

Buyer Journey

Cartographie du parcours d'achat B2B

En France en 2025

Aucune stratégie d'acquisition ne tiendra debout si la condition du Product-Market Fit n'est pas remplie. La proposition de valeur doit répondre à un besoin réel, identifié, à un prix que le marché est prêt à payer. C'est la base économique de tout projet. Mais c'est une base insuffisante.

Combien d'entreprises ont vu leur produit, pourtant solide sur le papier, échouer faute d'avoir compris comment leur profil de client idéal opère ? Et faute d'avoir adapté leur stratégie d'acquisition à son *modus operandi* ?

Pendant trop longtemps, nous avons imaginé le *Buyer Journey* comme un **schéma linéaire**, découpé en étapes successives, bien propres, avec un commercial qui vient à la rescousse d'un acheteur perdu.

Aujourd'hui, l'acheteur n'arrive plus face au commercial avec une page blanche. **Il en a déjà rempli les trois quarts**, en toute autonomie. Son besoin est largement cadré, et ses critères ne changent que rarement au cours du parcours.

Sa shortlist, construite sur la base de sources d'informations privilégiées, compte trois ou quatre fournisseurs pressentis. Ce n'est qu'au bout de **65% de son parcours qu'il prend l'initiative de contacter le favori...** qui finira d'ailleurs par remporter le *deal* dans trois cas sur quatre.

Le défi n'est donc pas de convaincre un prospect autour d'une table. **C'est d'abord d'exister dans son esprit.**

Travailler sa visibilité, cultiver sa légitimité, bâtir une marque qui inspire confiance, faire du branding qui convertit... C'est cela, le vrai levier de la performance commerciale B2B.

Le marketing ne donne jamais rien de bon quand il se construit entre quatre murs, dans un élan nombriliste, en « *moi je* ». Il doit partir du terrain. C'est pourquoi nous avons cherché à comprendre ce qui se passe dans les coulisses des comités d'achat en France.



Mohamed KHODJA
Directeur Marketing Media

Méthodologie

Cette étude s'appuie sur l'analyse des données françaises issues d'une enquête mondiale conduite auprès de 2 509 décideurs B2B, tous ayant participé à un achat d'au moins 10 000 USD en valeur annuelle. Le montant moyen des transactions se situait entre 200 000 et 400 000 USD. Les répondants couvraient une large diversité de secteurs, de fonctions et de régions géographiques : Amérique du Nord (37,5%), EMEA (29,8%) et APAC (32,8%). Les sièges sociaux des entreprises étaient quant à eux répartis entre l'Amérique du Nord (43,7%), l'EMEA (30,3%), l'APAC (21,6%) et l'Amérique latine (2,6%). Une partie des répondants (15,7%) se trouvait dans une autre région que celle de leur siège, ce qui a généré des processus d'achat sensiblement plus complexes. L'échantillon couvrait différents types de structures de financement : entreprises à capitaux privés (31%), soutenues par des fonds de Private Equity (25,7%), cotées en bourse (37,9%) ou financées par des fonds de Venture Capital (5,3%).

1 La cartographie du *Buyer Journey* français en 2025

2 En France, le cadrage initial du besoin est (quasiment) gravé dans le marbre

3 La composition et les dynamiques du comité d'achat

4 Comment les acheteurs français construisent-ils leur *shortlist* ?

5 Le point de premier contact : une validation plutôt qu'une exploration *from scratch*

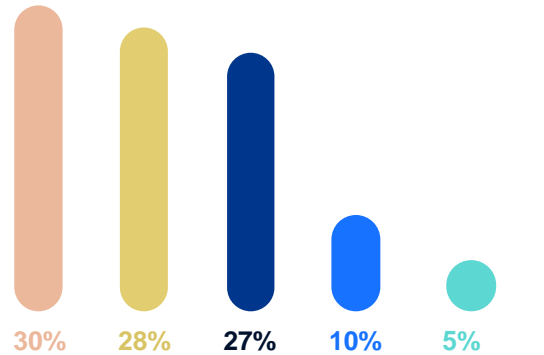
6 Dans ce contexte, qui finit par remporter le *deal* ?

IMPLICATIONS

Ce que les fournisseurs doivent retenir du parcours d'achat B2B en 2025

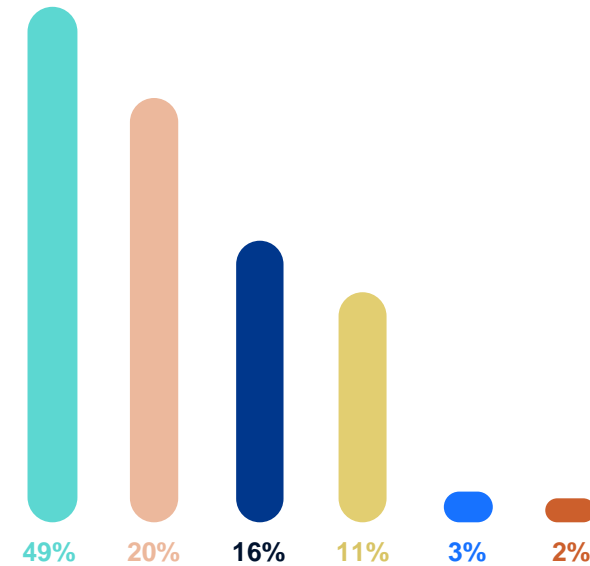
Profil des répondants en France

▶▶ Secteur d'activité



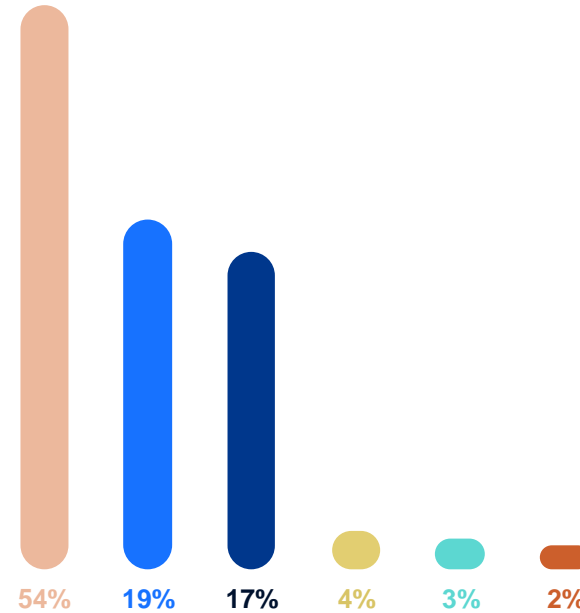
- Services aux entreprises
- Industrie
- Technologie et logiciels
- Assurance, Banque, Finance
- Services professionnels (cabinets...)

▶▶ Niveau de poste



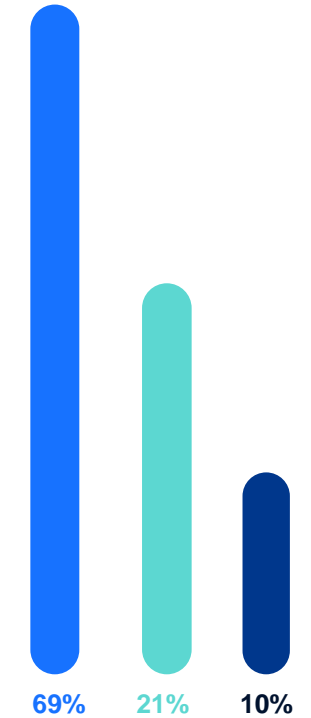
- Directeur / Chef de service
- Responsable d'équipe
- Direction générale
- Employé
- Vice-Président / Directeur Général
- Autre

▶▶ Type de financement



- Financée de manière privée
- Soutenue par un fonds de capital
- Cotée en bourse
- Ne sait pas
- Soutenue par un fonds de capital
- Autre

▶▶ Chiffre d'affaires mesurés en...



- Millions (M)
- Milliards (Md)
- Milliers



[Retour Sommaire](#)

La cartographie du *Buyer Journey* français en 2025

Le cycle d'achat B2B en France est **plus court que la moyenne EMEA, Amérique du Nord et APAC.**
L'exception française s'explique par des paniers moyens moins importants, des *shortlists* de fournisseurs plus restreintes et des comités d'achat plus resserrés.



[Retour Sommaire](#)

1 Durée du cycle d'achat dans le B2B : l'exception française ?

Dans notre étude, le cycle d'achat mesure l'intégralité du parcours décisionnel, depuis le déclenchement des premières recherches exploratoires jusqu'à la signature finale avec le fournisseur ou prestataire sélectionné.

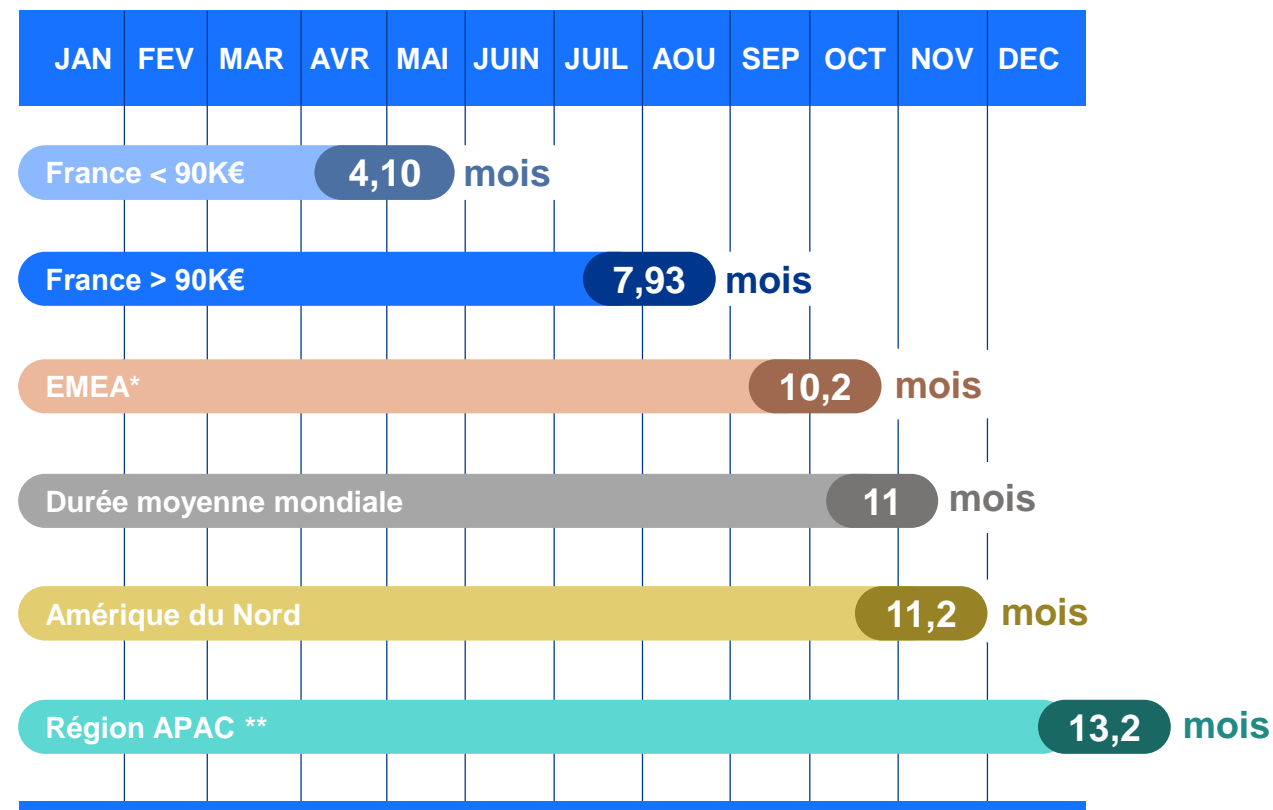
Globalement, la durée moyenne du cycle d'achat tourne autour de 11 mois à l'échelle mondiale, avec un pic à 13,2 mois dans la région APAC (vs. 10,2 mois en EMEA et 11,2 mois en Amérique du Nord).

En France, le cycle d'achat est relativement plus court, mais il s'approche progressivement des moyennes constatées dans le reste du monde à mesure que le montant de l'achat augmente.

Comme nous le verrons dans la partie suivante, la vélocité du parcours en France n'est pas forcément le fruit d'une approche volontairement agile de l'achat, ni d'une éventuelle efficacité opérationnelle. Elle s'explique davantage par des facteurs économiques et comportementaux, avec :

- Des **paniers moyens** inférieurs à la moyenne mondiale ;
- Des **shortlists** de fournisseurs plus courtes ;
- Des **comités d'achat** plus resserrés ;
- Un **recours plus raisonné et moins systématique** aux consultants externes dans le parcours.

► Parcours du cycle d'achat



* EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique

** APAC : Asie-Pacifique



[Retour Sommaire](#)

2 Le montant de l'achat : le point de bascule des 90K€

Le panier moyen des achats B2B en France est en deçà des niveaux observés en Amérique du Nord. Avec une médiane à 105 000 €, les montants engagés restent loin de la fourchette 185 000 – 370 000 € qui domine outre-Atlantique.

En France, la durée du cycle d'achat connaît un point de bascule autour de 90K€.

Pour les achats inférieurs à 90K€

Le cycle dure 4,10 mois (123 jours).
À ce niveau, les entreprises françaises maintiennent une gouvernance allégée où les opérationnels gardent la main sur le processus, avec des validations financières relativement simples.

Pour les achats au-delà de 90K€

La durée passe à 7,93 mois (238 jours) et s'approche des standards constatés en EMEA. L'achat change de nature et devient un projet d'entreprise. Le comité double de taille et intègre des profils un peu plus éloignés du métier, notamment la compliance, la RSE, la DAF, etc. Les risques perçus sur les plans opérationnel et financier sont également plus importants, ce qui pousse les directions à muscler la *due diligence* et à prolonger les phases de négociation.



3 La nature de l'achat dicte le tempo décisionnel

De manière plus granulaire, la durée du cycle d'achat varie sensiblement selon ce que l'on achète. L'effet multiplicateur de la complexité touche surtout l'achat de logiciel, qui nécessite deux fois plus de temps que l'achat de services. Cette différence s'explique à la fois par la nature intrinsèque des solutions, la multiplicité des options sur le marché et les mécanismes de gouvernance que déclenche ce type d'achat dans les entreprises, notamment sur le volet de la *compliance*.

DURÉE DU CYCLE D'ACHAT

Achats de services

3,5 MOIS

Le cycle est plus court car la décision repose davantage sur la confiance et l'expertise perçue.

La shortlist est restreinte à 3 prestataires ou moins, évalués par un petit comité de 4 personnes ou moins.

Achats de matériel et de machines

4,8 MOIS

L'achat est certes plus technique, mais nous sommes davantage dans des cas de renouvellement d'équipements existants (remplacement ou amélioration).

Le cadrage est ultra-précis et les critères d'évaluation sont objectifs et quantifiables. Les 3, 4 personnes qui composent le comité évaluent 3 fournisseurs au moins.

Achats de logiciels

6,4 MOIS

Probablement à cause de la complexité technique et organisationnelle des projets logiciels.

Le comité d'achat s'élargit considérablement (6,6 personnes) pour intégrer les parties prenantes de différents services (IT, métiers, finance, conformité).

Les enjeux d'intégration, de cybersécurité, de RGPD et de formation des utilisateurs allongent naturellement le processus.



[Retour Sommaire](#)

En France, le cadrage initial du besoin est (quasiment) gravé dans le marbre

La phase de cadrage réalisée par le comité d'achat aboutit le plus souvent à des exigences fermes, rarement remises en cause pendant le parcours, quelle que soit sa durée. Pour les fournisseurs, l'élément fondateur de l'opportunité commerciale est **de figurer dans la *shortlist* du comité d'achat.**



[Retour Sommaire](#)

1 Le comité verrouille son besoin très amont dans le cycle d'achat

La majorité des comités d'achat en France arrivent face aux fournisseurs présélectionnés avec des attentes largement figées.

Dans 76% des cas, les exigences sont définies avant même le premier contact commercial (83% pour les achats supérieurs à 90K€), ce qui signifie que le travail d'évaluation, de comparaison et de cadrage est quasiment bouclé en interne avant toute interaction avec les fournisseurs envisagés.

Seules 24% des entreprises revoient significativement les critères d'achat convenus lors de la phase de cadrage du besoin.



L'image de l'acheteur indécis, qui compte sur le commercial pour qualifier son besoin et qui ajuste ses critères au fil des échanges, est de moins en moins fidèle à la réalité du terrain.
Les acheteurs ont pris les clés du camion.

76%

Exigences largement ou totalement définies avant tout contact avec les fournisseurs envisagés.

24%

Exigences qui évoluent modérément ou significativement au fil des échanges avec les fournisseurs.



[Retour Sommaire](#)

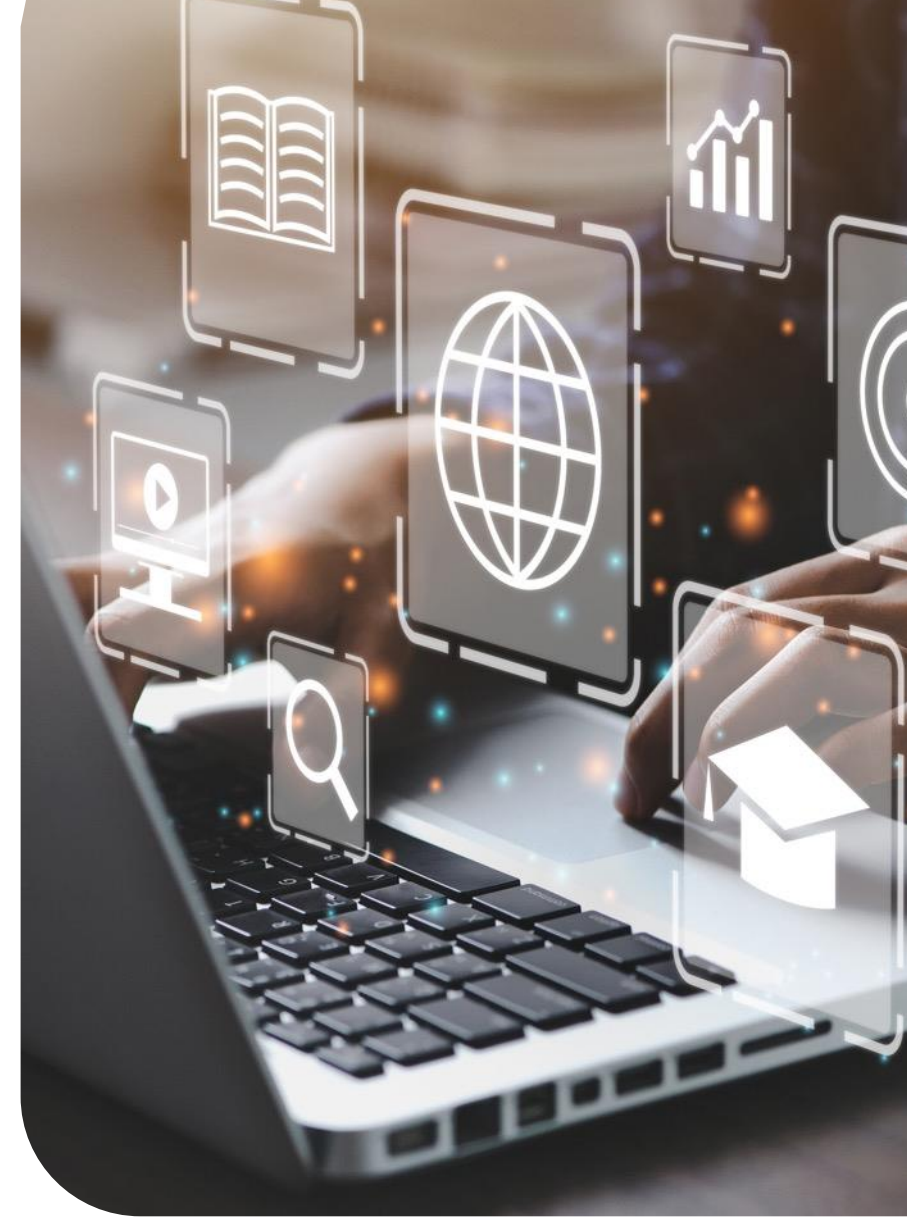
2 La vente B2B, une question de *shortlist* plutôt qu'un exercice de persuasion en face-à-face

Ce phénomène traduit la maturité des comités d'achat qui savent ce qu'ils cherchent très tôt dans le parcours.

Avant d'exprimer un besoin, les entreprises ont déjà exploré des options, identifié les solutions plus ou moins viables et confronté leurs exigences à la réalité du marché via des benchmarks, des retours d'expérience la sollicitation des pairs.

Lorsqu'un fournisseur entre dans la discussion, il ne s'agit plus de participer à la construction de la solution, ni même d'influencer une réflexion en cours. L'enjeu est de **conforter les acheteurs dans une décision presque actée.**

Pour les fournisseurs, la vente est davantage une bataille de *shortlist* qu'un exercice de persuasion en face-à-face.



La composition et les dynamiques du comité d'achat

Le comité d'achat est un écosystème animé par des sensibilités et des rapports de force. Sa taille, son élasticité et la dynamique des rôles conditionnent directement la prise de décision.

En France, les comités restent plus resserrés qu'ailleurs et résistent mieux aux variations de la *shortlist* des fournisseurs.



[Retour Sommaire](#)

1 En France, les comités d'achat restent relativement restreints

Les comités d'achat français sont plus restreints que dans le reste du monde, avec une moyenne de 5 personnes, contre 9,8 en EMEA (hors France), 10,6 en Amérique du Nord et 12,8 en APAC. Là encore, la moyenne française augmente sensiblement avec le montant de l'achat.

Cette différence structurelle s'explique en grande partie par des paniers moyens moins importants qui limitent logiquement le nombre d'intervenants impliqués dans la validation des achats.

Toutefois, dès que le montant dépasse les 90 000 €, la taille du comité atteint 8 membres ou plus, avec une forte hétérogénéité dans les profils. **L'achat devient plus transversal.**

À ce niveau d'engagement financier, la validation dépasse les acheteurs et les opérationnels pour déborder sur la direction financière, le juridique et la compliance, l'IT et la RSE.

► Taille moyenne des comités d'achat



[Retour Sommaire](#)

2 Des comités d'achat peu élastiques face à l'élargissement de la *shortlist*

En France, la taille des comités d'achat reste remarquablement stable même lorsque le nombre de fournisseurs évalués augmente.

L'ajout d'un fournisseur à la liste des candidats n'agrandit le comité que de 0,5 membre en moyenne dans l'Hexagone, contre deux personnes supplémentaires dans le reste de la région EMEA. Cette différence est statistiquement significative et témoigne d'une approche différente de la gouvernance décisionnelle.

Notre analyse statistique approfondie montre qu'en France, l'effet est principalement indirect : ce n'est pas le nombre de fournisseurs en lui-même qui élargit le comité, mais plutôt la charge de travail supplémentaire qu'il génère (documents à lire, démos à visionner, recherches complémentaires). Et même dans ce cas, l'impact reste modéré.



Cette **gouvernance à périmètre constant** dans le parcours d'achat est une autre caractéristique de l'exception française.

► La composition du comité d'achat évolue chaque fois qu'un nouveau fournisseur est ajouté à la *shortlist*



Impact sur le comité d'achat

France +0,5 pers.

Amérique du Nord +0,8 pers.

EMEA +1,5 pers.

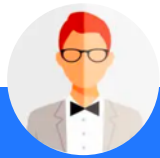
APAC +2,8 pers.



[Retour Sommaire](#)

3 Le profiling du comité d'achat : 5 profils à convaincre

Au-delà de la typologie des fonctions représentées (finance, juridique, IT, métier...), le comité d'achat repose sur une dynamique de groupe et des rôles informels qui façonnent le processus décisionnel. Ces rôles ne correspondent pas forcément à des postes officiels. Ce sont plutôt **des postures et des sensibilités** qui s'expriment dans un rapport de force. Les fournisseurs doivent donc préparer des actifs vente et marketing qui donnent de la matière à chaque profil.



Le champion

Incarnation du projet en interne.

Il porte la conviction d'un besoin *business* identifié et mobilise son capital relationnel pour surmonter les résistances.

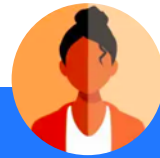
Son influence est maximale en début de parcours mais tend à s'éroder au profit des validateurs.



L'expert-conseil

Sans autorité formelle mais doté d'une expertise technique reconnue et appréciée en interne.

Il oriente le comité par des avis présentés comme objectifs mais souvent influencés par ses préférences techniques et des expériences passées.



L'acheteur professionnel

Gardien des processus d'approvisionnement.

Il structure le processus d'achat, formalise le cahier des charges et veille au respect des procédures internes.

Son expertise en négociation lui permet d'optimiser les conditions commerciales et contractuelles.

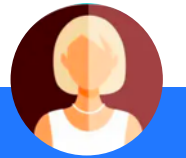


Le validateur financier

Il incarne la rationalité économique du projet.

Il s'emploie à déplacer le débat du « meilleur produit » vers le « meilleur investissement ».

Son influence est proportionnelle au montant de l'achat.



Le décideur final

Autorité qui tranche et qui assume la décision finale.

Rarement impliqué dans les débats techniques, il intervient tardivement avec pour arbitrer entre des recommandations divergentes.

Son choix repose autant sur la solution que sur la qualité du consensus préalable.



[Retour Sommaire](#)

Comment les acheteurs français construisent-ils leur *shortlist* ?

Les acheteurs achètent la preuve, pas la promesse.
La validation par les pairs et l'avis des prescripteurs dominant le processus décisionnel. Les décideurs activent d'abord leur réseau, pour ensuite valider leur choix par les contenus d'expertise. La qualité de l'expérience client dicte enfin la longévité de la relation avec le fournisseur / prestataire retenu.



[Retour Sommaire](#)

1 Les comités d'achat français se contentent d'une *shortlist* à trois places

En France, la mise en concurrence se limite à un nombre restreint d'acteurs. Ce constat réduit mécaniquement les opportunités pour les nouveaux entrants et favorise les acteurs déjà identifiés. La visibilité en amont du premier contact conditionne l'opportunité commerciale.

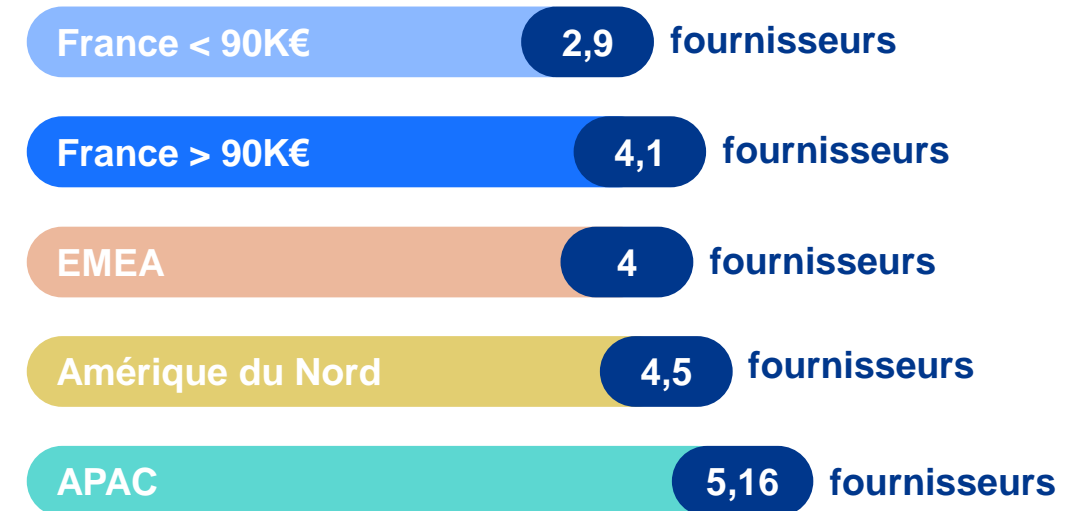
Les comités d'achat français évaluent en moyenne 3,2 fournisseurs avant de trancher, contre 4 pour l'EMEA, 4,5 pour l'Amérique du Nord et 5,16 en APAC. On peut penser que les acheteurs français misent sur l'analyse approfondie de quelques candidats plutôt que l'élargissement de la *shortlist* qui pourrait potentiellement diluer l'analyse, la rendre plus superficielle et allonger le processus.

La restriction est encore plus prononcée pour les achats de matériel et de machines (2,8 fournisseurs évalués) et les services (2,9), là où l'achat d'un logiciel implique des échanges avec 3 à 4 éditeurs.



Les acheteurs français tiennent manifestement à boucler leur achat le plus rapidement possible : l'ajout d'un fournisseur à la *shortlist* ne prolonge le cycle d'achat que de 30 jours, contre 66 dans le reste du monde.

► Nombre moyen de fournisseurs évalués par région



Taille de la shortlist _____



[Retour Sommaire](#)

2 Les acheteurs français décident majoritairement en circuit fermé

En France, l'évaluation des fournisseurs reste un exercice quasi-exclusif aux équipes internes : 70% des acheteurs conduisent leur sélection sans recours aux analystes ou consultants externes. La France est une exception mondiale sur ce point, car les proportions sont inversées en EMEA (65% des achats impliquent une aide extérieure), en Amérique du Nord (70%) et en APAC (77%).

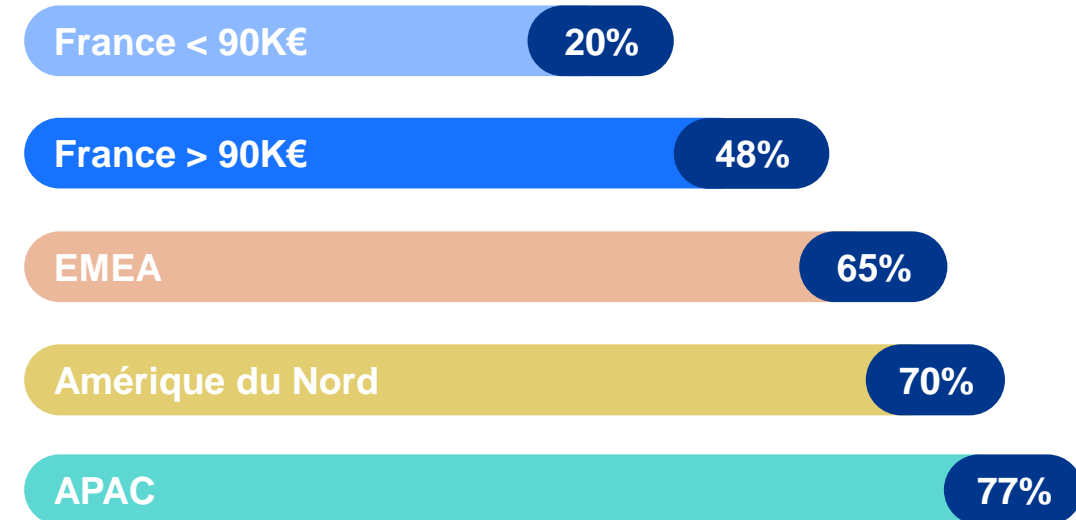
Les données collectées à l'échelle mondiale suggèrent que les entreprises qui ont recours à des analystes et consultants externes présentent de meilleures performances financières, une croissance plus forte et des revenus plus élevés.

Notre étude montre que ce n'est pas le type (ou le montant) de l'achat qui conditionne le recours ou non à l'aide extérieure. C'est plutôt la capacité financière et la culture décisionnelle de l'entreprise.



En France, la décision en circuit fermé favorise logiquement les fournisseurs historiques et les acteurs les plus visibles, car l'influence (et la prescription) des consultants externes est limitée.

► Pourcentage d'achats qui impliquent un analyste ou consultant externe



Proportion d'achats avec aide extérieure



[Retour Sommaire](#)

3 La confiance avant tout, ou l'avantage du fournisseur historique

En France, plus de 3 acheteurs sur 4 (76%) intègrent systématiquement un partenaire historique dans leur *shortlist*. En d'autres termes, sur les trois places disponibles, au moins une sera réservée à un fournisseur historique.

La confiance reste donc un levier de *business* décisif dans l'Hexagone, encore plus que la promesse d'innovation ou d'économies potentielles.

Pour les fournisseurs, ce constat conforte l'importance du Customer Success, de la fidélisation et de la valorisation du portefeuille client existant. La valeur d'un client actif dépasse largement son revenu annuel récurrent. **Un client = un ticket d'entrée** pour un projet ultérieur.

La place accordée à la confiance appelle également à renforcer la reconquête des clients perdus à travers des campagnes de *Winback*, pour peu que le motif de *churn* ne soit pas éliminatoire.



Un projet de 5 000 € aujourd'hui peut qualifier à une consultation de 100 000 € demain. Les places dans les *shortlists* coûtent cher. Chaque contrat, même à petit budget, devient un actif commercial durable.

76%

ont déjà travaillé avec au moins un fournisseur shortlisté

24%

n'ont jamais travaillé avec les fournisseurs shortlistés



[Retour Sommaire](#)

Après le fournisseur historique, comment les acheteurs identifient-ils les nouveaux entrants ?

Une fois la place du fournisseur historique sécurisée, il reste généralement deux positions à pourvoir dans la *shortlist* du comité d'achat français. Pour ces places restantes, les acheteurs privilégient les recommandations de leurs pairs et les preuves d'expertise tangibles.

La confiance reste le maître-mot, mais elle se construit différemment pour les nouveaux entrants. Selon notre Baromètre des Investissements Marketing B2B (2024), le bouche-à-oreille est la première source d'information des acheteurs en phase de recherche d'un nouveau fournisseur ou prestataire (65%). Les réseaux sociaux (47%) et les événements (45%), qui complètent le podium, confirment cette appétence pour le relationnel.

Les premiers permettent d'entretenir et d'élargir son réseau professionnel, les seconds offrent ces moments précieux de connexion en présentiel. Les deux canaux servent le même objectif : nourrir son cercle de confiance pour faciliter les futures décisions d'achat.

Pour les acheteurs, il s'agit donc de minimiser au maximum le risque d'un choix bancal en s'appuyant sur l'expérience collective.

Après les dynamiques relationnelles, les contenus premium restent une source solide d'information pour les acheteurs au moment de construire leur *shortlist*. Ils y voient la preuve de l'expertise du fournisseur ou prestataire envisagé : vidéos et webinaires (33%), contenus d'expertise dans la presse spécialisée (31%) et livres blancs (27%).

En 2025, les directions marketing devront donc travailler à l'activation de leurs réseaux d'influence tout en maintenant une production soutenue de contenus experts.

Cette double approche nécessite une répartition budgétaire équilibrée entre l'événementiel, le Social Selling, le marketing de contenu, les dispositifs et campagnes dans les médias spécialisés. Les fournisseurs qui réussiront ce dosage pourront valider leur expertise par leurs réseaux et **créer le cercle vertueux de la prescription qualifiée.**



[Retour sommaire](#)

Le point de **premier contact** : une validation plutôt qu'une exploration *from scratch*

Après une longue phase d'autonomie, l'acheteur émerge de l'ombre avec des idées déjà bien arrêtées. Ce premier contact marque moins le début d'une conversation que la fin d'un monologue intérieur. Le fournisseur est convoqué plutôt que consulté. Les rôles sont distribués d'avance et le script largement écrit... reste à voir qui saura incarner au mieux des attentes déjà forgées dans le secret des comités.

[Retour Sommaire](#)

1 En France, le premier contact intervient tard... mais un peu moins qu'ailleurs

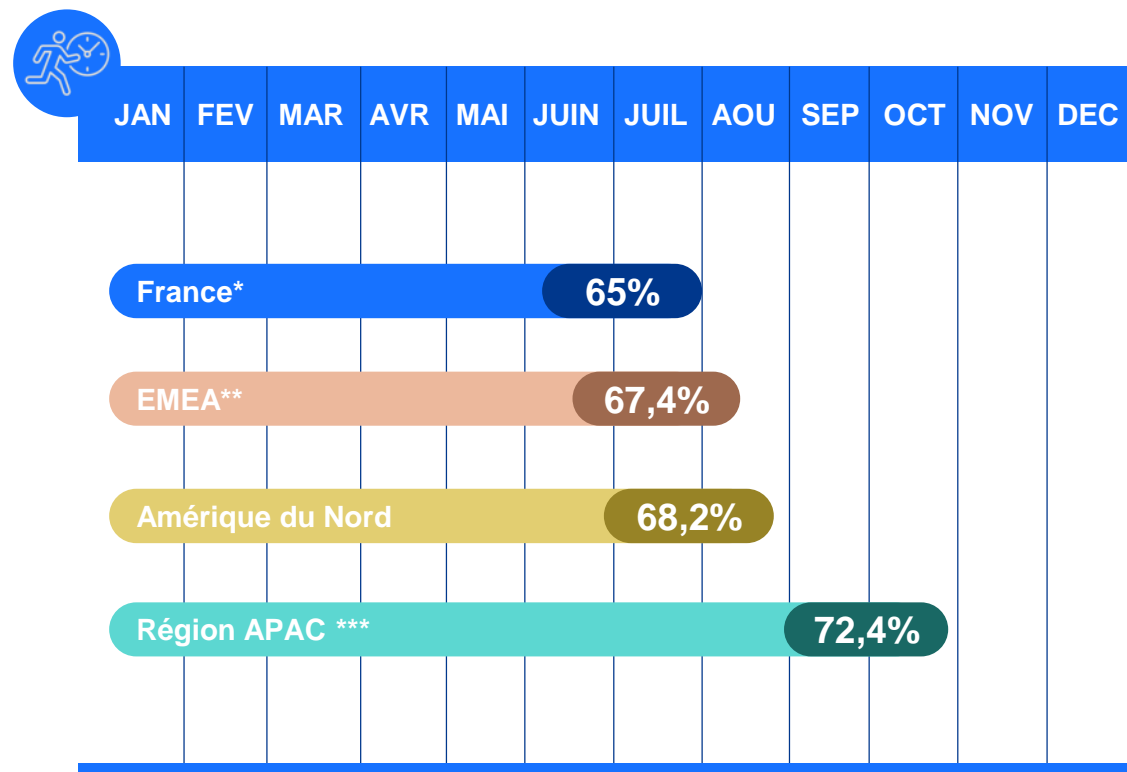
Le premier contact intervient quand tout (ou presque) est décidé. Entre les acheteurs et les fournisseurs envisagés, l'échange ressemble davantage à une audition qu'à un atelier de co-construction. Si l'autonomie française est moins marquée qu'ailleurs, elle est tout autant imprévisible.

Notre étude montre que le premier contact entre acheteurs et fournisseurs intervient à 65% du parcours d'achat en France. Bien que légèrement plus précoce que dans le reste de l'EMEA (67,4%), en Amérique du Nord (68,2%) ou en APAC (72,4%), ce point de contact reste **largement avancé dans le processus décisionnel**.

Notre étude montre que le point de premier contact n'est influencé que très marginalement par les variables mesurables : les 15 facteurs que nous avons testés (montant de l'achat, nombre de fournisseurs évalués, secteur, statut du fournisseur, taille de l'entreprise...) n'expliquent que 6% des écarts.

Le moment du premier contact reste donc **largement imprévisible**. Il est dicté par le rythme interne du comité, sa maturité, sa disponibilité, ses processus et probablement des facteurs plus subjectifs.

► Parcours du cycle d'achat



* Quel que soit le montant de l'achat

** EMEA : Europe, Moyen-Orient, Afrique

*** APAC : Asie-Pacifique



[Retour Sommaire](#)

2 C'est l'acheteur qui dicte le tempo du premier contact

Dans l'immense majorité des cas, c'est l'acheteur qui est à l'initiative du premier échange. Il « convoque » un ou plusieurs fournisseurs de la *shortlist* lorsqu'il estime que la phase autonome du parcours est bouclée. Le fournisseur est davantage un gibier qu'un chasseur : il attend patiemment d'être contacté.

En France, l'acheteur prend l'initiative du premier contact dans 83% des cas. Ce ratio est plus élevé que celui observé en EMEA (81%), en Amérique du Nord (82,9%) ou en APAC (78%). Les variables étudiées (type d'entreprise, secteur, budget, nombre de fournisseurs évalués...) n'ont permis d'expliquer que 17,5% des écarts observés. En d'autres termes, le déclenchement du premier contact obéit à une logique propre à chaque comité : culture interne, autonomie des directions métiers, habitudes de gouvernance, etc.



Le prospect n'est pas courtoisé dans la phase d'achat. C'est lui qui distribue les invitations au bal de la négociation, **après avoir répété les pas de danse en coulisses.**

► Facteurs qui influencent l'origine du premier contact

Comment lire ce graphique ?

Les facteurs à gauche indiquent une probabilité supérieure à la moyenne que les **acheteurs** initient le contact avec les fournisseurs.

Les facteurs à droite montrent les rares cas où les **vendeurs** ont plus de chances de réussir à initier le contact.



Retour Sommaire

3 Un parcours d'achat à 128 interactions entre l'acheteur et les fournisseurs envisagés

Chaque membre du comité d'achat français échange en moyenne 9,5 fois avec chaque fournisseur évalué. Pour un comité standard évaluant 3 fournisseurs, cela représente 128 points de contact au total : un volume inférieur à celui observé en Amérique du Nord et en APAC.

La France se situe à mi-chemin entre les pays qui expédient cette phase (la Belgique et ses 60 interactions, les Pays-Bas avec 100 échanges et l'Allemagne avec 104 interactions), et l'hyper-engagement britannique (249 interactions), tout en restant bien en-deçà des moyennes nord-américaine et APAC. **La moyenne passe à 654 interactions (x5) si l'on isole les achats à plus de 90K€, pour s'aligner avec la moyenne EMEA.**

Ce volume d'interactions change en fonction du rôle dans le comité : les *champions* et les *validateurs financiers* multiplient les contacts au-delà de la moyenne, tandis que les décideurs finaux maintiennent une certaine distance, avec moins d'interactions que la moyenne individuelle.

Pour les acheteurs, toutes les interactions ne se valent pas. Notre étude révèle une hiérarchie claire des échanges jugés « *les plus utiles* », comme le montre le tableau ci-contre (toutes régions confondues).

Classement pondéré	Les activités réalisées durant le parcours d'achat par le comité	% de répondants
1	Rendez-vous en présentiel avec les fournisseurs	82,2%
2	Contacter spontanément un fournisseur pour obtenir plus d'informations	80,3%
3	Rendez-vous à distance avec les fournisseurs (visio)	80,7%
4	Réunions internes du comité d'achat	82,4%
5	Échanges avec des analystes ou consultants	73,7%
6	Consulter les contenus produits par les fournisseurs	77,5%
7	Rendez-vous dans les locaux du fournisseur ou sur un autre site	74,3%
8	Lecture de rapports d'analystes	74%
9	Répondre à un mail envoyé par un commercial ou un SDR	71,2%
10	Remplir un formulaire pour accéder à un contenu fournisseur	68,7%
11	Répondre à un appel téléphonique d'un commercial ou SDR	70,7%
12	Participer à un événement métier (virtuel)	66,9%
13	Échanger avec des pairs sur les réseaux sociaux	70%
14	Utiliser la messagerie instantanée d'un site fournisseur	69,7%
15	Consulter des avis sur des sites tiers (G2, TrustRadius)	69,7%
16	S'inscrire à un événement en ligne (webinaire ou autre)	69,7%
17	Cliquer sur une publicité d'un fournisseur	66,1%
18	Participer à un événement sponsorisé par un fournisseur	65,7%
19	Voir une publicité d'un fournisseur sans cliquer	62,8%



[Retour Sommaire](#)

Dans ce contexte, qui finit par remporter le *deal* ?

Dans l'écrasante majorité des cas, la *shortlist* finale compte au moins un fournisseur connu du comité. Ensuite, les acheteurs finissent généralement par choisir le premier fournisseur contacté. Et même si le prix proposé est supérieur à ce qui était attendu, les acheteurs français préfèrent aller au bout plutôt que de relancer une nouvelle mise en concurrence.



1 Le passé comme preuve : l'expérience commune supplante la promesse

Quand vient le moment de choisir, les acheteurs privilégient les fournisseurs qu'ils connaissent déjà. L'historique pèse davantage que tous les autres critères, y compris le prix, car il apporte une part de certitude dans un choix fondé sur la gestion du risque.

Dans 76% des cas, au moins un des fournisseurs de la *shortlist* a déjà travaillé avec l'acheteur (vs. 90% en moyenne mondiale). Un partenaire connu, même imparfait, représente une variable (plus) maîtrisée qu'un nouvel entrant. L'entreprise connaît ses forces, ses limites, certains interlocuteurs, sa manière de gérer les imprévus. Elle peut anticiper.

Dans ce contexte, les fournisseurs historiques ont un avantage structurel. Ils n'ont pas à prouver qu'ils savent livrer : **ils doivent juste prouver qu'ils savent encore le faire.**



Côté fournisseur, ce constat valide le travail sur le portefeuille existant : fidélisation, accompagnement post-vente et effet de réassurance. Il justifie également les investissements dans **des campagnes de réactivation (Winback)**, à condition que la perte du client n'ait pas été causée par un motif grave et potentiellement éliminatoire. **Il est plus facile de revenir dans le jeu quand on a déjà été sur le terrain.**

76%

des *shortlists* comptent au moins un fournisseur avec qui l'entreprise a déjà travaillé.

90%

En moyenne mondiale



[Retour Sommaire](#)

2 Le premier fournisseur contacté remporte (presque toujours) la mise

Dans une large majorité de cas, l'acheteur sélectionne le fournisseur qu'il a contacté en premier. Ce premier échange n'ouvre pas la compétition, il clôt la réflexion. L'évaluation préalable s'est faite en autonomie : le point de contact sert surtout à valider un choix déjà établi.

En France, 73% des acheteurs finissent par choisir le tout premier fournisseur contacté. Cela signifie que dans trois cas sur quatre, le choix final correspond à un candidat déjà identifié comme favori avant même le début des échanges. Le point de contact ne déclenche pas la comparaison entre les prétendants de la *shortlist* : il vient simplement conforter une préférence issue du travail en interne. **La décision se joue donc en coulisses.**

Le ratio français est un peu moins élevé que la moyenne mondiale (84%), ce qui laisse une marge de remise en cause du favori. Dans 27% des cas seulement, le fournisseur finalement retenu n'était pas le premier contacté (en France). Ces basculements peuvent s'expliquer par un défaut de réactivité, une promesse mal tenue, une meilleure proposition concurrente arrivée juste à temps, etc.



Il y a bien un scénario « type » dans le parcours d'achat français. **Le vrai enjeu se joue avant le premier échange.** C'est là que se forge la *shortlist*, que se dessine le classement et que le favori prend une avance qui s'avère irréversible dans trois cas sur quatre.

73%

Le premier fournisseur contacté remporte le deal

84%

En moyenne mondiale



[Retour Sommaire](#)

3 Un prix plus élevé ne disqualifie pas forcément le fournisseur pressenti

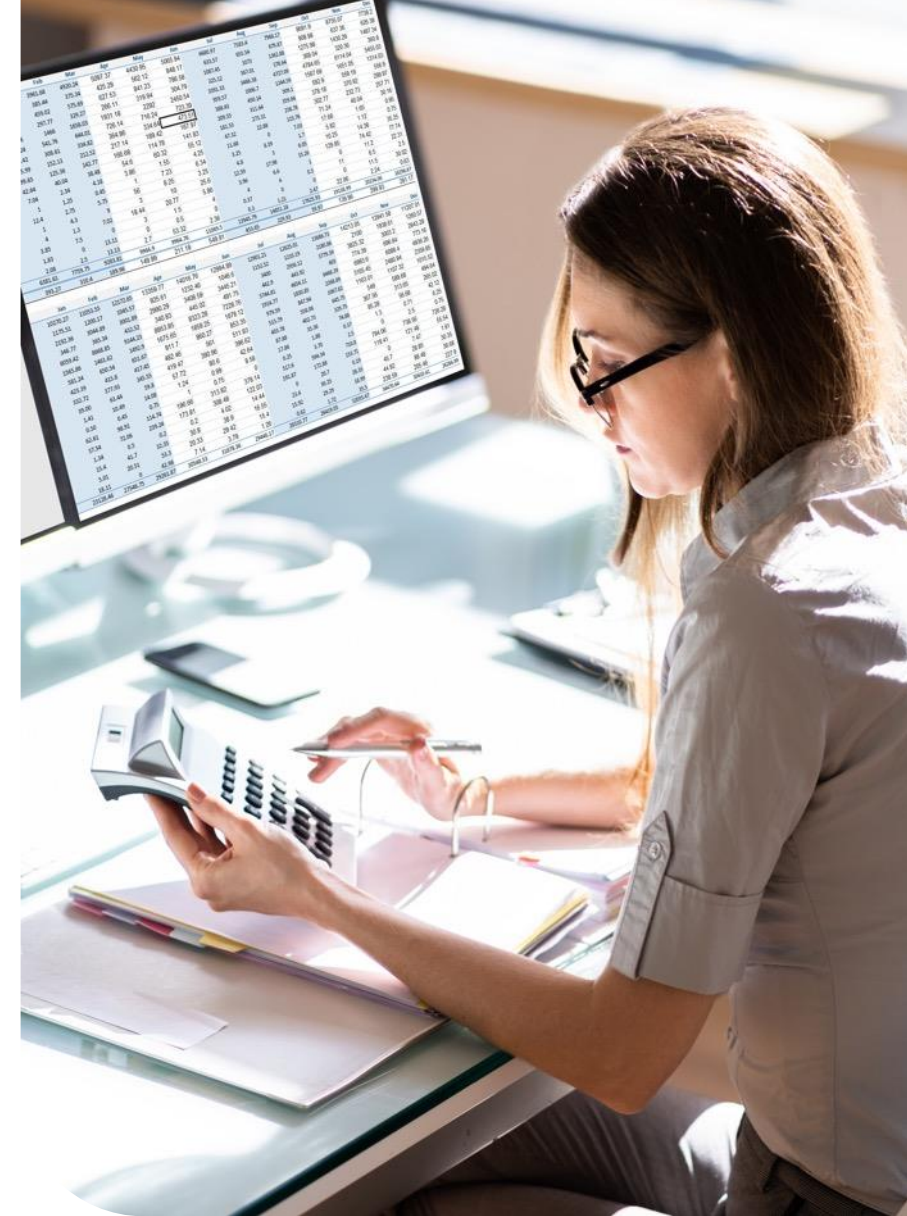
Si le fournisseur pressenti annonce un prix supérieur à ce qui était attendu, le comité ne remet pas forcément tout à plat. Contrairement à ce qui se passe ailleurs, les acheteurs français ne rouvrent pas forcément la compétition et n'élargissent pas la *shortlist*.

En EMEA, en Amérique du Nord et en APAC, le dépassement budgétaire incite les entreprises à renforcer leur gouvernance et à rouvrir la sélection.

En France, ce mécanisme est beaucoup moins fréquent. Dans notre étude, aucun lien significatif n'a été observé entre le niveau de prix annoncé et l'ajout de nouveaux fournisseurs à la *shortlist* ou de nouveaux décideurs au comité. Même lorsque le tarif dépasse les attentes, la structure du processus reste stable.

Ce comportement reflète un attachement à la continuité décisionnelle : les acheteurs français ajustent leur grille d'analyse, renégocient si nécessaire, mais évitent de revenir à la case départ.

Une fois la *shortlist* validée, il y a peu d'appétence pour repartir de zéro.



Ce que les fournisseurs doivent retenir de notre étude sur le parcours d'achat B2B

Quand le cycle d'achat bascule vers le fournisseur, il est déjà trop tard pour improviser.
Au premier contact, l'acheteur a déjà identifié ses critères, sa *shortlist* et son favori.
Pour peser dans la décision finale, il faut savoir répondre présent, sans friction et avec les bons actifs de vente, dès que la porte s'ouvre.



1 Aligner *Sales* et Marketing pour éviter la dissonance au moment de la décision

Pendant la phase autonome du parcours, l'acheteur se construit une conviction sans échange direct avec les fournisseurs. Ce sont les contenus qu'il lit, les témoignages qu'il consulte et les signaux qu'il capte qui forgent sa perception. Cette image mentale est la promesse que la marque lui fait.

Lorsque vient le moment du premier contact, le commercial ne part pas de zéro. Il entre dans un théâtre où le décor est déjà planté, les attentes déjà formulées, et parfois, le rôle qu'on attend de lui déjà écrit. Si le discours qu'il porte n'est pas aligné avec ce que l'acheteur a perçu jusque-là, le doute s'installe.

Ce n'est pas au commercial d'improviser une traduction terrain des éléments de langage du marketing, ni au marketing de deviner ce qui se joue dans les appels et les rendez-vous.

Il faut une boucle de feedbacks, des *assets* pensés pour les deux camps, et un accompagnement des *Sales* dans l'usage de ces actifs. **L'acheteur doit sentir la cohérence d'un bout à l'autre.**



2 Se rendre visible sur les bons canaux pour provoquer le destin

Pour avoir une chance de finir dans la *shortlist* de leur profil de client idéal, les fournisseurs doivent occuper le terrain et se rendre visibles dans les sources d'information privilégiées par les acheteurs. Ils doivent travailler la notoriété qui convertit, le *branding* qui ancre la marque dans les comités et la preuve d'expertise qui rassure.

En règle générale, 95% du marché adressable d'un fournisseur n'est pas en phase active d'achat au moment « M », mais il le sera à plus ou moins court terme. Et les membres du comité d'achat démarrent rarement d'une feuille blanche. Ils explorent un écosystème qu'ils ont déjà partiellement cartographié, consciemment ou non.

Médias spécialisés, événements, réseaux sociaux, emailing, SEO... ces leviers et canaux façonnent progressivement leur perception, jusqu'à opérer une première sélection implicite. Le fournisseur qui n'apparaît dans aucun de ces espaces **rate la première étape du parcours** : celle où l'on installe son nom, sa légitimité et sa crédibilité.

À ce stade, il ne s'agit pas de pousser une offre, mais d'occuper l'espace mental pour être perçu comme un prétendant sérieux à la *shortlist*.



3 Arriver armé dès le premier échange : l'enjeu du *Sales Enablement*

Quand l'acheteur prend contact avec le fournisseur pressenti, il n'est pas en découverte. Il souhaite valider qu'il correspond exactement à ce qu'il a en tête. Les critères sont déjà fixés, les priorités arbitrées. Pour le fournisseur, ce n'est pas le moment d'évangéliser, mais de prouver qu'il est aligné sur les critères du comité. Il doit donc disposer d'actifs de vente immédiatement mobilisables (cas clients, matrices de comparaison, démos, simulateurs de ROI...).

Chaque comité fonctionne comme un filtre. Il ne cherche pas forcément le meilleur fournisseur possible, mais **le plus proche de son cahier des charges** (dans les délais impartis). Dans ce contexte, le temps de latence du fournisseur ou des réponses trop génériques peuvent coûter cher.

L'efficacité commerciale repose donc sur un *Sales Enablement* à la fois structuré, contextualisé et directement exploitable. L'idée n'est pas de produire une bibliothèque exhaustive d'outils, mais de bâtir un socle robuste d'actifs de vente que l'on peut personnaliser rapidement selon les verticales, les personas et les enjeux du deal.



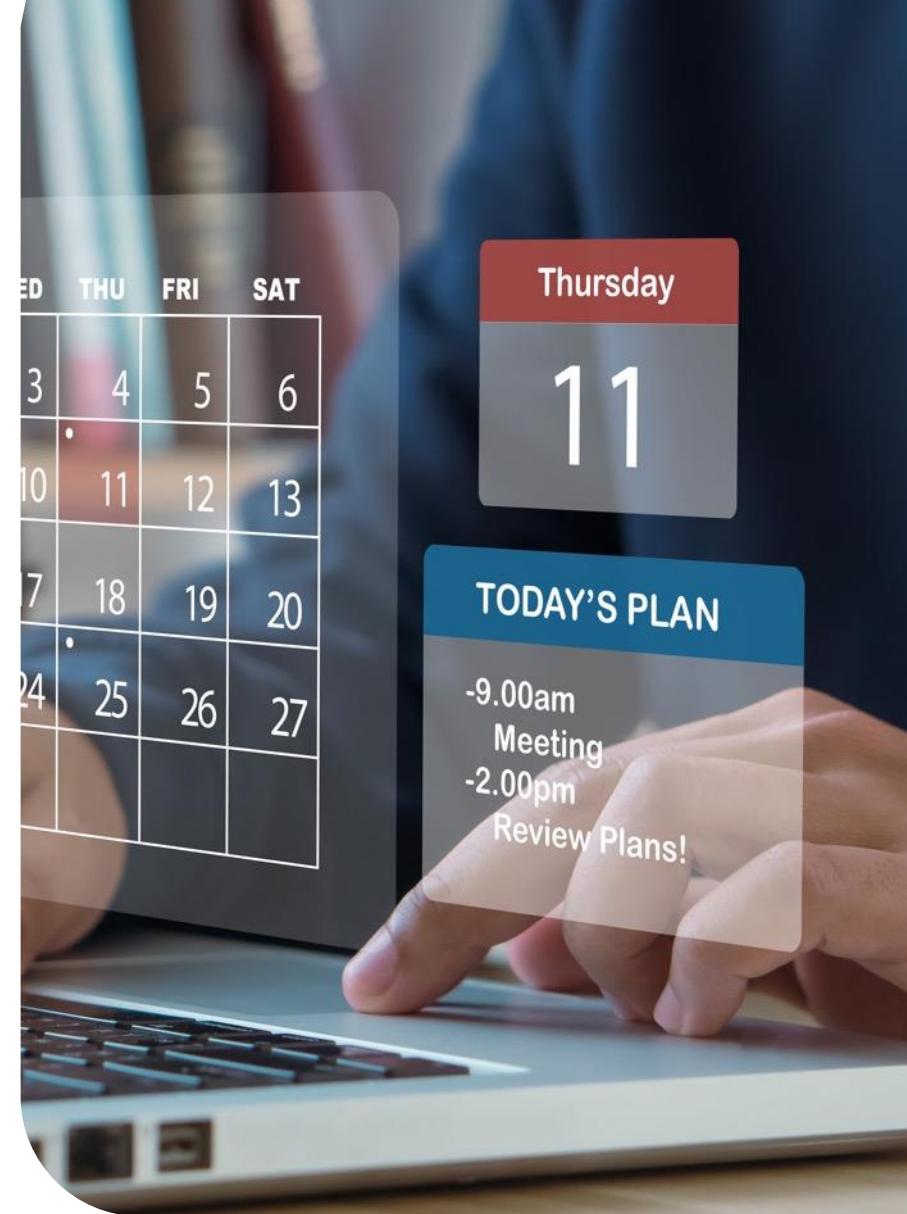
4 La réactivité comme facteur de conversion dans le point de premier contact

Quand l'acheteur passe à l'action, il contacte le fournisseur qui lui semble le plus adapté. Et très souvent, ce premier échange suffit à conforter ou invalider cette impression. Le fournisseur n'a droit qu'à une seule tentative : il doit répondre vite, avec clarté, cohérence et précision... pour ne pas donner une chance au deuxième de la *shortlist*.

Dans un parcours d'achat court, comme c'est parfois le cas en France, le temps de latence joue contre le fournisseur. L'agilité commerciale ne se limite pas à décrocher vite le téléphone : elle repose sur la capacité à rassurer et à délivrer immédiatement un message clair et percutant.

Ce niveau d'exigence suppose une organisation sans friction. Or, dans les faits, beaucoup de commerciaux sont déjà à flux tendu, surtout s'ils font aussi beaucoup de travail administratif.

Dans ce contexte, l'entreprise peut manquer une opportunité entrante sérieuse simplement parce que personne n'a eu le temps de rappeler dans des délais raisonnables.



Nos marques média dans :

À propos d'Infopro Digital Media

A travers 35 médias B2B puissants, influents et leaders, Infopro Digital Media informe les dirigeants d'entreprise et les aide à prendre les bonnes décisions. Parmi eux, L'Usine Nouvelle, L'Usine Digitale, LSA, l'Argus de l'Assurance, Le Moniteur, La Gazette des Communes...

Infopro Digital Media est aujourd'hui le partenaire expert B2B proposant l'ensemble des solutions Marketing Services B2B en France, s'appuyant sur une data 1st party de 4M de contacts intentionnistes en base, un indice d'affinité inégalée de 150 sur la cible décideurs achats B2B* et 12 millions de visiteurs uniques mensuels sur nos sites, décideurs et experts avec 50% d'audience exclusive par rapport aux médias économiques ou réseaux sociaux professionnels**.

Retrouvez-nous sur le site [d'Infopro Digital Media](#) et sur [LinkedIn](#).



l'industrie



la construction



les collectivités



le retail



l'automobile



les Télécoms – Tech – Software

L'USINE DIGITALE

l'Assurance – Banque – Finance

L'ARGUS
de l'assurance