

Vendre : un métier de plus en plus difficile. Les sollicitations sont légions et les sollicités n'ont plus de temps.

LE DOSSIER DE LB2AD

LES DÉCIDEURS ACHÈTENT
D'ABORD UNE VISION, PAS UN
PRODUIT

LAURENT

LB2AD

Accompagnement, Conseil en :
STRATEGIE, ORGANISATION, GESTION HUMAINE
Pour dirigeants de PME, PMI, ETI.

LES DÉCIDEURS ACHÈTENT D'ABORD UNE VISION, PAS UN PRODUIT

Comment vendre efficacement à un dirigeant en B2B

Table des matières

- **Introduction**
- **Chapitre 1 – Pourquoi les dirigeants achètent une vision**
- **Chapitre 2 – Levier 1 : Parler impact**
- **Chapitre 3 – Levier 2 : Décoder le pouvoir décisionnel**
- **Chapitre 4 – Levier 3 : Créer un récit d'alliance**
- **Chapitre 5 – Ce qu'un vendeur stratégique doit maîtriser**
- **Chapitre 6 – Scénario complet avec analyse**
- **Chapitre 7 – Astuces, pièges, erreurs à éviter**
- **Conclusion – De la transaction à la transformation**
- **Annexe – Exemples de phrases efficaces / à proscrire**

Introduction

Dans l'univers exigeant du B2B, la vente ne repose plus sur le produit seul, mais sur la capacité à incarner une vision qui résonne avec les enjeux du dirigeant.

La logique de transaction a laissé place à une logique de transformation.

Le décideur n'achète plus ce que vous proposez, mais ce que vous lui permettez de devenir. Il ne cherche pas à ajouter une brique fonctionnelle à son organisation, il veut construire un futur où cette brique prend tout son sens dans son modèle stratégique.

Cet écrit s'adresse à toutes celles et ceux qui vendent à haut niveau.

À ceux qui cherchent à comprendre comment fonctionnent les nouveaux vendeurs qui réussissent auprès des directions centrales dans leurs décisions complexes.

Et surtout à ceux qui veulent faire de la vente un acte d'alignement stratégique.

Chapitre 1 – Créer une vision qui parle au dirigeant

Les décideurs n'achètent pas ce qu'ils ne comprennent pas.

Une vision claire, porteuse de sens, permet d'amener le dirigeant sur un terrain stratégique et émotionnel.

Votre discours ne doit pas partir de votre solution, mais de sa problématique profonde, souvent latente. En construisant une projection de valeur qui lui parle, vous captez son attention.

Le dirigeant n'est pas un acheteur ordinaire. Il est le garant de la stratégie, du cap et de la cohérence de l'ensemble. Lorsqu'il achète, ce n'est pas une solution isolée qu'il examine, mais l'effet de cette solution sur l'écosystème qu'il pilote : humains, flux, image, valeur créée.

Son attention est rarement technique. Elle est :

- politique,
- humaine,
- économique.

Il se demande : « Est-ce que cela me rapproche de ma feuille de route stratégique ? » car ce qui l'engage, ce n'est pas la qualité intrinsèque du produit. C'est le projet que ce produit lui permet de porter : vers ses équipes, ses actionnaires, son marché.

Acheter, pour lui, c'est aussi donner du sens à ses décisions vis-à-vis de son environnement.

Dès lors, vendre à un dirigeant revient à lui raconter une histoire dans laquelle il pourra se projeter. Une trajectoire dans laquelle votre offre devient un levier, pas une fin en soi.

Chapitre 2 – Levier 1 : Parler impact, pas spécificités.

Un dirigeant veut savoir : *"Que vais-je y gagner ?"*

Cela peut être en marge, en temps, en compétitivité ou en simplicité. Il ne veut pas une fiche produit mais un **levier de performance durable**.

Pour vendre efficacement, il faut ancrer l'échange sur des résultats concrets : réduction des coûts, accélération de la production, simplification des processus.

Parlez d'ambition, de gain, de trajectoire. Pas de fonctionnalités.

EXEMPLE : « Cette solution vous permet de réduire de 20% vos coûts de non-qualité en 3 mois. »

Positif de cette phrase : ouvrir l'entretien avec une donnée chiffrée pertinente pour l'activité du dirigeant. Puis projeter les bénéfices mesurables à court et moyen terme.

Ce qu'il faut éviter : se perdre dans les détails fonctionnels dès les premières minutes comme dans la phrase : « Notre outil a une interface dynamique et des workflows paramétrables. »

Les spécificités viennent en soutien, pas en ouverture. Elles rassurent, mais ne peuvent pas convaincre seules.

Astuce : travaillez en amont des scénarios sectoriels d'impact pour alimenter vos entretiens.

Chapitre 3 – Levier 2 : Décoder le langage du pouvoir

En B2B, la vente ne dépend pas uniquement du besoin. Elle est gouvernée par la structure du pouvoir décisionnel interne.

Comprendre cette cartographie est capital.

Dans chaque entreprise, plusieurs strates interviennent : prescripteurs, acheteurs, utilisateurs, décideurs. Le dirigeant arbitre rarement seul.

Il synchronise sa décision avec :

- Le calendrier budgétaire,
- Les priorités du COMEX,
- Les alertes internes (RH, production, juridique, etc.),
- Les dynamiques relationnelles.

Ce qu'il faut faire : repérer les influenceurs clés. Cartographier le pouvoir informel. Poser des questions ouvertes sur les décideurs indirects.

EXEMPLE : « Quelles directions sont concernées par ce projet ? Quels freins potentiels percevez-vous en interne ? »

Ce qu'il faut éviter : croire que parler à l'acheteur ou au manager de projet suffit.

EXEMPLE : « J'ai parlé à votre acheteur, tout est bon pour avancer. »

Ce type de raccourci court-circuite le processus réel. Il vous expose à un retour de boomerang au moment de la validation.

Astuce : utilisez la méthode de la cartographie des 3 cercles (utilisateurs, prescripteurs, décisionnaires) pour structurer vos plans de compte.

Chapitre 4 – Levier 3 : Créer un récit d'alliance

La vente stratégique repose sur la capacité à créer une narration commune. Les dirigeants sont sensibles aux histoires de transformation, aux scénarios inspirants, aux trajectoires partagées.

Votre rôle est de bâtir un récit dans lequel votre client peut se projeter :

- d'où il part-il ?
- que traverse-t-il ?
- ce qu'il pourra atteindre avec vous.

Cela va au-delà du besoin initial : c'est une proposition de chemin.

Ce qu'il faut faire :

- Créer des repères temporels : « En 3 mois, vous verrez... », « En 12 mois, vous aurez... »
- Intégrer les équipes du client dans le récit : RH, managers, finance, terrain
- Structurer un parcours en étapes, avec un jalonnement visible et adapté à la gouvernance

Ce qu'il faut éviter :

- Vendre un produit sans contextualisation stratégique
- Présenter votre offre comme « plug-and-play » sans phase d'appropriation

EXEMPLE : « Voici notre offre standard, vous verrez elle est très complète »
n'active pas la projection.

Préférez :

« Voici comment ce produit a permis à X, une entreprise comme la vôtre, de transformer son pilotage RH en 6 mois. Voici les 3 étapes que nous avons suivies. »

Astuce : utilisez la technique des récits miroir : évoquez des cas similaires à celui de votre prospect pour nourrir la vision commune.

Bonus : accompagnez votre discours d'illustrations visuelles (ligne du temps, canevas d'impact, feedbacks clients).

Chapitre 5 – Les compétences du vendeur stratégique

Vendre une vision impose de maîtriser des compétences nouvelles, bien au-delà de la technicité produit ou de la rhétorique commerciale classique.

Ces compétences s'inscrivent dans une logique d'influence, de positionnement et de co-construction stratégique avec le dirigeant.

1. Intelligence de contexte

Le vendeur stratégique est d'abord un analyste. Il connaît le secteur, les cycles, les tensions, les leviers d'arbitrage propres à son client. Il lit entre les lignes d'un organigramme ou d'un communiqué financier. Il comprend les vrais enjeux derrière les objectifs affichés.

Exemple : Un DG évoque une croissance à l'export ? Pensez supply chain, RH multilingue, couverture juridique internationale.

2. Posture de pair

Un vendeur efficace face à un dirigeant ne surjoue pas la connivence, il adopte une posture de respect stratégique. **Il écoute plus qu'il ne parle.** Il valorise les décisions du client avant de proposer. Il pose des questions puissantes, qui **font émerger les zones de tension et les vraies priorités.** Avec ces questions il sait si son offre est bien construite ou s'il doit la refaire donc ne pas la présenter.

Exemple : « Si cette transformation réussit, quels indicateurs s'en ressentiront en premier ? »

3. Langage de direction

Le vendeur doit savoir parler la langue du COMEX : « ROI », « plan stratégique », « indicateurs clés », « gouvernance, projection à 3 ans, valorisation d'actifs ».

Il évite les jargons techniques et privilégie un lexique orienté **résultat, vision, performance globale.**

À éviter : « Notre solution est en SaaS full API-ready avec onboarding agile. »

À privilégier : « En 60 jours, vous aurez un pilotage clair, sans dépendance IT, avec 3 gains visibles. »

4. Co-conception de valeur

Le vendeur stratégique ne vend pas une solution, il construit un projet avec son client.

Il implique les parties prenantes en amont. Il propose plusieurs scénarios d'adoption. Il accepte les objections comme des signaux de coopération à clarifier.

Il ne vend pas à, il vend avec.

Astuce finale : si vous pouvez pitcher la vision du client mieux qu'il ne le fait lui-même, il vous choisira.

Chapitre 6 – Mise en situation complète : du terrain à l'analyse

Contexte de la mission

- **Entreprise cliente** : PME industrielle française de 140 collaborateurs
- **Secteur** : fabrication de pièces techniques pour le secteur du BTP
- **Dirigeant** : opérationnel, pragmatique, sensible aux résultats rapides, peu adepte des changements technologiques
- **Offre proposée** : solution digitale de pilotage RH et qualité interne

Objectif du vendeur

Apporter une réponse concrète à deux enjeux identifiés en amont lors de la phase de cadrage :

1. Turnover élevé dans l'atelier de production (16% annuel)
2. Mauvaise remontée des incidents qualité vers la direction

Échange entre le commercial et le dirigeant (extrait reconstitué)

Commercial : « Monsieur Lemoine, lors de notre échange avec votre DRH, elle a mentionné des difficultés à fidéliser les opérateurs. Savez-vous que 22% de vos départs concernent des profils formés depuis moins de 6 mois ? »

Dirigeant : « Oui, mais on n'a pas les moyens de refaire toute notre organisation RH. »

Commercial : « Justement, notre solution n'est pas une refonte. Elle vous permet d'automatiser les retours d'expérience dès la première semaine, et de suivre les irritants signalés sur le terrain. Vous gagnez en visibilité sans changer votre fonctionnement. »

Dirigeant : « On a essayé un outil il y a deux ans, ça n'a jamais été utilisé. »

Commercial : « C'est pour ça qu'on démarre avec une équipe pilote. On co-construit avec vous les premiers scénarios. Et on les valide en atelier avant tout déploiement. »

Dirigeant : « OK. Vous pouvez me montrer ce que ça donne dans une entreprise comparable ? »

Commercial : « Bien sûr. Nous avons déployé cette solution chez Brevalia Industrie, 120 salariés, 3 sites, même problématique de terrain. Voici leurs indicateurs à 6 mois. »

Analyse de l'entretien

Forces :

- Ancrage sur un irritant stratégique (turnover)
- Approche progressive, rassurante
- Cas miroir pertinent (entreprise comparable)

À travailler :

- Anticiper l'objection sur l'outil précédent dès le départ
- Mettre en avant un bénéfice chiffré avant que le dirigeant ne le demande

Ce que j'en retire : un bon vendeur en B2B est un scénariste. Il doit préparer son échange comme une trame : contexte, tension, levier, résolution. Et toujours prévoir un plan B, en cas de refus immédiat.

Chapitre 7 – Conclusion : Comment ancrer cette posture dans vos démarches commerciales

Vendre une vision, c'est d'abord se positionner comme un égal

Les dirigeants n'achètent pas une offre : ils investissent dans une conviction. Pour devenir un interlocuteur crédible, vous devez passer d'un rôle de « vendeur de solutions » à celui de **partenaire stratégique**. Cela suppose de :

- **Parler leur langage** (stratégie, ROI, priorités d'entreprise) ;
- **Comprendre leurs enjeux réels** avant même de parler d'offre ;
- **Proposer une vision** qui éclaire leurs décisions, pas seulement leurs besoins.

Ancrer cette posture, c'est faire de chaque échange une conversation de dirigeant à dirigeant.

♦ Intégrer les 3 leviers dans votre quotidien commercial

Voici un plan simple pour mettre en œuvre les trois leviers au quotidien :

► 1. Préparer chaque entretien comme un entretien de direction

- Analysez les défis du secteur, l'actualité de l'entreprise, les prises de parole du dirigeant.
- Formulez une hypothèse de valeur : « *Et si votre performance passait par [écrire ici la vision] ?* »

► 2. Partez de la finalité, pas du produit

- Ne présentez jamais une solution sans avoir défini un **objectif stratégique** partagé.
- Reformulez les attentes du client avec ses propres mots : cela crée l'adhésion.

► 3. Provoquez l'adhésion, pas l'achat

- Utilisez des **phrases de projection** : « *Ce que nous visons ensemble, c'est...* »
- Ne cherchez pas à convaincre, mais à **co-construire** une solution de transformation.

Rythmer votre démarche commerciale autour de cette posture

Voici un canevas structurant pour ancrer cette nouvelle dynamique dans votre organisation commerciale :

Étape du cycle	Posture associée	Objectif
Prospection	Visionnaire	Créer l'intérêt en parlant futur, pas fonctionnalités
1 ^{er} contact	Stratège	Comprendre la vision du dirigeant et ses objectifs
Entretien	Architecte	Coconstruire une solution globale cohérente avec la stratégie
Relance	Accompagnant	Rassurer sur la capacité à délivrer et à créer de la valeur
Négociation	Partenaire	Discuter d'égal à égal, sur la base de résultats attendus

Une posture gagnante, mais exigeante

Adopter cette posture demande une transformation personnelle et organisationnelle. Elle exige :

- **De l'écoute stratégique** plutôt que des arguments ;
- **De la préparation** au-delà des simples argumentaires produits ;
- **Du courage** pour ne pas céder à la tentation de vendre trop tôt.
-

Mais les bénéfices sont clairs :

**DES CLIENTS PLUS FIDELES, UNE MEILLEURE VALORISATION
DE VOS SERVICES, UNE IMAGE DE MARQUE FORTE.**

En synthèse :

- ◇ **Vous ne vendez pas un produit, vous vendez un changement.**
- ◇ **Vous n'êtes pas un prestataire, vous êtes un partenaire de décision.**
- ◇ **Vous ne cherchez pas des clients, vous construisez des alliances.**

Adoptez cette posture, ancrez-la dans votre pratique, et observez comment la qualité de vos échanges, de vos ventes... et de vos clients, s'élèvera naturellement.

Conclusion – De la transaction à la transformation

Vendre à un dirigeant en B2B, c'est bien plus qu'obtenir un accord commercial. C'est s'inscrire dans une trajectoire d'entreprise, dans une dynamique de changement.

C'est comprendre que chaque signature est un acte stratégique pour celui qui la pose : un message en interne, un pari, un engagement.

Les commerciaux les plus performants ne sont pas nécessairement ceux qui parlent le mieux de leur solution, **mais ceux qui savent incarner une vision partagée**, répondre aux tensions réelles de l'organisation, et proposer des chemins pragmatiques pour avancer.

Le partage de ce dossier thématique que je vous ai proposé n'a pas pour ambition de livrer des recettes toutes faites, mais de vous inviter à repositionner votre posture commerciale, à affûter vos récits, et à devenir, dans chaque échange, un accélérateur de décision éclairée.

Et vous ? Quelle vision apportez-vous à vos clients ?

Annexe – Exemples de formulations utiles

À utiliser :

- « Quels sont les indicateurs que vous suivez de près en ce moment ? »
- « Et si nous imaginions ensemble où vous voulez être dans 6 mois ? »
- « Dans ce type de situation, ce qui a fonctionné pour d'autres, c'est... »
- « Ce que je vous propose, c'est un premier jalon simple, avec revue d'étape. »
- « Est-ce que cela résonne avec ce que vous vivez actuellement ? »

À éviter :

- « On va tout vous expliquer en détail technique. »
- « Je vais vous montrer une démo complète, vous verrez. »
- « Ce sera parfait pour votre entreprise, comme pour les autres. »
- « Faites-moi confiance, c'est une opportunité à saisir vite. »
- « Il n'y a pas vraiment d'alternative. »

Rappel : chaque phrase est une opportunité d'ouvrir une discussion ou de fermer une porte. Choisissez des mots qui construisent la relation plutôt que de la figer.

LB2AD

Accompagnement, Conseil en :
STRATEGIE, ORGANISATION, GESTION HUMAINE
Pour dirigeants de PME, PMI, ETI.

Laurent BRÜHL – lb2ad.conseil@gmail.com