

PARTNER BUSINESS SUMMER SCHOOL

8-10 JUILLET 2014 IBM BOIS-COLOMBES





De la proposition à la signature.... Les secrets du Closing

Thierry Cadix



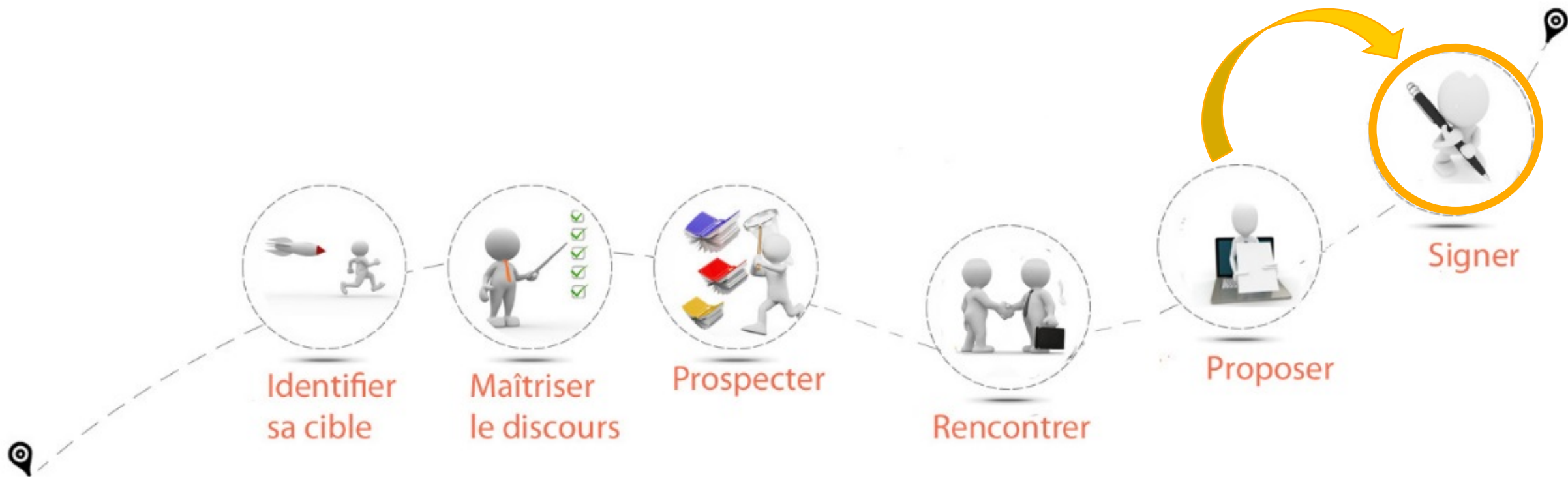
1. Présentation
2. Préambule
3. Découvrir le prospect
4. Construire son offre en s'ajustant au prospect
5. Travailler en synergie avec son partenaire
6. Les clefs du 'happy end'
7. Réussir 'le grand oral'
8. Maîtriser les fondamentaux de la négociation
9. Mise en situations réelles





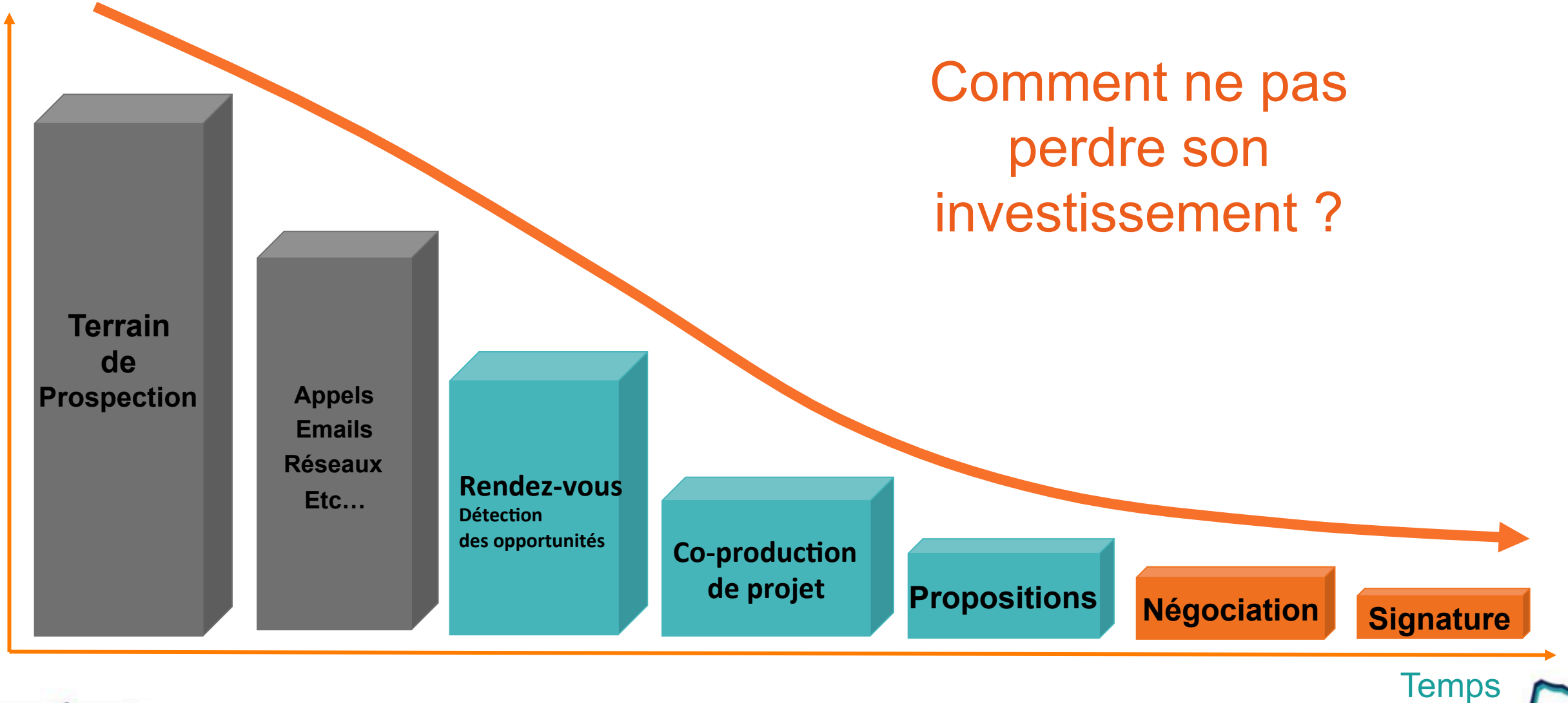
2. Préambule







Volume



Temps





Ne pas se positionner comme simple preneur d'ordre :

- « Avez-vous un projet ? »
- « Etes-vous intéressé par nos offres ? »



Mais comme l'initiateur d'une relation pour coproduire des opportunités :

- Découverte des besoins, attentes, problématiques
- Utilisation de son expertise pour changer la situation du client avec un bénéfice partagé





Offre	Composantes	Expression
Ce qu'elle est	Définition	En une phrase
Ce qu'elle a de nouveau	Innovation	1 à 3 points (Technologie/ Usages)
Ce qu'elle apporte	Résultat	1 à 3 bénéfices majeurs liés à l'adoption de cette offre
Ce qu'elle a de différent	Environnement	1 à 3 atouts compétitifs VS univers concurrentiel
Ceux qu'elle touche	Cible	Profil type des Entreprises & Fonctions à convaincre
Ce qu'elle coûte	Tarif	Argument 'prix' le plus attractif

Détenir des arguments clés pour ouvrir des portes





Partenaires ?



Adversaires ?

Responsable Informatique, Responsable Réseaux, Responsable
Téléphonie, DSI, Directeur des Ressources Humaines, Directeur
de Production, Directeur Marketing, Directeur Commercial,
Directeur administratif et financier,
Président Directeur Général,
Responsable des achats,

... ?





**Rationnel****Personnel****Emotionnel**

Cadre de référence
Objectif à atteindre
Organisation
Critères de décision
Cahier des charges

Enjeux pour mon service et
ma fonction

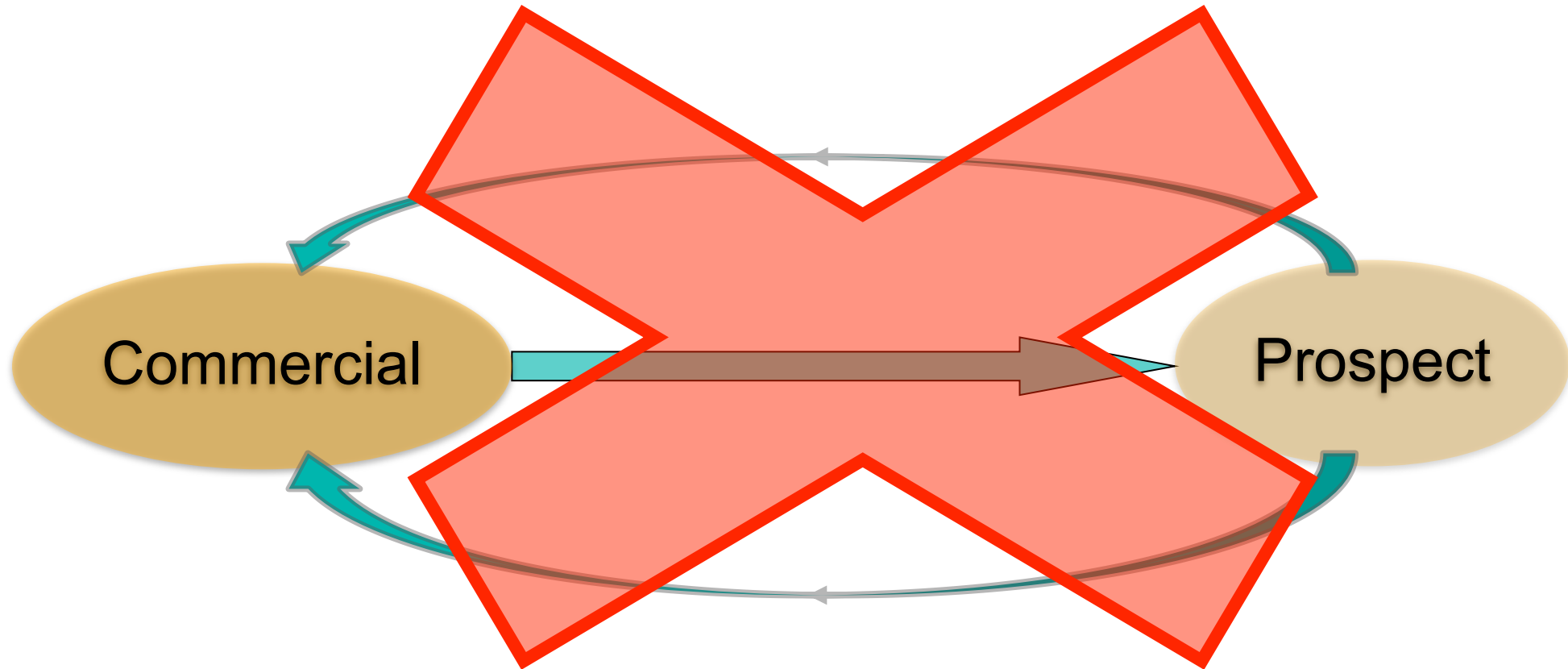
Valorisation & intérêts
personnels au choix

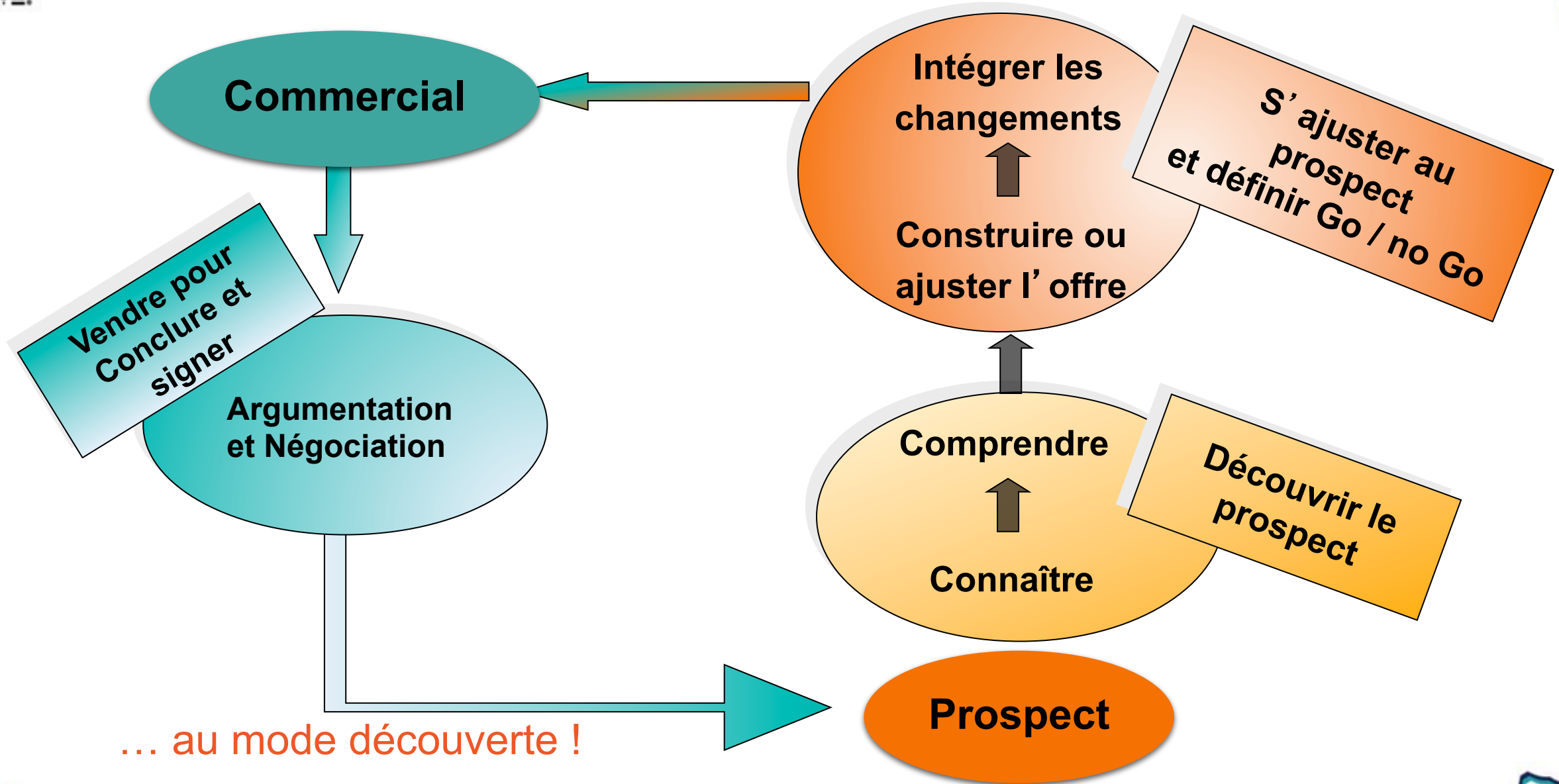
Sympathie
Sentiments
Sensations
Subjectivité

Très valorisée**Souvent cachée****Toujours à deviner**



Passer du mode prédéfini, affrontement ...







3. Découvrir le prospect





- ✓ Les fondamentaux de la vente classique : découvrir les besoins du prospect par les techniques de questionnement pour mieux positionner son offre derrière
- ✓ Aujourd'hui les directions fonctionnelles et opérationnelles sont de plus en plus sollicitées et stressées. Elles ont de moins en moins de temps



Impératif : savoir à priori ce qu'il faut dire et ne pas dire dès le premier contact !



Les prospects apprécient



1. Découvrir ce que l'on sait faire de mieux que les concurrents



2. Qu'on leur pose peu de questions tout en démontrant que l'on a déjà mené une étude poussée sur sa Société



3. Que l'on résume en 2 ou 3 idées maxi nos points forts



4. Qu'on se soucie du timing et qu'on le respecte



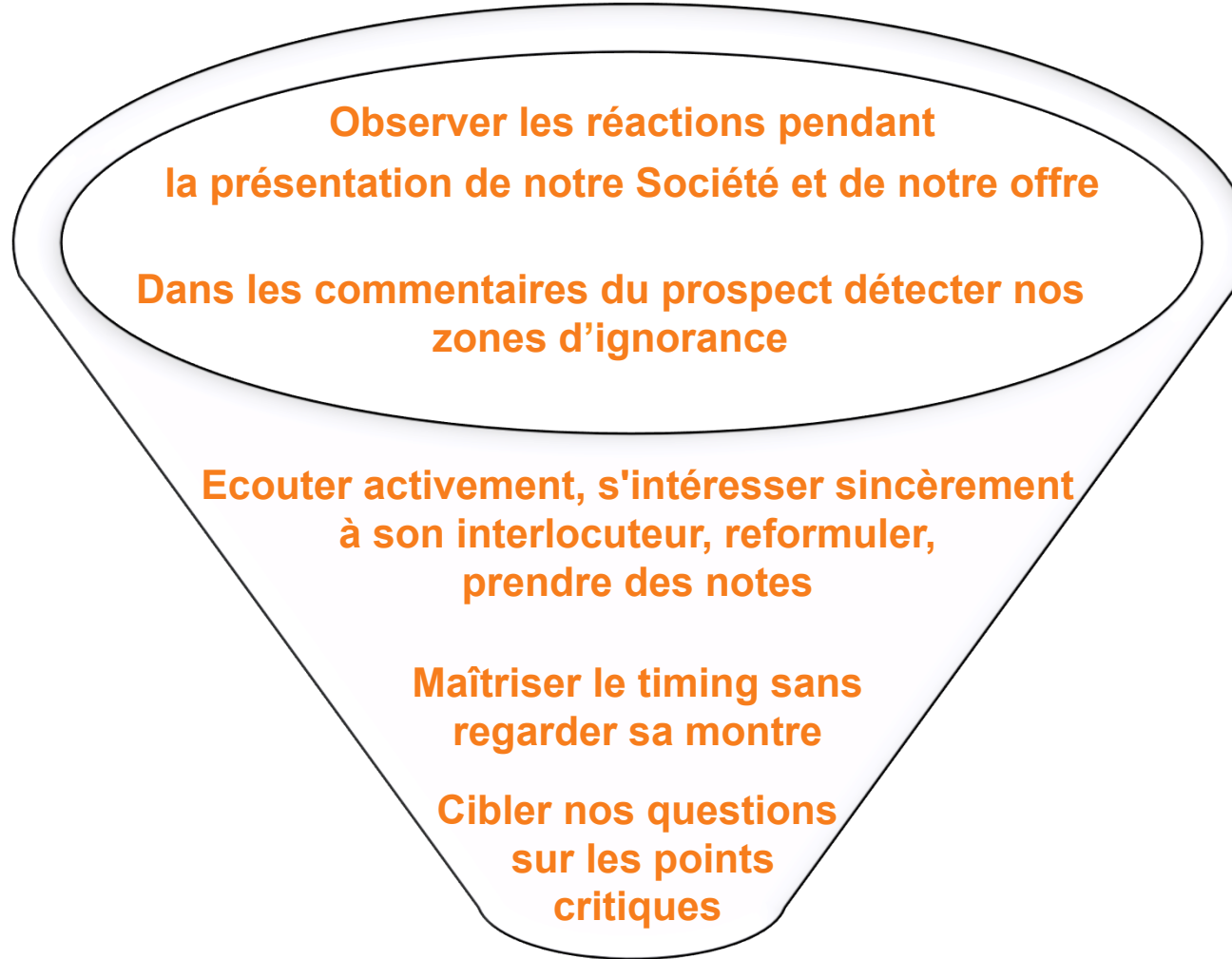
5. Apprendre des choses pendant l'entretien, (ce qui se dit, se fait et se passe dans son secteur)





1. Ceux qui savent tout faire
2. Les prospecteurs rois de la découverte du besoin qui ont apporté leurs listes de questions
3. Qu'on les éconduisent sur les questions budgétaires en évitant systématiquement de parler du prix
4. Que l'on ne leur apprenne rien
5. Que l'on ne respecte pas le timing
6. Que l'on ait l'air d'avoir trop faim





Toujours du moins directif
au plus précis

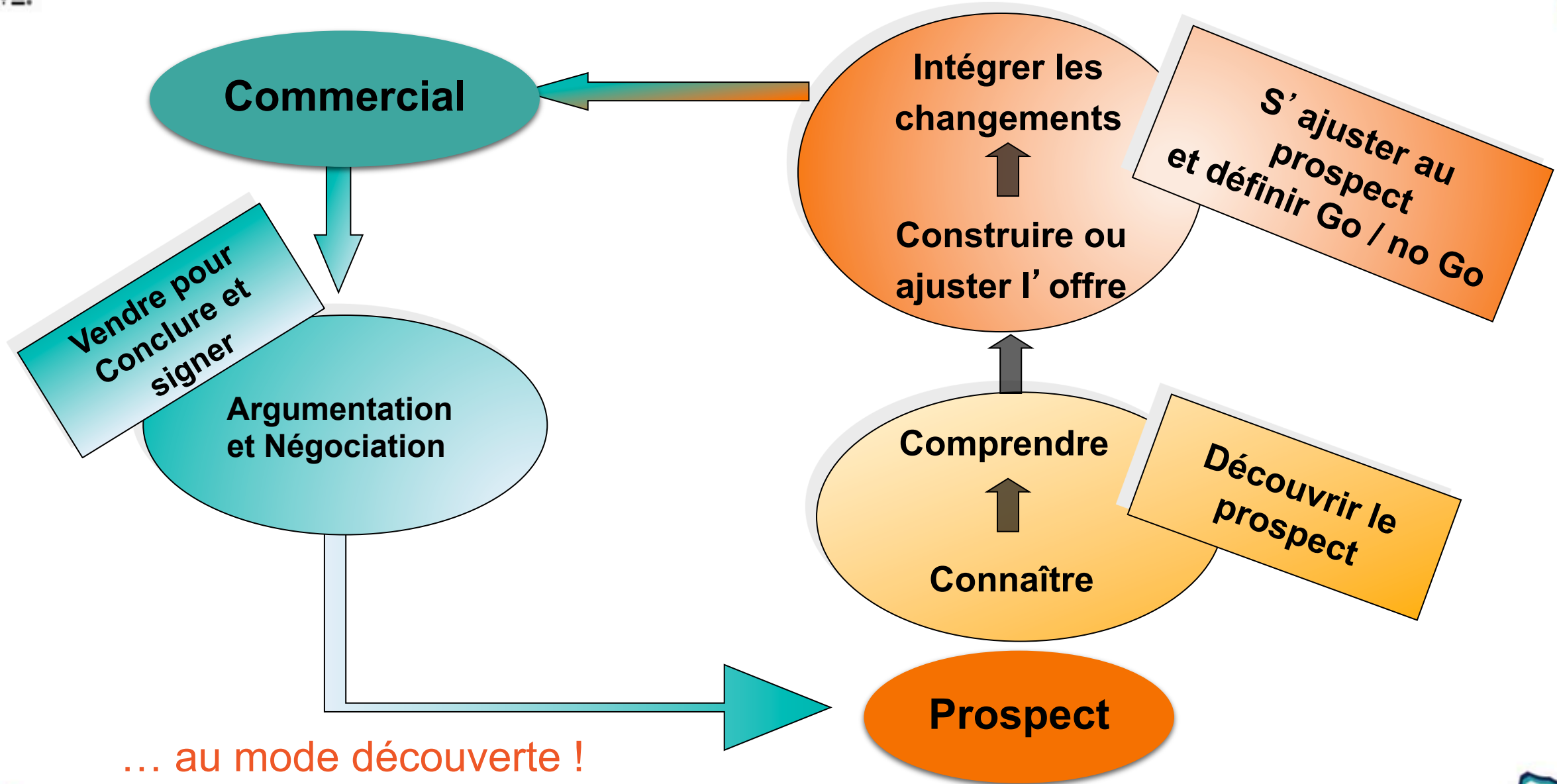




4. Construire son offre en s'ajustant au prospect

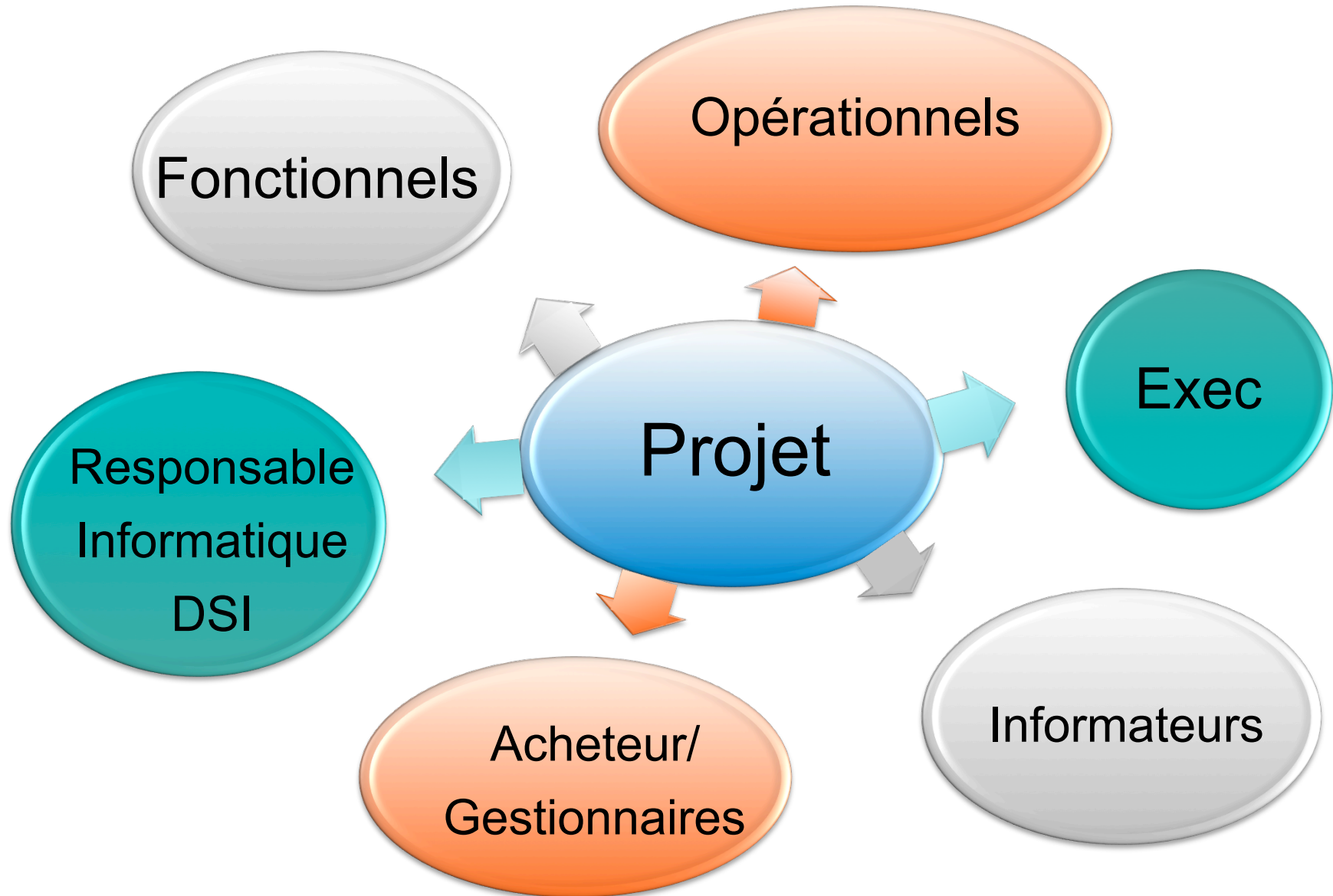


Rappel : La démarche recommandée





pour mieux
maîtriser les
phases
suivantes ...





1. L'expérience

Connaissance du secteur du prospect
Références
Conseils d'homologues

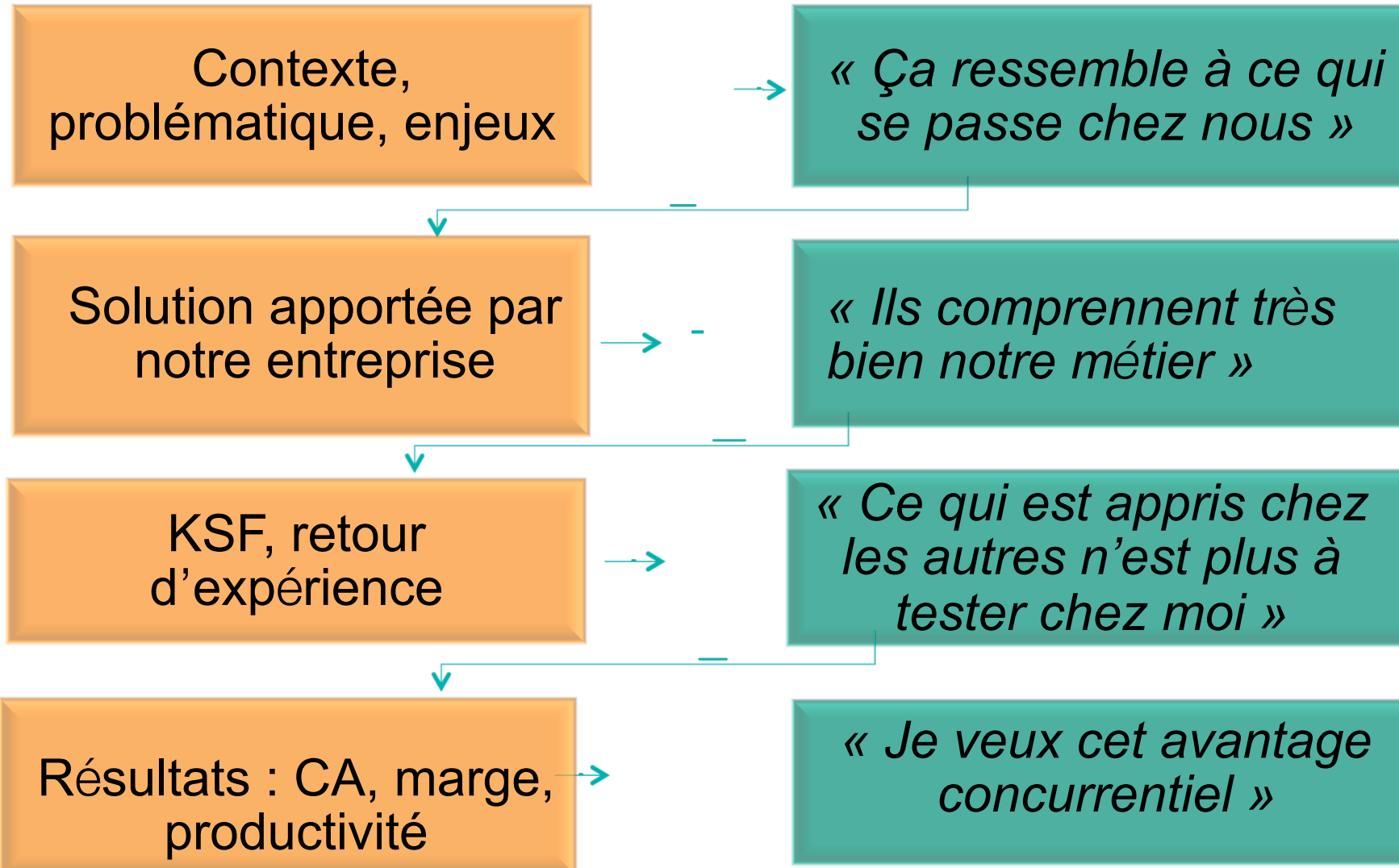
2. L'offre

TCO
Qualité de la réponse à l'appel d'offre

3. La structure

Pérennité
Compétences de l'équipe projet







Comprendre les enjeux des DAF ?

Optimize cash flow



Maximize liquidity



Reduce costs and improve ROI



- Se poser les bonnes questions :
 - Quelle est la santé financière du client ?
 - A-t-il un budget ?
 - Investissement à quelle échéance ?
 - Qui décide dans l'entreprise du financement ?
 - Quelle est sa source de financement ?
 - Maîtrise t-il les avantages du financement externe ?...
- Financement : quels bénéfices pour le client ?
 - Etaler la charge dans le temps : 12, 24, 36 mois...
 - Différer le règlement de 3 mois
 - Payer en 2 fois sans frais

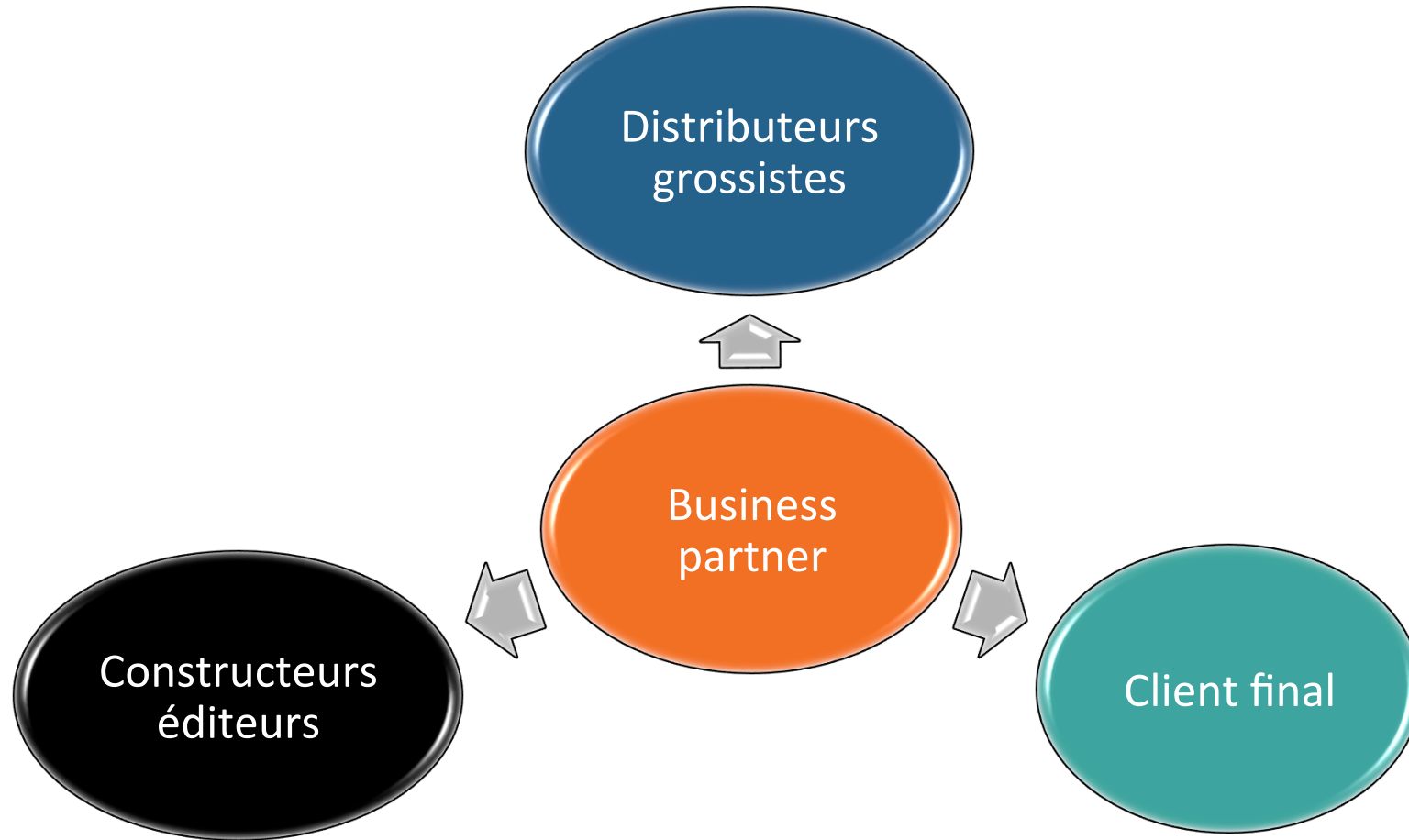




5. Travailler en synergie avec IBM comme partenaire



La ronde des négociations internes et externes





✓ Synergie :

- ✓ Plusieurs organisations agissent de concert pour obtenir un effet positif supérieur à la somme des effets attendus et cela à moindre coût pour chaque participant.
- ✓ La synergie est exigeante, elle réclame:
 - ✓ La confiance
 - ✓ La transparence par une communication efficace
 - ✓ Un réel effort de synchronisation avec l'autre
 - ✓ Une capacité d'adaptation à chaque situation nouvelle qui construisent le partenariat
 - ✓ La loyauté dans les relations

✓ Antagonisme :

- ✓ Plusieurs organisations agissent ensemble pour obtenir un effet moindre que la somme des effets attendus, voire un effet nul.
- ✓ L'antagonisme se contente et se nourrit de:
 - ✓ La défiance
 - ✓ Malentendus
 - ✓ Mutisme
 - ✓ L'ordre dispersé
 - ✓ Mode pompier, dernière minute
 - ✓ L'opportunisme





1. Comment créer de « l'intimité » avec IBM ?

- ✓ Repérer et solliciter aussi souvent que possible votre brand spécialiste ou cross brand (présents pendant la B School)
- ✓ Tenir compte de « l'inertie du back office » en les sollicitant tôt dans le cycle de vente
- ✓ Essayer de tirer profit de leur closing au quarter
- ✓ Capitaliser sur leur éthique

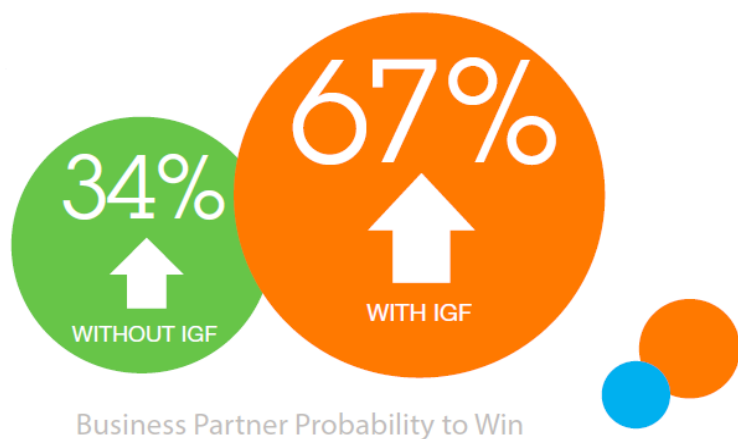
2. Quand se rapprocher d'IBM ?

- ✓ Le plus tôt possible dans la détection d'un projet:
 - ✓ Pour éviter les malentendus
 - ✓ Et prévenir la déperdition d'énergie

3. Pour obtenir les meilleurs BID d'IBM ?

- ✓ Communiquer un écrit du client sur le calendrier
- ✓ Les critères à partir desquels le client est prêt à signer
- ✓ En résumé, passer de la simple cotation à un engagement sur objectifs





+ 33 pts de probabilité de
signer en intégrant le financement
IGF selon une étude d'avril 2013
consultable sur

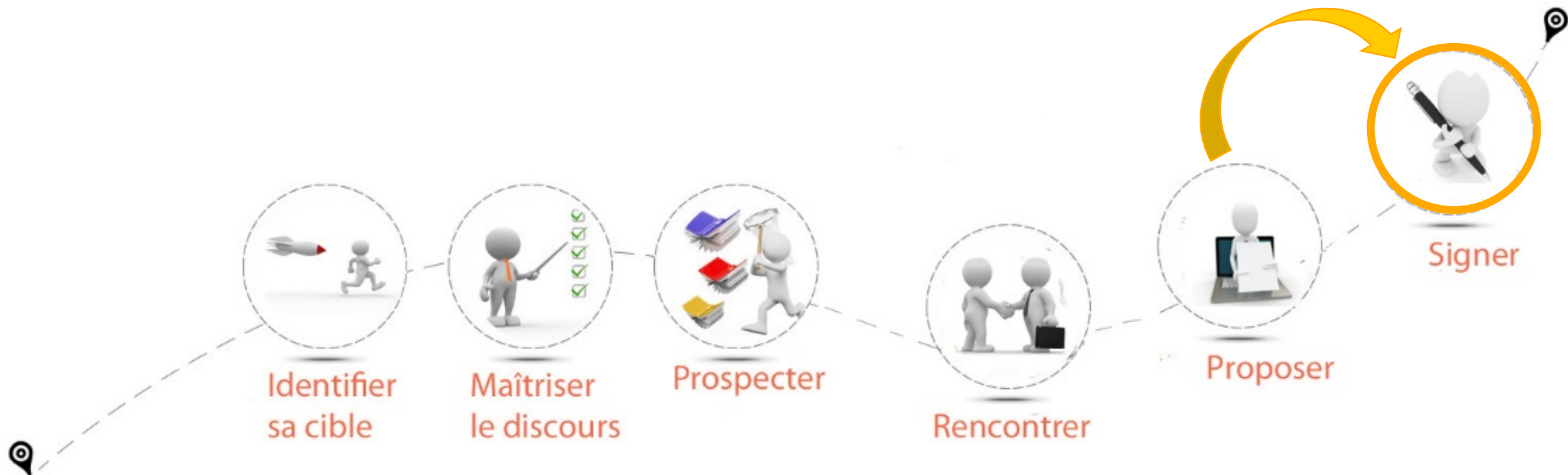
www.ibm.com/financing/partner/win





6. Les clefs du happy end







- ✓ Avant qu'un enjeu commercial apparaisse, dès le début de la relation, étudier les processus de décisions internes
 - "Ah! il est loin le temps où le DSI était autonome et maître de son budget"
- ✓ Découvrir le plus tôt possible au travers d'anecdotes:
 - ✓ le collège de décideurs
 - ✓ les circuits de décision
- ✓ Eviter la relation verrouillée par celui qui prêtant tout gérer au début pour expliquer ensuite qu'il n'a plus aucun pouvoir





... faire travailler le prospect

✓ La coproduction du projet implique :

1. Une écoute active et l'art de poser les bonnes questions
2. Une analyse permanente des besoins
3. Une relation de confiance mutuelle
4. Un mélange d'empathie et de haut professionnalisme technique



✓ Le prospect sera meilleur vendeur interne



3. Déstabiliser la concurrence



- ✓ Profiter de ses expertises pour développer une approche originale en remettant en cause les pratiques habituelles du marché
- ✓ Générer la confiance et le doute
- ✓ Toujours s'informer sur les concurrents consultés
- ✓ Ne jamais trop livrer de son expertise expertise





- ✓ Essayer de la rendre la moins ennuyeuse possible
- ✓ Eviter :
 1. les termes trop techniques
 2. les abréviations sujets à interprétation
 3. les anglicismes
- ✓ Utiliser :
 1. les discours et termes métier du client
 2. des expressions et des phrases simples et compréhensibles
- ✓ Assurer une cohérence (fond et forme) dans la réponse si plusieurs consultants participent (partenaires + entreprise)
- ✓ Faire une synthèse du type KSF pour prendre de la « hauteur »
- ✓ Adopter une position de conseil en démontrant un haut degré de compréhension du besoin du client





- ✓ Développer des relations avec un informateur qui adhère à notre offre et qui n'hésitera pas à nous renseigner en cas de problème et à appuyer notre offre

Par le bas : parmi les équipes techniques

Par le haut : grâce à un partenaire important impliqué





Celui qui développe le sentiment d' être harcelé refusera même ce dont il a besoin :

- ✓ Se détendre et faire preuve d' humour et de légèreté de bon goût dans les échanges. Suppose de ne pas transmettre son stress généré par la dernière réunion avec la direction commerciale
- ✓ Essayer d'avoir toujours du nouveau à annoncer:
 1. nouvelles offres
 2. nouveaux partenariats
 3. nouvelles promos
 4. Etc.
- ✓ Proposer son aide pour faire avancer le dossier : *"Je voulais savoir si je pouvais faire quelque chose pour vous ?"*
- ✓ Se positionner en facilitateur, coach, partenaire





- ✓ Se demander systématiquement pourquoi :
 1. On a perdu un projet
 2. On a gagné un projet

- ✓ Les raisons pour lesquelles les clients nous choisissent ou ne nous choisissent pas sont rarement celles auxquelles nous pensons...





7. Réussir le grand oral





1. Quelles évolutions depuis notre proposition écrite ?
2. Par rapport à la proposition que faut-il ajouter ?
3. Quelles sont les attentes et les modalités de cette présentation ?
4. Qui participera ?
 1. Rôle et pouvoir dans l'entreprise
 2. Connaissance du projet
 3. Intérêt pour le projet
 4. Les grosses gaffes à éviter ?





1. Au-delà du pré-requis de base, comment se démarquer ?

1. Vidéo client pour success story
2. Grand poster du planning du projet en couleur
3. Remettre en cause une pratique du métier pour déstabiliser la concurrence



2. Répéter en interne devant plusieurs personnes :

1. Chez le client on n'a qu'un seul tour de piste pour séduire
2. Pour réussir une reprise de volée en finale il faut beaucoup d'entraînement
3. Répéter, répéter, répéter à haute voix, jusqu'à ce que le discours soit très fluide
4. Travailler suffisamment sa présentation pour être préparé à l'imprévu



Principes à respecter pendant le grand oral 1/2



1. Juste avant :

1. Arriver en avance pour prendre « possession » des lieux
2. Laisser notre contact interne nous introduire auprès de l'auditoire et lui demander de proposer un tour de table pour identifier chaque personne présente
3. Adapter un ton humble mais de grande exigence professionnelle
4. Vérifier le timing (temps total et Q/A en cours ou à la fin)

2. Pour commencer :

1. Démarrer fort si possible en faisant sourire (attire la sympathie)
2. Assurer un contact visuel avec chaque participant de façon équilibrée
3. Occuper l'espace sans en faire trop



Principes à respecter pendant le grand oral 2/2



1. Pendant la présentation :

1. Noter toutes les questions et les recenser avant d'y répondre
2. Si une objection est agressive et crée de la tension, s'asseoir et écouter en n'ayant pas peur des silences
3. Avant de répondre reformuler et demander un approfondissement du point



2. Pour conclure :

1. Remercier et demander si les objectifs de cette présentation ont été atteints plutôt que la traditionnelle "évaluation"
2. La réponse sera souvent formulée par comparaison aux concurrents et pas seulement par rapport aux attentes du client





8. Maîtriser les fondamentaux de la négociation





Qui a le plus à perdre si on ne signe pas ?

LE CLIENT



VOUS



1. Réfléchir aux conséquences d'un non accord pour les deux parties
2. Un acheteur ne peut pas ne pas acheter et il doit prouver qu'il a bien acheté
3. Définir sa meilleure alternative ou solution de repli avec différents scénarii :
 1. Le client a-t-il vraiment besoin d'investir dans notre solution ?
 2. Est-il convaincu que c'est la meilleure ?
 3. A-t-il ou croit-il avoir une alternative ? (En a-t-il parlé ? Est-ce crédible ?)
 4. Existe t-il chez le client un vrai problème de budget ? Où se situe la limite de rupture ?
 5. Quels sont les risques si on conclut à des conditions très favorables qui finiront par se savoir ?



S'adapter au profil de ses interlocuteurs



Profils de négociateur	Champ de réceptivité positif	Champ de réceptivité négatif
L'exemplaire	la qualité de la relation, les valeurs professionnelles, le conseil et le suivi client, la notoriété de la marque	les arguments uniquement commerciaux, le profit immédiat
Le performer	le combat pour réussir, dépassement des forecasts, la performance en gal	la passivité, l'absence d'animation
Le manager coach	la compétence, la motivation, la formation, la stratégie	l'incompétence, l'absence de stratégie, le fatalisme, pas d'accompagnement
Le normatif	l'organisation, les procédures, la stabilité, la rigueur dans la gestion administrative, les relations neutres	le désordre, la précipitation, le changement
Le « oui, oui » attentiste insaisissable	assurer le quotidien, modération et prudence, pas de décision précipitée	l'innovation, la prise de risque, la décision à assumer
Le créatif	L'innovation, la nouveauté, sortir des pratiques habituelles du secteur, participer à la coproduction de la solution	« On a déjà testé pour vous », solution stabilisée, surtout pas de risque
Le brutal	Les arguments factuels, les chiffres, négocier sur les faits, éviter l'expression d'opinions ou de sentiments	Chaleur dans la relation, les compliments, l'empathie





Dérouler calmement de bout en bout la 1^{ère} proposition

1. Ne pas laisser s'installer un climat de suspicion :
 1. « Que me cache t-il ? Que va-t-il me sortir ? »
 2. « Quelles sont les surprises derrière cette offre bidon ? »
2. Les études auprès des acheteurs professionnels montrent que leur a priori principal sur les commerciaux porterait sur leurs prétendus caractères fourbes et menteurs.
3. La démonstration de la pertinence de l'offre rassurera l'acheteur (à ce stade largement aussi anxieux que le commercial)



Règles n°3:

Pas de précipitation



1. Ne pas lâcher trop vite des concessions et bien valoriser chaque effort
2. Ne jamais dire 'oui' ou 'non' trop vite en réponse à un effort demandé :
 1. 'Oui' trop vite = « *je peux aller beaucoup plus loin dans la négociation, son offre est bidon, il a très peur de ne pas signer* »
 2. 'Non' trop vite = « *inutile d'aller plus loin, on arrête tout* »
3. Dans le doute, ne rien promettre sous la pression. Vérifier d'abord avant de s'engager (surtout sur les aspects juridiques)
4. Se rappeler toujours que l'acheteur ne peut pas repousser indéfiniment sa décision



Ne rien céder sans contrepartie et ne jamais surestimer l'effort consenti par l'acheteur



1. Empêcher l'acheteur d'isoler chaque point de l'ensemble du projet et de nous laminer concession après concession
2. Comprendre ce qui est prioritaire pour l'acheteur. A ce stade, on récolte le fruit des efforts fait en amont pour découvrir et comprendre le compte
 1. Si l'on pense qu'une concession va demander un effort important à l'acheteur, alors que ce n'est pas le cas, il sera en position de demander une forte contrepartie
 2. Si l'on sait que pour l'acheteur l'effort est limité sur tel ou tel point, on ne gaspillera pas ses cartouches





Le financement pour améliorer vos chances de signer

- Les objections liées au budget ?
 - *Je n'ai pas le budget nécessaire*
 - *Je préfère attendre le prochain exercice*
 - *Je vais reporter mon investissement*
 - *Mon DAF ne souhaite pas utiliser de ligne de crédit bancaire pour ce projet*
 - *Mon DAF refuse d'investir aujourd'hui pour des bénéfices attendus dans plusieurs mois...*
- Les avantages d'une solution de financement pour le client :
 - Adapter le profil de remboursement en fonction du :
 - budget
 - ROI attendu
 - démarrage du projet
 - Libérer la trésorerie et préserver des lignes de crédit

68% des décideurs pensent que la disponibilité d'un **financement a un impact sur le choix de leur fournisseur IT.**

Selon l'étude IDC 2012 sur le financement IT

47% des acheteurs disent qu'ils **achèteraient davantage et plus rapidement** avec une offre de financement à taux 0% ou à faible taux.

Selon l'étude IDC 2012 sur le financement IT





Règles n°6 :

Faire un point d'avancement

1. Lister les points d'accord et les faire valider pour faire apparaître l'ensemble les points de désaccord
2. Se positionner en avocat du client qui défend ses intérêt :
 1. En prenant le temps en interne de les valider auprès de l'acheteur
« *Plus tu négocie plus c'est dur et compliqué à obtenir* » (négociation interne)
 2. En continuant de lui faire confirmer, qu'une fois ces verrous levés, il signera
 3. En lui rappelant qu'on est aussi avocat de notre entreprise



Règles n°7 : Conclure



1. Privilégier les concessions ponctuelles
2. Savoir faire comprendre que c'est la fin:
 1. Plus du domaine du comportemental que des techniques de vente
 2. Eviter « *c'est mon dernier prix !* » surtout devant un acheteur psychorigide
 3. Lâcher une ultime concession pour montrer qu'il ne reste plus rien sur la table
3. Rassurer sur l'avenir et l'engagement personnel que l'on aura sur le dossier



Règles n°8 :

Rassurer après la signature



1. Dire (après signature) qu'on a appris beaucoup durant cette négociation très dure et très professionnelle
2. Eviter de paraître fou de joie au risque de générer des sentiments du genre «*il m'a bien eu !*»
3. Rassurer sur l'avenir et l'engagement personnel que l'on aura sur le dossier



Règles n°9 :

Maîtriser ses émotions et son stress



1. Toutes ces techniques nécessitent de rester détendu et aussi calme que possible.
2. Apprendre à maîtriser et limiter les effets toujours négatifs d'un stress excessif
3. Ne pas trop parler et rester à l'écoute pour mieux rebondir sur les objections
4. Prendre de la distance sur le dossier
5. Si on perd cette affaire, est-ce si grave ?





9. Mise en situation réelle

Puisque le cerveau mémorise 20% de ce que l'on écoute
et 80% de ce que l'on met en pratique,

en route pour les ateliers...





Merci de votre attention



Thierry *Cadix*
Consultant Market-Pie

+33 (0)6 10 37 37 41

tcadix@orange.fr

www.market-pie.com

