

Performez !

VENTE

Vuibert

OLIVIER CUSSAC

ALEXANDRA
DAVID ARDITE

OLIVIER GUÉRIN

Performez !

VENTE
VENTE

Couverture : Valérie Le Roux

Conception graphique et mise en page : Sébastienne Ocampo

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – février 2021 – 5 allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Site internet : <http://www.vuibert.fr>

ISBN : 978-2-311-62331-4

Performez !

VENTE

OLIVIER CUSSAC
ALEXANDRA DAVID ARDITE
OLIVIER GUÉRIN

Vuibert

SOMMAIRE

Introduction	8
Qu'est-ce que la vente aujourd'hui ?	9
Que trouverez-vous dans le livre ?	9
01. DÉVELOPPER SON ESPRIT VENDEUR	13
L'éthique au service de la vente	15
L'état d'esprit, facteur clé de succès	20
Plan d'action	44
02. VENDRE EN DÉVELOPPANT SON AGILITÉ	47
Se connaître pour mieux comprendre ses clients	49
Identifier son stress pour mieux l'appivoiser	53
Bien communiquer pour bien vendre	56
Les clés de communication pour ouvrir enfin les portes	60
Limiter les éléments perturbateurs et éviter les pièges	63
Les bonnes pratiques pour une communication efficace	65
Reconnaître les typologies de clients et mettre en œuvre les pratiques adaptées	72
Identifier la motivation d'achat	78
Plan d'action	82
03. RÉUSSIR SA PROSPECTION	85
La place de la prospection dans la vente	87
Définir la bonne cible	89
Préparer vos outils	91
Susciter l'intérêt instantanément	106
Les objections spécifiques à la prospection	108
Réchauffer la relation	109
« Le marketing est mon allié »	115

Maîtriser le pouvoir infini de la demande de recommandation.....	115
Réussir la prospection physique	117
En synthèse.....	120
Plan d'action	121
04. DEVENIR UN BON COMMERCIAL	125
Qu'est-ce qu'un bon commercial ?.....	127
Le trépied de la prise de décision client	131
Le SONCAS, un allié efficace de la fonction commerciale.....	136
Développer ses aptitudes à être un vendeur catalyseur.....	147
Construire une vision dynamique de son portefeuille de clientèle	153
Plan d'action	160
05. RÉALISER UN BON RENDEZ-VOUS DE VENTE POUR FAIRE DIRE « OUI »	163
Se préparer pour être pertinent et percutant.....	165
Maîtriser la découverte pour bien connaître et comprendre le client.....	168
La méthode de découverte « SPIS », ou comment mesurer le risque de ne rien faire pour le client.....	178
Affiner la connaissance du sociogramme de prise de décision chez le client grands comptes	183
Argumenter pour convaincre.....	185
Traiter les objections pour conforter la prise de décision du client.....	191
Persuader le client et l'engager à l'action	197
Plan d'action	202
06. NÉGOCIER POUR CONSTRUIRE L'AVENIR	205
Se préparer, une fois de plus... ..	207
Connaître et comprendre les différents types de négociation	212
Construire sa stratégie de négociation.....	218
Conduire la négociation de façon structurée	222
Éviter les principaux écueils.....	233
Plan d'action	242
07. GARDER SES CLIENTS ET LES FIDÉLISER	245
L'emphase sur l'acquisition.....	247
Pourquoi prendre soin de ses clients après avoir conclu la vente ?.....	248
Tout se joue avant la vente	251
Les attitudes clés pour rendre vos clients satisfaits et fidèles.....	252

Comment assurer un lien efficace avec le démarrage de la prestation ?.....	257
Et après le lancement	259
Savoir gérer les situations conflictuelles	263
Plan d'action	272
08. MANAGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE COMMERCIALE	275
Affirmer son rôle et sa posture de manager	277
Fédérer et motiver ses équipes	285
Organiser la performance de son équipe	290
Accompagner ses collaborateurs vers l'autonomie et la cohésion	296
Plan d'action	306
Conclusion	309
Bibliographie	312
Webographie	314
Index	315

INTRODUCTION

Que vous soyez dans les rayons d'une librairie ou d'une grande enseigne, que vous soyez dans une bibliothèque publique ou privée, que vous soyez en train de feuilleter physiquement ou numériquement les pages de ce livre, sachez que vous êtes sur le point de prendre de l'avance, de reprendre de l'avance ou bien de combler votre retard ! S'intéresser à ce livre, c'est déjà se différencier...

Depuis des années maintenant, nous (les auteurs de ce guide) posons régulièrement la question suivante aux personnes que nous formons sur le thème de la vente : « Quel est le dernier livre sur la vente que vous ayez lu ? » La réponse est souvent, trop souvent, la même... un long silence gêné. En retour, il nous est souvent demandé par quel livre commencer.

C'est entre autres pour cette raison que nous avons travaillé sur ce livre : apporter en un seul endroit des réponses concrètes aux questions qui tourmentent celles et ceux qui ont quelque chose à vendre, qu'il s'agisse de leur métier ou d'une partie de leur activité (celle qui est indispensable à la survie de leur entreprise bien souvent). Ce guide a été pensé pour les commerciaux, les managers, les dirigeants, les consultants, les artisans, les étudiants. Ce guide a été pensé pour les salariés, les indépendants, les professions libérales, les auto-entrepreneurs... Vendre ce n'est pas une question de statut ni de titre sur votre carte de visite, c'est une question de survie de l'entreprise ou du projet qui vous anime.

« Celui qui a une idée et qui ne sait pas la vendre n'est pas plus avancé que celui qui n'a pas d'idée », a dit Abraham Lincoln, 16^e président des États-Unis.

Si nous nous sommes lancés dans ce projet d'écriture, c'est pour partager un savoir concret de praticiens de la vente, un savoir applicable sur le terrain que nous partageons jour après jour dans nos salles de formation et que nous appliquons aux ventes que nous réalisons pour alimenter notre activité. Nous avons décidé d'apporter à nos lecteurs les concepts nécessaires pour éclairer notre propos, mais nous apportons également des détails précis, des éléments de langage, des astuces, des actions à mettre en œuvre rapidement pour votre succès.

QU'EST-CE QUE LA VENTE AUJOURD'HUI ?

Peut-être vous demandez-vous pourquoi écrire un livre sur la vente aujourd'hui ? Tout a été dit et depuis longtemps... Ce n'est pas faux, mais l'environnement dans lequel chacune et chacun d'entre nous évoluent, lui, a beaucoup changé... Le digital est en train d'envoyer dans les cordes les commerciaux qui poussent des catalogues et des fonctionnalités, les personnes qui achètent sont de mieux en mieux informées et il est de plus en plus difficile de se faire remarquer dans la masse d'informations disponibles. La crise sanitaire internationale et la crise économique qui va suivre, vont mettre au tapis de nombreuses entreprises, en fragiliser d'autres et rendre le marché extrêmement concurrentiel, pas besoin de faire de grandes études prospectives pour se rendre à l'évidence.

Fort de ce constat, il est évident que la place de la vente est prépondérante pour affronter la crise économique et les temps de disette, mais aussi pour rendre grâce au métier de vendeur, de commercial. Que votre carte de visite porte le titre d'ingénieur d'affaires, de *business developer*, de responsable des ventes, de conseiller ou tout autre titre qui tournent autour du pot, nous sommes toutes et tous des vendeurs. Le mot est mal aimé et évoque encore bien souvent l'image d'Épinal du vendeur d'aspirateurs peu flatteuse des Trente Glorieuses. Cette image a jeté l'opprobre sur toute une profession et sur l'acte de vendre lui-même. Ce livre est justement là pour remettre quelques pendules à l'heure.

Vendre, c'est s'intéresser sincèrement et honnêtement à autrui pour l'aider... et peut-être lui vendre quelque chose, pas l'inverse. Voilà c'est dit ! Chacun de ces mots est choisi et doit vous guider dans vos attitudes, les mots que vous prononcez, vos comportements pour être fier du titre de vendeur et pour que chaque client puisse se dire après un rendez-vous que c'était un moment intéressant dans lequel il a appris des choses.

QUE TROUVEREZ-VOUS DANS LE LIVRE ?

Ce livre a été conçu pour vous aider à trouver le chemin. Bien sûr il ne peut rien seul, vous êtes le héros de l'histoire. Nous avons tenté d'être le plus concret possible pour que vous puissiez passer à l'action, pour que vous (re)trouviez le goût de la vente, pour bénéficier

d'une piqûre de rappel salvatrice, pour remettre en cause quelques-unes de vos idées reçues. Chaque chapitre aborde un grand thème de la vente et vous trouverez :

- des situations réelles mettant en scène une situation, un commercial/un manager et des clients dans des secteurs d'activité très variés ;
- des apports conceptuels illustrés ;
- des solutions précises et des éléments de langage pour vous aider concrètement sur le terrain ;
- des témoignages d'experts qui apportent leur lumière sur les sujets et une perspective différente ;
- des citations illustres ou moins illustres et quelques aphorismes choisis ;
- des plans d'actions pour que vous puissiez passer directement à votre réalité.

Dans les chapitres 1 et 2 nous abordons la question du mental de celle ou celui qui vend et de l'introspection nécessaire avant de se lancer à corps perdu sur le terrain. Ces chapitres abordent la question de l'éthique du vendeur, les *soft skills*, comme la capacité à gérer sa motivation, ses objectifs, la gestion de la pression et du stress, mais aussi les freins et les obstacles susceptibles de se dresser sur votre chemin. Vous aurez une vision claire de l'attitude à adopter pour vous programmer vers la réussite. Ces chapitres vous permettront également de mieux comprendre les attitudes et les comportements des personnes en position d'achat.

Le chapitre 3 s'attaque lui de façon très précise à l'épouvantail de la vente, la prospection, autrement dit votre capacité à obtenir des rendez-vous avec des inconnus. Vous y trouverez des outils très faciles à créer ou à adapter (scénario d'appel) et surtout très efficaces pour accrocher votre interlocuteur, être pertinents et percutants au téléphone, par e-mail ou en prospection physique. Vous trouverez un zoom sur la demande de recommandation, un outil sous-utilisé par beaucoup de commerciaux et pourtant si utile pour limiter la prospection à froid.

Une fois vos rendez-vous obtenus, vous trouverez aux chapitres 4 et 5 des outils nécessaires pour vous intéresser à votre prospect (qu'il soit client ou pas encore). Vous vous équiperez de votre trépied, vous vous appuyerez sur le SONCAS revisité et sur vos questions pour mener à bien une découverte approfondie des problèmes de votre prospect, de ceux qu'il n'arrive pas à résoudre, des résultats qu'il veut obtenir et de leur priorité dans la liste de ses projets. Vous serez éclairés sur la meilleure façon de décrypter les objections, l'acte de décision mais aussi de préparer vos arguments pour faire mouche.

Quand une affaire se précise, il est parfois nécessaire de se préparer à négocier et c'est dans le chapitre 6 que vous trouverez des méthodes pour être prêts au meilleur accord possible. Vous deviendrez capables de détecter les stratégies de négociation, comprendrez comment vous préparer au mieux et éviter les faux pas.

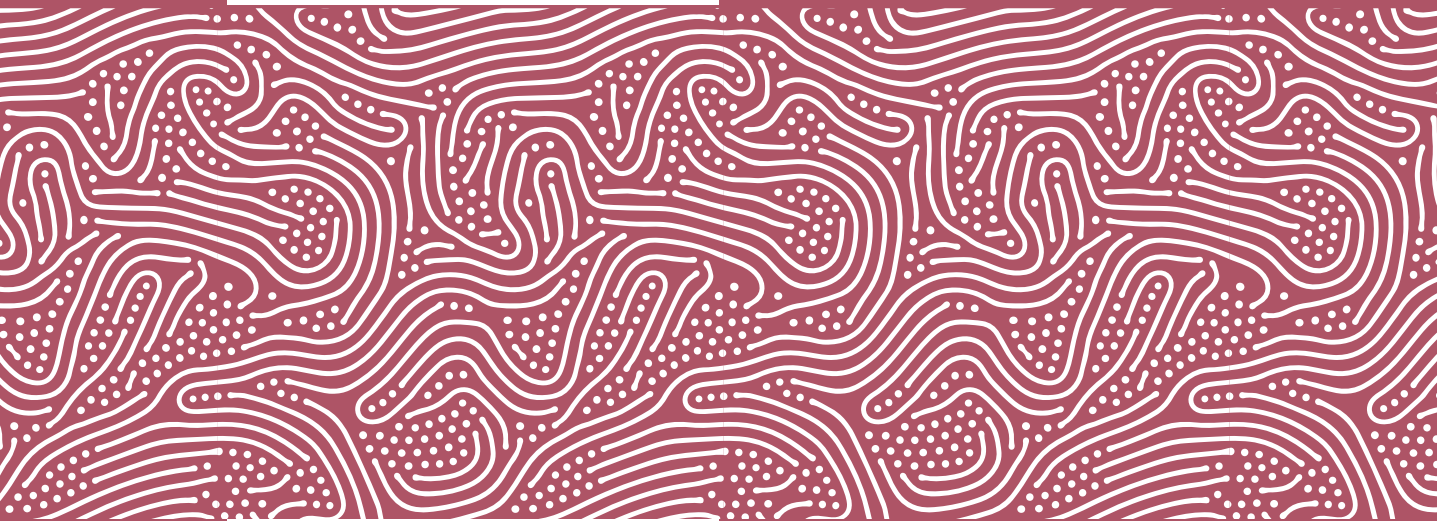
Mais la vente ce n'est pas que la conquête, c'est aussi la capacité à s'occuper dans la durée des clients. Les commerciaux portent également une responsabilité primordiale dans l'après-vente ! Le chapitre 7 détaille comment passer le relais aux équipes en charge de produire/livrer les produits ou les services vendus. Il vous donnera des idées sur comment garder vos clients et les fidéliser... Vous pourrez également vous préparer à gérer et surtout à sortir vers le haut des situations de tensions.

Enfin, le chapitre 8 vous permettra d'aborder la question du management commercial soit pour vous y préparer, soit pour vous épauler dans votre fonction. Il y sera question de la motivation et des conditions de la motivation des équipes, de la posture du manager commercial et de l'organisation de la performance.

Bonne lecture et nous espérons que vous aurez plaisir à parcourir ce guide pour que la vente soit aussi synonyme de plaisir !

On ne vend pas À quelqu'un, on vend POUR et AVEC quelqu'un.

01





DÉVELOPPER SON ESPRIT VENDEUR

UN BON VENDEUR A LES MÊMES QUALITÉS QU'UN CHAMPION

Frank est un ancien sportif de haut niveau, adepte des sports extrêmes. Lors de sa reconversion professionnelle, il a rapidement été contacté par une entreprise du secteur de l'industrie textile de son réseau. Sa proposition : un poste de gestionnaire de portefeuille clients sur la région Occitanie. Le groupe était conscient que Frank n'avait pas un profil commercial, mais il était très intéressé par son profil personnel et tout à fait prêt à investir dans les formations nécessaires. Frank, de son côté, n'envisageait pas le projet avec le même entrain. Pour lui le métier de commercial se résumait en objectifs à atteindre coûte que coûte sans réellement se préoccuper du client.

Il présenta donc sa vision et ses freins au patron du groupe qui ne baissa pas les bras. Il proposa à Frank d'accompagner pendant deux semaines leur gestionnaire de portefeuille senior sur la région PACA. Il observa alors un professionnel à l'écoute de ses clients, travaillant dans une relation de confiance avec eux, avec pour ambition une satisfaction mutuelle dans les contrats passés. C'est cette relation gagnante qui assurait la fidélité des clients et donc la réussite du commercial ! C'est cette preuve par l'exemple qu'un bon vendeur est avant tout la POUR ses clients qui a décidé Frank à accepter la proposition.

Aujourd'hui, cela fait quinze ans qu'il a rejoint ce groupe et ce sont encore ces valeurs de respect du client qui le motivent. Le directeur de l'entreprise avait, quant à lui, décelé dès le début les qualités de Frank pour la fonction. Ces mêmes qualités qui avaient fait de lui un champion : la rigueur, le goût pour les objectifs ambitieux et la persévérance !

Dans ce chapitre, vous allez découvrir comment :

- ➔ Mieux comprendre l'esprit gagnant-gagnant et le mettre en œuvre.
- ➔ Mettre en accord les objectifs et la déontologie pour une meilleure réussite.
- ➔ Identifier les forces du mental des meilleurs vendeurs.
- ➔ Reconnaître les freins pour mieux armer son état d'esprit.

L'ÉTHIQUE AU SERVICE DE LA VENTE

Le vendeur est celui qui représente l'image de marque de l'entreprise, il l'incarne face au client. Tous les efforts de marketing, de communication et d'innovation peuvent être anéantis en quelques instants si le vendeur n'est pas à la hauteur et/ou ne véhicule pas l'éthique, les valeurs et l'image de l'entreprise. Le bon commercial est loin de la stratégie *one shot* où le client n'achètera qu'une fois, car son achat ne correspond pas à ses réels besoins mais aux objectifs de vente du commercial. La satisfaction du client est au cœur de sa stratégie et de son fonctionnement naturel avec, pour impact positif logique, la fidélisation de ses clients. L'éthique commerciale qui anime les collaborateurs fait d'eux des vendeurs respectueux de la déontologie et de leurs propres valeurs.

Selon le dictionnaire Larousse, le code de déontologie est l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et leurs clients et le public. Il est de plus en plus présent dans les entreprises de toutes sortes. Le code de déontologie est devenu un support de communication interne et externe. Au-delà de ce code, la non-discrimination est également un sujet porté par de nombreuses entreprises afin de permettre à chacun d'évoluer dans le respect des différences de l'autre (vingt-cinq critères de discrimination).

La cohérence entre l'éthique personnelle et la déontologie d'une entreprise est une source de motivation, de plaisir et d'estime de soi. En effet, l'image du vendeur sans foi ni loi a vécu. Aujourd'hui on parle de « reconnaissance », de « respect mutuel » et de « confiance ». La fidélité engendrée peut être décuplée par la logique de recommandation générée par le client (voir aussi chap. 7).

Certains chiffres illustrent très clairement les retombées de la fidélité, de la recommandation et de l'estime. Ainsi, selon Thierry Spencer :

- un client très satisfait en parle à 3 personnes ;
- un client mécontent en parle à 12 ;
- un client très mécontent en parle à 20 ;
- 98 % des clients mécontents ne se plaignent jamais, ils se contentent de vous quitter ;
- les expériences négatives pèsent pour 65 % des clients perdus ;
- 75 % des expériences négatives n'ont pas de rapport avec le produit ;
- la raison principale pour laquelle les clients vous quittent est le fait qu'ils ne sont pas considérés ;
- gagner un client coûte trois fois plus cher que de le fidéliser ;

- reconquérir un client mécontent coûte 12 fois plus cher ;
- sur une période de 5 ans, une société arrive à conserver en moyenne 20 % de ses clients ;
- 5 % d'augmentation de la fidélité augmente vos profits de 25 % à 55 %.

Thierry Spencer précise que ces données ne sont cependant que des moyennes et restent à nuancer selon les caractéristiques de chaque entreprise et de leur environnement propre.

À l'ère des réseaux en tous genres, aucune expérience client ne reste isolée et bien mal inspirés seraient les commerciaux qui prendraient les clients pour des vaches à lait ou, pire encore, utiliseraient des pratiques abusives et la manipulation. Tout se sait maintenant en quelques clics !

DISTINGUER LES FONDEMENTS DE L'ÉTHIQUE POUR UNE MEILLEURE RELATION CLIENT

L'assertivité comme atout du gagnant-gagnant

L'assertivité est une posture qui concilie l'affirmation de soi et le respect d'autrui. Elle est généralement définie comme la capacité à exprimer et à défendre ses propres droits sans se sentir coupable et sans empiéter sur ceux des autres. Ni hérisson, ni paillason, le commercial est là pour apporter des solutions à son client et peut être amené à dire non aussi bien à une demande commerciale abusive qu'à une demande qui s'éloignerait de son éthique. Et cela, sans agressivité, sans dérobade et sans manipulation, qui ne serviraient qu'à créer une escalade, une mésestime de soi et une perte de confiance du client.

Le OUI n'est pas LA solution. Tout accepter n'est pas ce qui fait grandir le commercial dans les yeux de l'acheteur, qui aura alors le sentiment de pouvoir aller toujours plus loin puisqu'on ne lui met pas de limite. Il sera alors convaincu que les conditions d'origine étaient largement surévaluées. S'installent la peur, la perte de confiance, et l'image de la déontologie commerciale est ternie une fois de plus.

Vouloir le meilleur pour soi et pour son client passe par des postures et un propos respectueux et le soin apporté à sa présentation. N'oubliez pas que le commercial vend un produit, une prestation, mais que dans les premiers instants, qui font la différence, c'est lui qu'il « vend ».

EN PRATIQUE**Questionnaire : « Suis-je assertif(ve) ? »**

	Oui	Non
Je suis direct.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je ne crains pas de montrer mes sentiments.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'apprécie de prendre la parole en public.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aime traiter d'égal à égal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'affirme mes positions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais rester moi-même face aux clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'écoute plus que je ne parle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je n'ai pas peur des objections.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Chaque réponse OUI est une preuve d'assertivité.

Appréhender le cadre légal comme les bases de l'éthique

La vente, comme toute activité et tout acte, s'exerce dans le cadre légal qui régit la société. La justice valide le respect des engagements et du droit de la vente. L'abus de faiblesse, le non-respect des durées de rétractation, sont par exemple autant d'écarts sanctionnables. Avec le développement des codes de déontologie par exemple, la RSE s'invite dans les entreprises et amène d'ailleurs plus de droits et de devoirs que ce que ne prévoit le cadre légal. Des principes de fonctionnement plus équitables sont prévus et concourent au respect des acheteurs et des vendeurs. Toutes ces règles de fonctionnement sont louables, mais peuvent rester sans effet s'il n'y a pas une volonté forte de la direction des entreprises en question. Dans le cas contraire, ces règles de conduite demeurent de l'affichage de bonnes intentions.

Développer son expertise et en accepter les limites

Par respect pour son client, le commercial doit accepter et connaître les limites de son expertise. Cette expertise est garante de l'exactitude des informations communiquées et de la qualité des conseils prodigués. Aujourd'hui, les clients ont facilement accès à l'information, comparent, se renseignent, voire s'autoforment. Le niveau d'expertise requis des vendeurs s'est donc accru pour que leurs clients et prospects continuent à voir en eux des experts en mesure de leur apporter une plus-value par rapport aux données auxquelles ils ont déjà accès. Confronté aux questions et aux besoins de ses clients, le vendeur doit aussi avouer qu'il ne maîtrise pas tout, qu'il doit se renseigner, afin de leur apporter des réponses de qualité.

Faire preuve de courage et tenir ses engagements pour renforcer la confiance

Le commercial doit faire preuve de courage pour ne pas, parfois, céder à la facilité de conclure une vente focalisée sur ses objectifs et laissant de côté les intérêts du client. Son courage est également sollicité lorsqu'il s'agit de dire non et de prendre ainsi le risque de voir échouer un dossier. S'engager est également une marque de courage, car cela contraint le bon commercial au respect de ces engagements. Moyen d'ailleurs assez simple, souvent, de prendre l'avantage sur la concurrence. Trop nombreux sont les exemples où les clients relancent leurs fournisseurs pour non-respect de la parole donnée, dépassement du timing annoncé, et cela sans avoir de nouvelles, en prime ! Le suivi est une étape de la vente qui est parfois négligée. Lorsque le commercial fait preuve de rigueur en mettant en œuvre ce qu'il a annoncé, c'est un gage de qualité et de sérieux pour le client.

UN CLIENT SATISFAIT LE FAIT SAVOIR !

Marie a acheté récemment un bien immobilier. Elle vient de répondre à une enquête satisfaction et ajoute le commentaire suivant, comme elle en a la possibilité : « J'ai été particulièrement satisfaite par le travail de M^{me} Dupin. Elle s'est beaucoup investie dans la recherche de la maison idéale pour nous. J'ai bien conscience que nous avons été des clients pointilleux, mais c'est notre premier achat, nous avons peur de nous tromper ou de nous faire avoir. M^{me} Dupin a toujours tout fait pour aller chercher la bonne information, et nous a toujours tenus au courant. Parfois, c'était simplement pour nous indiquer les actions menées, même s'il n'y avait rien à la clef. Nous n'avons jamais eu à lui courir après comme nous en avons déjà fait l'expérience avec d'autres, quel confort ! Nous nous sommes sentis en confiance et bien accompagnés, cela a fait toute la différence. Merci. »

Enfin, le métier de commercial nécessite de faire courageusement et régulièrement face à l'échec, prérequis de la réussite.

QUE SONT DES OBJECTIFS ÉTHIQUES ?

Aligner les objectifs et les valeurs

Selon la programmation neuro-linguistique (PNL), un objectif est dit « écologique » lorsque les conséquences de l'objectif sont en accord avec le monde de la personne.

Dans le cas du commercial, ses objectifs et ceux de son client devront s'accorder. Les valeurs personnelles du vendeur sont le fil rouge qui lui permettra de valider qu'il est bien en phase avec les objectifs qu'il se fixe ou qui lui sont fixés. En cas d'écart entre l'éthique personnelle et l'objectif, un sentiment de malaise s'installe et lui permet difficilement de poursuivre à long terme sa mission dans de bonnes conditions. Dans ce type de situation, la question à se poser peut être : « Qu'ai-je à perdre en atteignant ainsi mon objectif ? » Selon la réponse donnée, le vendeur aura toujours la liberté de se demander si « le jeu en vaut la chandelle ».

Les moyens et les résultats au service des objectifs

Pour obtenir des résultats, les moyens mis en œuvre seront déterminants ; c'est parfois grâce à eux que l'on garde sa motivation et, parfois même, son emploi. Travail et efforts sont deux des ingrédients nécessaires à la réussite. Parfois, ils ne suffisent pas, par exemple lorsque la crise s'invite dans la partie. Impossible de parler d'objectifs éthiques sans moyens éthiques.

ÉTHIQUE ET MOTIVATION PEUVENT AUSSI FAIRE BON MÉNAGE

Mathilde, Clara et Daphné sont toutes trois commerciales dans une société de prestations en ressources humaines spécialisée dans le recrutement. Collaboratrices exemplaires à bien des égards, elles sont très investies dans leurs missions au quotidien et ne comptent pas leurs efforts pour développer leurs clients et aller en chercher de nouveaux. Elles font preuve de rigueur et d'acharnement pour déployer la stratégie de leur employeur.

Le secteur du recrutement est dépendant du marché de l'emploi, et donc des crises qui secouent celui-ci régulièrement et sur des durées plus ou moins longues. En ces périodes très tendues, la tentation peut être forte de s'éloigner de son éthique, de brader ses prestations, de dégrader la qualité. Rien de tout ça pour ce trinôme qui reste fidèle à la stratégie de son entreprise et préfère redoubler ses efforts. Le chiffre d'affaires généré n'est pas à la hauteur de ce qui pourrait être attendu en temps normal, mais ces collaboratrices ont la satisfaction de faire de leur mieux, et même plus encore.

Le manager en charge de leur accompagnement ne peut que les encourager à maintenir ce cap, reconnaître les efforts et les moyens mis en œuvre et les valoriser comme autant de réussites. Réussites de quoi ? De garder le sens de l'éthique et la motivation en temps de crise lorsque les succès se font rares !

À chaque action son objectif et à chaque situation son objectif ! Dans le cas du trio présenté ci-dessus, l'objectif est devenu momentanément un objectif de moyens mis en œuvre pour éviter le découragement. Il faut garder à l'esprit que même en temps de crise, les graines semées pousseront forcément mieux que celles qui ne seront pas semées. Sans oublier que les crises sont cycliques (des cycles parfois très longs...) et que, une fois la crise passée, les graines semées auront alors encore plus de chance de produire de belles récoltes.

Enfin, on a coutume de parler d'objectifs SMART(E) qui est l'acronyme de **spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini** et donc pourquoi pas éthique. Cette notion sera développée dans le chapitre 8.

EN PRATIQUE

Quelques exemples de comportements éthiques

Envers les collègues :

- Respecter et promouvoir la diversité.
- Respecter la confidentialité.

Envers ses clients :

- Communiquer toutes les informations aux clients.
- Commercialiser des produits fiables.

Envers le marché :

- Respecter le droit de la concurrence.
- Respecter la confidentialité dans les échanges d'informations.

Envers la société dans son ensemble :

- Protéger l'environnement.
- Intégrer les aspects écologiques dans la recherche et développement.

L'ÉTAT D'ESPRIT, FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Apparenter la fonction commerciale uniquement à un ensemble de techniques de vente serait bien réducteur. Si tout n'était que technique, il serait alors assez simple de mettre rapidement tous les vendeurs au même niveau de maîtrise et de résultats.

Les professionnels du recrutement ont coutume de dire que, dans le panel des compétences requises, 30 % sont techniques (savoir et savoir-faire) et que le reste repose sur des compétences interpersonnelles (savoir-être).

Quel intérêt y aurait-il à intégrer un collaborateur très au point techniquement si son état d'esprit, ses valeurs, son comportement au quotidien en interne ou externe n'étaient pas en adéquation avec les valeurs et l'état d'esprit de l'entreprise ? C'est la porte ouverte à la déstabilisation d'une équipe et à la survenue de conséquences en chaîne néfastes. Pourquoi le profil du commercial échapperait-il à cette règle ?

Que ce soit dans la vente en face-à-face, dans la vente par téléphone et dans la prise de rendez-vous, nombreux sont les points communs entre l'état d'esprit du vendeur et celui du sportif. Bien rares en effet sont ceux qui ne viennent que pour participer à la rencontre, ils veulent GAGNER !

De plus en plus de coachs, consultants et formateurs en techniques de vente, se forment à la psychologie positive. Pour le plaisir ? Pas seulement ! Pour mieux accompagner leurs clients, leurs stagiaires et leurs élèves à acquérir les postures et l'état d'esprit essentiels pour exercer les métiers complexes de la vente, puisqu'il s'agit bien de métiers fondés sur les rapports humains.

« Charité bien ordonnée commence par soi-même », donc vouloir le meilleur pour soi n'est pas une marque d'égoïsme, mais bien la volonté de pouvoir ainsi apporter le meilleur à ses clients. Intervient alors la notion de « respect mutuel ». Avant d'être un fournisseur, le vendeur, dans une relation commerciale saine et équilibrée, est un partenaire.

Dans un environnement où la concurrence est de plus en plus forte et le niveau d'exigence des clients de plus en plus élevé, le commercial a besoin de rester positif et motivé chaque jour. Il doit se préparer à d'inévitables échecs, les accepter et rebondir.

LES ATOUTS DU MENTAL DES VENDEURS

Rester motivé coûte que coûte

« Jamais jamais jamais. N'abandonnez jamais. » (Winston Churchill)

La motivation est une force intérieure. La faire reposer essentiellement sur des facteurs extérieurs est une prise de risque. Que se passe-t-il lorsque ces facteurs extérieurs sont défaillants, que ce soit l'environnement personnel, l'environnement économique ou même, pourquoi pas, météorologique (« Je ne suis motivé et en forme que lorsqu'il y a du soleil » (un conseil, partez travailler en Guadeloupe !)). L'être humain est sensible

à son environnement. Il doit cependant conserver autant que possible la maîtrise de son mental pour garder son indépendance et sa liberté. La motivation intrinsèque est bien plus efficace que la motivation extrinsèque, puisque la première fonctionne en autonomie.

L'une des composantes de la motivation est tout simplement le plaisir quotidien d'exercer son métier. Exercer une fonction qui apporte du plaisir, quel bonheur ! Certains diront quel luxe ! (Mais ce sont des pessimistes !) Dans ce quotidien où l'humain est au cœur de tout, le plaisir est l'élément qui peut faire la différence et être à l'origine du développement d'un état d'esprit propice à la réussite.

Il y a les petits plaisirs du quotidien : un sourire, un merci, la fidélité d'un client... Et puis parfois ce n'est pas juste le plaisir mais la passion du métier, l'adrénaline ! Pour preuve le témoignage d'une personne croisée récemment : « Vous vous rendez compte, mon métier c'est une passion, et en plus je suis payé... » Situation enviable que chacun voudrait vivre au moins une fois dans sa carrière !

La motivation peut aussi trouver sa source dans le fait d'assouvir l'un de nos besoins essentiels – selon la pyramide de Maslow (voir p. 79) – qu'est la reconnaissance, ici la reconnaissance de ses pairs, de son manager, de ses clients... Mais qu'en est-il lorsque ces signaux ne sont pas là ? C'est là que les sources de motivation internes prennent toute leur importance. Elles sont comme un trésor que l'on ne peut vous prendre, bien caché au cœur de vos pensées parfois les plus secrètes. À chacun de trouver ses propres ressources pour développer cette énergie.

La motivation est la ressource qui permet de faire face à la lassitude et au découragement. Lors des phases de prises de rendez-vous téléphoniques, on peut imaginer le vendeur dans une phase d'entraînement, comme le fait le sportif. L'entraînement et les prises de rendez-vous ne sont pas des fins en soi, mais une étape nécessaire à laquelle il faut apporter le plus grand soin afin de se donner les moyens d'atteindre son objectif de vente ou de victoire sportive.

Les motivations d'achat du client sont souvent travaillées à travers la méthode du SONCAS (sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie), comme celles du vendeur, d'ailleurs. Récemment, on a ajouté un E pour signifier la motivation environnemental ou éthique (SONCASE).

Vouloir réussir pour :

- S : s'assurer la sécurité que procure le poste occupé.
- O : avoir la reconnaissance de son entourage professionnel et personnel.
- N : apprécier un nouveau poste, un nouveau produit à vendre.
- C : avoir la maîtrise de son portefeuille, de ses produits, des process peut procurer un confort dans lequel il n'est pas forcément bon de se reposer.
- A : la motivation par l'argent, les primes...
- S : la recherche du lien avec ses collègues, clients.

Avoir l'esprit de compétition pour remporter les challenges

L'état d'esprit que l'on retrouve dans le monde du sport, et notamment du sport de haut niveau, est une vraie source d'inspiration et de comparaison avec le monde de la vente.

CHAMPION AUJOURD'HUI, VENDEUR DEMAIN ?

Alexandre fait du judo depuis trois ans. C'est pour lui un véritable plaisir de développer sa technique à travers les entraînements auxquels il se rend deux fois par semaine avec assiduité. Mais qui dit entraînement dit compétition, et c'est là que les choses se gâtent. Du haut de ses dix ans, Alexandre n'a de cesse de dire à ses parents que les compétitions ne l'intéressent pas. Lorsqu'il s'y rend, sous la pression parentale, la notion de plaisir qu'il vit la semaine aux entraînements est bien loin. Alors, il y va un peu contraint et forcé, mais aussi pour faire plaisir... à ses parents. Le résultat est sans appel : « battu par ippon ». Et cette 3^e place ne fait que renforcer son envie de ne pas y retourner. Et puis il y a eu ce jour où l'envie de gagner pour lui, et pas seulement pour ses parents, s'est invitée dans une compétition. Résultat, là aussi sans appel : première marche du podium avec en prime le plaisir avant, pendant et après le combat.

Pour développer l'esprit de compétition, la motivation peut être externe, comme chez les enfants qui veulent faire plaisir à leurs parents et susciter leur admiration. Cela fonctionne très bien pendant un certain temps et jusqu'à un certain point. Comme pour Alexandre dans le cas ci-dessus, arrive le temps où la motivation extrinsèque ne suffit plus et doit être renforcée par une motivation plus personnelle, plus égoïste qui fera la différence entre les bons et les champions. Ce renforcement est transposable au monde de la vente.

Cet esprit de compétition s'incarne aussi dans l'état d'esprit, le goût du jeu. Le terme plus approprié dans le domaine commercial est celui de « challenge ». Selon l'enjeu du challenge, l'esprit de compétition sera activé par différentes motivations qui peuvent être financières, mais pas seulement... Le côté ludique et le plaisir sont aussi partie prenante de cette logique. De nos jours, les collaborateurs mettent généralement en tête de leurs attentes professionnelles le bien-être. Les acteurs de la vente n'échappent pas à cette tendance, car tout comme leurs métiers, ils ont changé. L'esprit d'équipe, la culture d'entreprise, l'autonomie et la considération ne sont plus seulement de belles paroles prononcées par les recruteurs pour attirer les talents. Les attentes sur le bien-être professionnel sont réelles. Elles sont donc des ingrédients gagnants dans la recette de la réussite des challenges d'aujourd'hui.

Au-delà de l'aspect financier, les challenges doivent être cohérents et s'intégrer dans la stratégie commerciale de l'entreprise en prenant en compte les objectifs pour mieux les atteindre. La compétition, le jeu, la cohérence de l'objectif, le suivi et la visibilité sont parmi les leviers de réussite d'un challenge.

Être « vraiment » disponible pour être plus efficace

Cette disponibilité se matérialise dans l'agenda, puisque le rendez-vous a été pris, mais le vendeur est-il, lui, vraiment disponible ? Disponible pour communiquer, donner et recevoir les messages verbaux et non verbaux de son client ? Il n'est pas toujours simple d'être totalement dans l'instant présent en laissant de côté le prochain rendez-vous, le client qui attend le devis, la dernière remarque du manager, mais aussi les enfants à récupérer à l'heure, le rendez-vous chez le kiné pour lequel nous savons déjà que nous serons en retard. Et pourtant, pour une meilleure efficacité et donc de meilleurs résultats, chaque chose doit être faite en son temps !

La notion de disponibilité renvoie à la pratique de la *mindfulness* ou « pleine conscience » en français. Cette pratique consiste à observer, à reconnaître et à accepter nos expériences internes et externes dans l'instant présent, sans porter de jugement. Posture donc tout à fait adaptée à une écoute active sans interprétation.

Des études montrent que, au cours d'une journée, notre attention nous fait défaut pendant 50 % de notre temps : par exemple, entrer dans une pièce sans savoir ce que nous venons y chercher, arriver au péage de l'autoroute en ne se souvenant pas des dix derniers kilomètres parcourus. Ce mode de fonctionnement en « pilote automatique » ne permet pas d'avoir l'attention requise pour un rendez-vous et le commercial risque de faire répéter une information déjà communiquée. La fameuse réponse du client sous la forme : « Comme je vous l'ai déjà dit... »

Apprivoiser la pression en relativisant

La pression est forte sur les métiers de la vente, qu'elle vienne du manager, des clients ou du collaborateur lui-même. La capacité à prendre du recul est alors une force qui permet de relativiser les enjeux de la situation. Aussi important soit-il, l'objectif poursuivi n'est pas une question de vie ou de mort, comme le vit au quotidien un chirurgien par exemple. Et pourtant, le vendeur peut avoir le sentiment, avant une négociation capitale, que « sa vie en dépend ». Sentiment proche de celui ressenti par les sportifs avant une compétition. Dans *Le Mental des champions* d'Hubert Rippol, Nicolas Huguet, champion du monde de ski en 2005, témoigne : « Il faut aussi relativiser l'enjeu ; quelquefois tu te mets une pression pas possible et, lorsque tu te retournes sur toi-même, tu vois que tu fais des ronds dans l'eau et que tu ne joues pas ta vie. » Chacun a pu ressentir cette pression qui retombe après une épreuve sportive ou autres. Le bac est l'objectif suprême pour les

lycéens. Certains en perdent le sommeil, d'autres s'en rendent physiquement malades, et parfois les parents aussi ; et puis, peu à peu, les années passant, ce diplôme vécu parfois comme le Graal, disparaît du CV et presque de la mémoire. Il rejoint la longue liste de tous ces moments passés qui se soldent par ces constatations : « Ce n'était pas si dur », « Si j'avais su, je ne me serais pas inquiété autant », « Ce n'était quand même pas la mer à boire », « Allez, c'est fait, n'en parlons plus (alors que l'on en parle parfois depuis des mois, de ce rendez-vous) ».

Face à ses concurrents, la sérénité du commercial fait sa force. Relativiser les enjeux à l'échelle d'une année ou d'une vie permet d'appréhender les événements à leur juste valeur et donc de gérer la pression de manière appropriée. Comme dans de nombreux autres aspects du métier de commercial, le manager peut jouer un rôle essentiel en aidant son collaborateur à prendre le recul nécessaire s'il valide lui aussi la relativité de l'enjeu. Toutes ces réflexions convergent vers une logique de sérénité.

Pour finir de se convaincre de l'intérêt de relativiser, voici quelques conséquences néfastes de la pression par manque de recul : le rythme cardiaque s'accélère, la chaleur du corps augmente, des rougeurs apparaissent, l'estomac se tord, la gorge se noue, la voix tremble, les idées se désorganisent, la mémoire fait défaut, les mots ne viennent plus, les phrases s'assemblent mal, les bafouillages et les mots parasites apparaissent...

La liste n'est malheureusement pas exhaustive, à chacun de la compléter avec ses propres symptômes et, pourquoi pas, avec leurs conséquences, pour se convaincre qu'il n'est pas nécessaire d'en arriver là !

Heureusement, la pression peut aussi être génératrice d'énergie !

La curiosité : un état d'esprit de chaque instant

Chez le commercial, la curiosité est une qualité essentielle pour la découverte de son marché, la recherche de cibles, la compréhension des évolutions, la prospection des clients et la satisfaction de leurs besoins. Elle est la manifestation d'un esprit toujours en alerte, aux aguets, prêt à envisager la moindre opportunité. Cette soif de découverte est le terreau idéal pour favoriser l'apprentissage, l'exploration, l'innovation et la réussite en tous genres.

La curiosité est un état d'esprit, elle ne se repose jamais !

LA CURIOSITÉ N'EST PAS QU'UN VILAIN DÉFAUT

Sarah est commerciale dans le secteur des équipements de sécurité. Elle ne se contente pas d'enchaîner les rendez-vous, elle fait bien plus. Elle étudie en amont, à la loupe, la zone géographique où elle doit se rendre afin d'avoir une liste de toutes les entreprises du bâtiment du secteur pour aller sur leurs sites entre deux rendez-vous. Elle récupère même les noms de certaines personnes sur les réseaux sociaux. Une fois sur place, le regard aux aguets, elle repère les autres entreprises du secteur d'activité grâce à leurs enseignes, aux véhicules logotés et garés devant les hangars. Chaque chantier croisé est une bonne raison de descendre de voiture afin d'aller récupérer les coordonnées d'une personne à contacter pour prendre un rendez-vous. Lors de la pause déjeuner au restaurant, elle va jusqu'à épier les logos sur les T-shirts de ses voisins de table. Impossible de savoir chez qui ils travaillent puisque c'est le nom d'une entreprise de travail temporaire qui est cousu sur les polos. Qu'à cela ne tienne, c'est directement vers la société d'intérim qu'elle va se tourner. Une aubaine : il y aura beaucoup de personnel à équiper ! À la fin de la journée, ses talents d'enquêtrice paient toujours !

Une phrase d'Einstein à méditer : « Je n'ai pas de talents particuliers. Je suis juste passionnément curieux. »

Faire preuve de patience et de persévérance

En théorie, tout ce qui est semé a des chances de pousser un jour, avec une période de germination plus ou moins longue. Dans la sphère commerciale, le même principe se vérifie : le commercial doit semer pour récolter. Cela passe par la réalisation d'actions dans un volume suffisant et par un suivi adapté de ces actions. Les commerciaux expérimentés ne s'y trompent pas, c'est d'ailleurs là que réside l'une de leurs forces par rapport aux débutants. Ils connaissent en moyenne le nombre d'actions à mener pour obtenir un succès, le nombre d'appels téléphoniques à passer avant d'obtenir un rendez-vous. C'est cette persévérance et cette patience qui font leur succès. Les commerciaux juniors n'ont ni ce recul ni la connaissance de leur ratio de succès. Lors de leur intégration, le rôle du manager est primordial pour les accompagner et les encourager. Il leur communiquera le ratio moyen de succès sur leur activité, s'il existe et s'il le connaît.

Passer du temps sur la construction et le développement de son business n'est pas une perte de temps mais un investissement. Le risque, au début d'une activité, peut être de s'éparpiller par manque de méthode ou par peur de passer à côté d'une opportunité.

Le ciblage et la traçabilité des actions menées sont alors les fondements techniques de la réussite.

EN PRATIQUE

La construction d'une activité ou d'un portefeuille ne peut se faire de manière désordonnée et dans l'urgence. Pour construire il faut des fondations solides. Les fondations sont par exemple les informations recueillies sur les prospects et leur traçabilité dans un CRM (*customer relationship management*) par exemple. Quel confort ensuite de pouvoir exploiter un fichier avec des informations à jour et pertinentes en quelques clics ! Le ciblage se voit alors facilité et les actions gagnent en efficacité. Sans ce travail de fourmi au commencement, qui demande du temps et de la persévérance, c'est toute la pérennité et le développement du business qui est en danger à moyen terme. Une pratique commerciale désordonnée au début peut produire au démarrage des résultats conformes à une phase de lancement, mais sans fondations solides, la montée en puissance du business est plus que compromise et le risque d'un effondrement de l'activité est à redouter.

La patience et la persévérance sont de vraies compétences qui peuvent être mises à mal par la lassitude et le découragement. Mettre en place des étapes permet de se ressourcer, comme les sportifs le font par exemple sur certaines épreuves d'endurance. Fractionner un objectif final n'est pas une contrainte qui ralentit, mais des étapes qui permettent de maintenir le niveau de motivation.

Chaque objectif intermédiaire atteint est une source de satisfaction et donc de motivation.

EN PRATIQUE

Les objectifs intermédiaires

Vous faites une liste de tout ce que vous avez à faire au cours de votre journée TRÈS chargée. Vu comme ça, c'est un peu décourageant. Mais quel bonheur de voir les choses avancer à chaque fois que vous cochez ou barrez une ligne réalisée ! C'est la même logique dans le cas des objectifs intermédiaires. Un objectif très ambitieux semble ainsi plus atteignable. S'il est morcelé, il procurera à chaque étape un renforcement de la confiance en soi. Une justification du temps passé et un ajustement des moyens mis en œuvre peuvent être nécessaires.

La patience et la persévérance sont gages de longévité, ingrédient important dans la vente, comme dans de nombreuses autres activités.

Développer sa confiance en soi pour favoriser la confiance des clients

Le vendeur est un guide en qui les acheteurs ont besoin d'avoir confiance. Il montre le chemin pour finalement laisser la main à son client au moment de la signature. Moment de vérité que certains vendeurs redoutent puisque c'est là que la qualité du travail accompli va être jugée.

La motivation, comme cela a été abordé, peut naître d'éléments extrinsèques ou intrinsèques, ces derniers étant plus efficaces. Au même titre, la confiance en soi permet de ne pas rejeter la faute sur des éléments extérieurs (humains ou matériels). C'est en assumant ses erreurs que l'on grandit, que l'on s'améliore et que l'on réussit. Si les échecs ne sont imputés qu'à des sources externes, la motivation pour s'améliorer est absente puisque le vendeur ne se sent pas partie prenante du processus qui a conduit à l'échec.

Un proverbe indien illustre bien cette problématique : « N'accuse pas le puits d'être trop profond, c'est ta corde qui est trop courte », que Voltaire mettait également en évidence en affirmant : « Dans une avalanche, aucun flocon ne se sent responsable. »

La confiance en soi permet de soulever des montagnes, car elle fait taire les peurs qui empêchent d'avancer. Cette confiance est le carburant qui nourrit la motivation. Les sportifs de haut de niveau se sont tous dit à un moment qu'ils pouvaient être numéro 1. Laurent Ferrara – professeur de judo, ancien sportif de haut niveau avec six titres de champion de France en qualité de coach – rappelle souvent à ses élèves que ce n'est pas grave de ne pas y arriver, mais c'est grave de ne pas essayer. La vie et le judo sont une école d'apprentissage individuel dans laquelle, sans les autres, on ne peut pas avancer. Comme pour le monde de la vente, en cas de baisse de forme, les autres sont là pour vous soutenir et vous aider à retrouver la confiance.

Nous vous offrons deux belles citations à méditer, qui montrent que la confiance en soi est un bien précieux de tout temps : « Ils le peuvent, parce qu'ils pensent qu'ils le peuvent » (Virgile) et « Pour avoir du talent, il faut être convaincu qu'on en possède » (Gustave Flaubert).

À chacun son ambition et ses fondements

Selon le dictionnaire, l'ambition est un vif désir de gloire, de réussite sociale, de tout ce qui peut honorer l'amour-propre. Ses synonymes sont nombreux et ont une connotation aussi bien positive que négative : « soif », « orgueil », « rêve », « aspiration », « avidité », « cupidité », « appétit », « convoitise », « prétention », « but », « désir », « idéal », « quête », « recherche », « projet ». L'ambition est aussi une aspiration très ambivalente et controversée. Alors ne pourrait-on pas envisager une autre définition : vouloir le meilleur pour soi et pour les autres, afin de rester dans la logique de l'assertivité abordée précédemment. Qui a dit que vouloir le meilleur pour soi se faisait forcément au détriment des autres ?

L'ambition des équipes commerciales repose notamment sur leur évolution. Mais comme pour l'ambition, la définition de ce qu'est l'évolution professionnelle est propre à chacun. Elle peut être interne ou externe, horizontale ou verticale. Le meilleur commercial n'a pas forcément pour ambition de devenir manager d'une équipe de commerciaux. Et si proposition de promotion il y a, quelle image donne-t-il de lui s'il refuse ce poste ? Fait-il preuve de manque d'ambition ? Son ambition est peut-être d'augmenter son chiffre de 20 %, vendre auprès d'un autre segment, prendre des missions transverses en plus de son poste de commercial. Nombreux sont les très bons collaborateurs qui se voient proposer des postes d'encadrement, comme s'il s'agissait d'un automatisme. Mais alors, que fait-on des compétences requises pour les postes de manager ? Reposent-elles uniquement sur des compétences techniques ? Sans trahir de secret : non ! Que dire de ces nouveaux managers qui se voient proposer une formation de management deux ans après avoir pris leur poste, car ils sont en souffrance et leurs équipes aussi. Cet ex-très bon commercial, motivé, confiant, optimiste, venant travailler avec plaisir a perdu confiance en lui. Quand on connaît l'impact de la confiance et de l'optimisme...

À chacun de construire et d'identifier clairement et honnêtement son ambition. Celle-ci peut reposer sur des données professionnelles ou personnelles : à chacun sa vie et son envie !

TROUVER SA JUSTE PLACE

Andrée est commerciale senior dans une grande enseigne de textile. Depuis des années, elle arrive en tête de tous les challenges. Elle connaît ses clients, son secteur, son produit et possède cette capacité à être un inspecteur gadget pour aller chercher de nouveaux clients. Elle gagne bien sa vie et rapporte aussi beaucoup d'argent à son employeur.

Andrée a toujours été claire : le management, ce n'est pas pour elle. Elle préfère continuer à consacrer 100 % de son temps à la gestion et au développement de son portefeuille plutôt que d'avoir la responsabilité de l'animation d'une équipe. « Je n'aurai pas la patience, dit-elle. Et puis surtout, je n'en ai pas envie. » Quel intérêt alors de risquer de perdre cette excellente collaboratrice ?

Pour nourrir son ambition, elle fait du tutorat et participe à de nombreux groupes de travail. Comme un bon nombre de commerciaux, l'une de ses motivations du SONCAS (rappel p. 22) est l'argent. Là aussi, ses choix lui donnent raison : elle gagne plus que son manager !

L'optimisme est un mode de pensée qui se travaille

Croire en sa bonne étoile, faire confiance à son destin voilà ce qui caractérise notamment un optimiste. Pour certains, plus pessimistes, cela peut être vécu comme de l'inconscience. Si prise de risque inconsidéré il y a, alors on peut effectivement parler d'inconscience. Néanmoins si la prise de risque n'est pas de nature à faire vaciller la structure financière de l'entreprise, mais seulement d'exposer le vendeur à un refus, alors l'inconscience change de camp. Cela pourrait être inconscient de ne pas toujours tout tenter, car comme le disait Churchill : « Le succès consiste à aller d'échecs en échecs sans perdre son enthousiasme. »

LE VERRE À MOITIÉ PLEIN

Jacques, commercial du secteur bancaire, se voit attribuer le portefeuille d'un collègue muté dans une autre ville. Avant de quitter l'agence, son prédécesseur le met en garde : « Méfie-toi, c'est la zone géographique la plus pourrie du secteur que tu récupères. Comme tu t'en rendras vite compte, la population de ce portefeuille est très peu utilisatrice de services bancaires. Juste le minimum. »

Loin d'être découragé, le nouveau commercial considère cette clientèle comme une formidable opportunité de réaliser un taux de croissance intéressant sur la vente des produits aux clients déjà existants et apparemment peu équipés. Pour lui, le vrai challenge aurait été de devoir croître ou de maintenir des résultats déjà remarquables. C'est son optimisme et son côté challenger qui lui ont permis de briller sur ce poste. Il avait à disposition un portefeuille de clients à équiper, avant même d'aller en chercher de nouveaux ! Quelle aubaine !

L'optimisme, ça s'apprend en pratiquant. C'est une tournure d'esprit qui se développe et se travaille, un peu comme une discipline sportive.

CHOISIR SON CAMP

Il y a ces petites phrases qui un jour peuvent tout changer. Cela a été le cas pour Pauline.

Commerciale dans une entreprise de vente de colles industrielles depuis sept ans, elle se voit proposer un poste de manager. Ses résultats sont très bons, elle s'investit beaucoup dans son travail. Lorsque son manager la reçoit pour

lui faire cette proposition d'évolution, il ne fait pas que lui présenter le poste, il revient sur ses motivations à faire d'elle un manager. Il en profite aussi pour lui faire part du fait que cette promotion aurait pu intervenir plus tôt, mais voilà, au-delà de ses bons résultats et de ses bonnes pratiques, Pauline est une râleuse. Il ne conteste pas le bien-fondé de ses remarques, mais il l'incite à adopter une tournure d'esprit plus positive. Il lui conseille de travailler la forme. C'est alors une véritable prise de conscience pour Pauline.

Elle a dû développer, dans ses études, son esprit critique et, sans s'en rendre compte, elle est devenue une râleuse. En analysant sa posture, elle va même jusqu'à penser qu'elle a fini par se cacher derrière pour fuir certaines responsabilités et renvoyer la faute sur des éléments extérieurs. Il est temps pour elle de changer, afin de ne pas imposer ce verre à moitié vide à sa future équipe. Comme si on lui avait annoncé qu'elle était allergique à l'état d'esprit négatif, Pauline a immédiatement pris de bonnes résolutions. Elle a conservé son esprit critique, mais avec une communication très positive, pour aller de l'avant et faire évoluer les choses.

Cette nouvelle tournure d'esprit l'a amenée vers un monde où le maître mot est « optimisme ». Et cela a tout changé, que ce soit dans sa vie professionnelle ou personnelle. Cinq ans plus tard, à l'occasion d'un entretien annuel, alors qu'elle était avec le manager qui avait provoqué le déclic sans le savoir, quelle ne fut pas sa surprise de l'entendre lui dire : « Pauline ce qui te caractérise, c'est ton optimisme et ta résilience. Parfois, on peut même se demander si ce n'est pas de l'inconscience ! » Elle savait bien, elle, d'où lui venait sa capacité à voir et à rendre les choses positives. Elle était loin de l'inconscience, et depuis, tout lui réussissait.

L'esprit critique du vendeur, dans le sens noble du terme, ne doit pas le faire basculer dans la posture du râleur. Maillon du contact client, il est également celui vers qui convergent tous les services de l'entreprise, donc parfois celui le plus à même d'avoir un regard exhaustif sur les dysfonctionnements. Avant de s'engager sur la voie de la critique, il peut être bon pour le commercial (et pour toute personne) de se demander ce que ses remises en cause vont lui apporter pour atteindre ses objectifs et quel rôle il peut jouer dans ce désir d'amélioration. Cette envie est louable tant qu'elle ne passe pas le cap de la critique gratuite. Rien n'est parfait et chacun peut prendre sa place dans la construction du mieux, à commencer dans ses pratiques commerciales. Celles-ci se construisent et s'améliorent à travers chaque expérience vécue.

Dans un contexte économique concurrentiel, la vente est plus que jamais au cœur du développement des entreprises. Cet ouvrage, écrit par des experts de la vente, apporte des réponses concrètes à tous ceux qui ont quelque chose à vendre, qu'ils soient commerciaux, managers, dirigeants, indépendants, auto-entrepreneurs... Il propose les méthodes, outils et comportements indispensables pour :

- acquérir la posture du vendeur efficace et agile ;
- faire de la prospection une routine gagnante ;
- conduire les négociations et obtenir des accords gagnant-gagnant ;
- conclure ses ventes ;
- garder ses clients et les fidéliser ;
- manager efficacement une équipe commerciale.

Performez !

- **Des mises en situation dans des secteurs variés.**
- **Des solutions concrètes et des éléments de langage pour vous aider sur le terrain.**
- **Des témoignages d'experts.**
- **Des plans d'action immédiatement opérationnels.**

Olivier Cussac, initialement commercial terrain puis responsable formation, anime en entreprise depuis 20 ans des formations pratiques et opérationnelles autour des techniques de vente et de négociation et de la posture commerciale. Consultant auprès des décideurs commerciaux, il est intervenant auprès de TBS Business School.

Alexandra David Ardite, consultante en vente, management et efficacité professionnelle, est la fondatrice d'Adaris Conseil. Diplômée de l'INSEEC et certifiée DISC, elle possède 20 ans d'expérience dans le secteur bancaire et les ressources humaines. Son fil rouge est le développement des talents pour accroître la réussite !

Olivier Guérin, spécialiste des Maux de Vente® mais surtout des Mots qui font Vendre, aide les dirigeants et leaders commerciaux à « trans-former » les équipes de vente. Il a déjà accompagné plus de 2 500 professionnels dans leur quête de l'excellence en vente. Il partage chaque semaine sur son blog lesmauxdevente.fr ses réflexions sur la vente.

