuses informations sur les prospects. En complément, les stratégies digitales alimentent la force de vente en opportunités d'affaires en générant des « demandes entrantes » et des « *leads qualifiés* ». Si les commerciaux doivent souvent faire un tri parmi « *des demandes qui peuvent être farfelues* » et donc opérer un travail de « requalification », Internet participe à réduire leur charge de prospection et transforme leur posture. Le net qualifié d'« *apporteur d'affaires* » modifie une position qui consiste davantage à répondre à des demandes émanant du site web de l'entreprise plutôt qu'à aller chercher des prospects. Si cette partie de prospection qualifiée de « chasse » est allégée, elle ne disparaît pas pour autant, auquel cas, elle s'en trouve également facilitée. Cette inversion des rôles est une opportunité qui soulage le commercial d'une partie de ces missions et contribue à l'augmentation de la productivité. Néanmoins, elle ne peut se substituer à une démarche proactive car rien ne garantit que ces demandes entrantes correspondent à la cible convoitée. Ainsi certains commerciaux prospectent différemment, en capitalisant notamment sur les informations remontant des multiples points de contact. Par exemple, les réseaux sociaux professionnels (Viadeo et LinkedIn) ou un CRM couplé aux réseaux sociaux leur facilitent la démarche en leur permettant d'une part, d'identifier le bon interlocuteur (car ils permettent de suivre en temps réel les changements de position des individus) et d'autre part de rentrer plus facilement en contact avec lui en utilisant le réseau social, ce qui permet de contourner la barrière des secrétaires. Ces réseaux sociaux

permettent une démarche de *social selling* et grâce au partage d'informations, de maintenir un lien constant avec les clients.

(2) La création de modalités inédites d'action

Le commercial gère les situations de vente en fonction du décryptage qu'il en fait et de ses propres contraintes. L'efficacité d'un commercial dépendrait d'ailleurs de sa capacité à catégoriser les situations de vente (Szymanski, 1987) et à adopter une stratégie spécifique pour chacune d'entre elles. Internet offre au commercial de nouvelles stratégies d'action en lui permettant de gérer « autrement » et « virtuellement » plutôt qu'en direct sa relation avec le client. Ainsi en fonction de la maturité du projet (du cycle de vente), du potentiel du client ou de ses propres contraintes, un commercial peut :

(1) inviter un prospect, à se rendre sur le site Internet de l'entreprise afin que celui-ci prenne connaissance de son offre. Le site Internet constitue alors « *un levier de maturation du client* ». Cette invitation du commercial, à se rendre sur site Internet en amont de leur rencontre permet un gain de temps et participe aux gains de productivité.

(2) proposer un échange commercial au travers d'une navigation synchronisée à distance sur le site de l'entreprise. Les interlocuteurs échangent alors à distance, chacun étant connecté à distance sur le site Internet de l'entreprise « vous êtes derrière votre ordinateur, vous êtes sur internet, lors regardez, je vais vous montrer ... allez sur tel site ou je vous envoie un lien... ».

En faisant migrer son interlocuteur vers le site Internet de son entreprise, seul ou en sa compagnie, le commercial reporte une rencontre physique, coûteuse en temps et susceptible d'être faiblement efficace, si elle a lieu immédiatement. Il crée, en revanche, une opportunité (peu coûteuse en termes de temps et d'énergie) de « réchauffer » à

distance le prospect et donc de décaler la rencontre physique à un moment qui sera plus propice à la transformation.

2.2. La transformation de l'échange commercial lui-même

(1) Une nouvelle dynamique de découverte et de négociation

Non seulement Internet et les points de contact digitaux offrent aux commerciaux des modalités d'action inédites, mais ils transforment la dynamique de la rencontre physique lorsque celle-ci a lieu. Ainsi si le client s'est connecté sur le site Internet préalablement à leur rencontre, le commercial passera moins de temps à présenter sa société. Par ailleurs, la qualification du projet et la découverte du besoin de son interlocuteur se feront plus rapidement (*« la première phase d'écoute, d'entretien, de qualification est accélérée. Je pense que quand quelqu'un est passé sur notre site, il ne faut pas considérer qu'il nous a tout dit, mais on arrive plus vite à cerner le besoin du client car il sait ce qu'on est en mesure de lui proposer »*). On assiste donc comme en B to C à une *« avalisation de l'intervention du vendeur »*. D'ailleurs, la demande s'exprime parfois déjà en termes de « solutions » plutôt que de « besoins » comme le révèle le verbatim suivant : *« Ah, J'ai vu que vous faites ça, ça a l'air pas mal, je voudrais quand même avoir une démo ou faites-moi une offre »*. Le changement de comportement du client amène le commercial dans une situation qui paraît être de prime abord plus confortable. Néanmoins, la découverte du besoin est une étape cruciale dans le déroulement de la vente et ne doit souffrir d'aucun manquement. Elle conduit à l'élaboration d'une offre spécifique, différenciée et argumentée. Le commercial est force de proposition et devient créateur de valeur. Si les phases amont du cycle de vente sont plus rapides, les phases qui mènent à la finalisation de la négociation peuvent, dans certains cas, prendre davantage de temps. On note ainsi une modification du poids relatifs de la phase amont et aval dans la négociation, la phase amont étant facilitée, ce qui n'est pas toujours le cas de la phase aval où la négociation proprement dite

peut être amenée à se durcir. C'est le cas, notamment parce qu'Internet, en élargissant les possibilités de *sourcing*, est susceptible de renforcer la concurrence par les prix. C'est le « salon permanent » qui par exemple rend visibles de petits acteurs sans distribution locale avec lesquels l'entreprise entre donc désormais en concurrence. En cas de produit basique, la négociation dans la phase aval se durcit notamment en termes de prix. Lorsque le produit est complexe, cette concurrence par les prix tirée par les sites de vente en ligne oblige à trouver des axes de différenciation qui passent par la construction d'une offre axée sur l'expertise et la recherche de solutions. Plus l'offre est complexe moins le client peut la comparer. Cette situation impose au commercial une montée en compétence.

Pour proposer une solution à valeur ajoutée, le commercial devient de plus en plus un chef d'orchestre s'entourant et mobilisant des compétences très variées.

(2) une transformation du contenu de l'échange et de la proposition

Le commercial peut également enrichir le contenu de l'échange avec le prospect ou le client en mobilisant les technologies digitales mises à sa disposition. Le commercial étant de plus en plus souvent équipé de tablettes, un « partage d'écran » peut avoir lieu à un moment donné ou à un autre de la négociation. Ce moment « ensemble » autour de l'écran constitue pour certains commerciaux un moyen d'enrichir le contenu de l'échange au travers de démonstrations, de vidéos et ainsi d'optimiser leur impact commercial. L'écran permet également au commercial de faire intervenir à distance, un expert, un ingénieur qui viendra compléter les propos, répondre aux questions techniques du client ou le rassurer par visioconférence ou vidéo enregistrée préalablement. Au-delà du contenu de l'échange, la rédaction même de la proposition commerciale peut être impactée par le digital. Notons notamment la mise en place de stratégies « anti-showrooming » par certains commerciaux « *On va mettre les descriptifs du produit sur notre devis mais pas la*

référence produit parce qu'on sait que c'est la première chose que le client va faire, il va la copier et la coller sur internet et va acheter la même chose sur internet... »

Conclusion

Ce papier met en lumière comment Internet et la digitalisation des entreprises situées sur des marchés en *business to business* ont donné naissance à de nouvelles manières de prospecter et ont créé de nouvelles modalités d'action, de négociation et d'échange, ce qui invite à revisiter les métiers de commerciaux et les enseignements en ce domaine. Au sein de l'entreprise, les outils de vente, de communication ainsi que le site Internet doivent prendre en compte ces nouveaux usages dans leur conception. Les gains de productivité apportés par Internet doivent être utilisés pour des missions où la relation humaine est prépondérante. Rien ne remplace la puissance d'une relation interpersonnelle maîtrisée qui permet de fidéliser la clientèle et de maintenir une relation de confiance indispensable. Le commercial doit donc être agile, polyvalent pour reconquérir sa position centrale et stratégique entre le client et l'entreprise.

Bibliographie

Raj Agnihotri, Rebecca Dingus, Michael Y. Hu, Michael T. Krush (2015), Social media : Influencing customer satisfaction in B2B sales, *Industrial Marketing Management*, Volume 53, p.172-179

Colla E et Lapoule P. (2014) L'impact du multi-canal sur le rôle et le management des forces de vente. Le cas du secteur de la beauté professionnelle, *Management & Avenir*, 2014/6 - N° 72

Fournier C. (2009), Impact des stratégies multi- canal sur la rémunération des commerciaux: quelques réflexions appliqués au secteur des services, *Revue Française de Marketing*, 223, juillet, 67-78.

Helfer J.P. et Michel G., (2006), « La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès », *Décisions Marketing*, N° 41, p. 29-37, janvier-mars.

Gari K. Hunter, Nikolaos G. Panagopoulos (2015), Commitment to technological change, sales force intelligence norms, and salesperson key outcomes, *Industrial Marketing Management*, Volume 50, p.162-179

Szymanski D.M. (1987), Explaining Differences In Selling Effectiveness : A knowledge Structure Approach to Examine the Ability of Sales Personnel to Prospect for Clients, Thèse de doctorat, Université de Wisconsin-Madison.

Vanheems R. (2009), Distribution multicanal : vers une évaluation du rôle des vendeurs dans l'intégration des canaux de distribution, *Revue Française de Marketing*, juillet, n°23, 53-65.

Vanheems R. (2013), La distribution à l'heure du multi-canal : une redéfinition du rôle du vendeur, *Décisions Marketing*, n°69, janvier-mars, 43-59.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

Walker O.C Jr, Churchill G.A. and Ford N.M. (1990), Sales Force Management, 3rd edition, Boston Irwin Homewood.