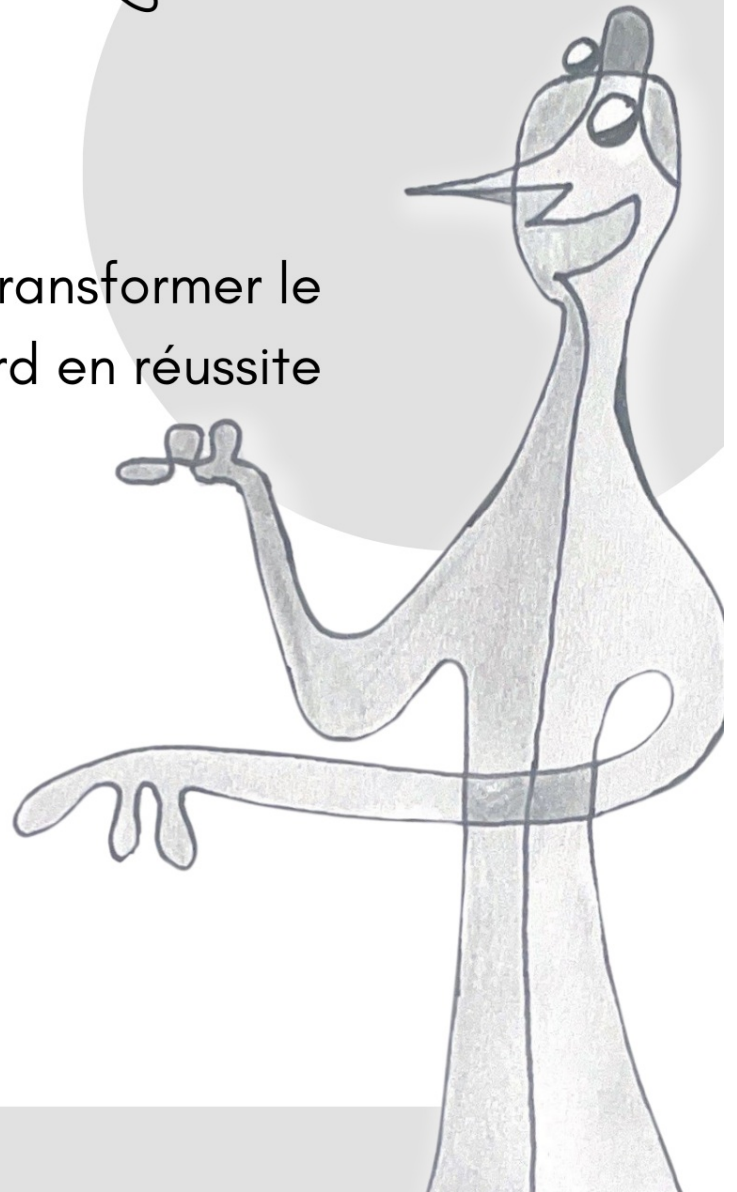


AIMER SON CLIENT OU LE REDOUTER?

PARTENAIRE OU ADVERSAIRE?

À vous de choisir

La vente, un art pour transformer le
hasard en réussite



Frank Fallener

Frank Falleur

Aimer son client
ou le redouter ?

Partenaire
ou adversaire ?

À vous
de choisir !

La vente, un art pour transformer le hasard en réussite.

© Frank Falleur, 2024

ISBN numérique : 979-10-405-4617-7

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface de Valérie Delachenal

Qui, à un moment épineux de sa vie professionnelle, n'a jamais rêvé de rencontrer un Ange Gardien ?

Imaginez une personne bienveillante, extérieure à votre cercle professionnel, qui ne vous veut que du bien. En d'autres termes, une âme qui vous aide à élargir votre horizon, en vous accompagnant. Elle change vos lunettes sur des situations abscones, elle vous ouvre les yeux sur les champs des possibles, jusque-là encore inconnus, et pourtant tellement accessibles.

À l'instar de Marianne, dont vous allez faire la connaissance dans quelques pages, j'ai eu la grande chance de rencontrer cet Ange Gardien à un moment clé de ma vie professionnelle. Je venais d'accepter la direction nationale des ventes d'un grand groupe international, dans un contexte où perdurait depuis quelques années une forte érosion des résultats commerciaux. Mon unique challenge ? Inverser les courbes des ventes afin de reconquérir notre place de leader.

Durant les premiers mois, j'ai concentré toute mon énergie à faire ce que je savais faire, à répéter la même recette, qui s'était déjà montrée pertinente dans l'ensemble de mes fonctions managériales. J'ai donc repensé et déployé une nouvelle organisation, reconsidéré le ciblage de nos clients, réétudié l'activité journalière de mes équipes dans l'unique objectif d'augmenter cette fameuse efficience commerciale. J'ai réalisé tout cela avec le même prisme : le mien.

Malheureusement, force est de constater qu'au bout d'un certain temps, cela ne suffisait plus. C'est à ce moment précis que la question de Marianne m'a hanté l'esprit : « Que puis-je faire d'autre pour enrayer cette dégringolade de mes ventes ? ». Je décrirais ma rencontre avec l'Ange Gardien comme un véritable coup de cœur intellectuel. Grâce à lui, mes équipes et moi-même avons repris le goût de la réussite et du plaisir, jusqu'à la victoire de la première place !

Je vous mentirais si je vous disais que tout a été simple. Comme tout changement, cela a demandé de la rigueur, ainsi qu'un véritable travail de stakhanoviste pour ancrer durablement cette nouvelle façon de fonctionner. Beaucoup de sociétés se cachent derrière le fait d'accompagner leurs équipes vers le changement, en leur accordant des formations « one shot » de 2 ou 3 jours, pensant que leurs salariés en sortiront transformés. Quelle supercherie ! À une ère où tout évolue rapidement, où l'obsolescence des compétences est une

réalité prégnante de notre quotidien, pour les sociétés, il devient stratégique, voire vitale, d'intégrer dans leur vision une démarche continue de développement des compétences de leurs salariés, pour garder ces derniers compétitifs et reclassables sur le marché du travail.

Cette démarche doit s'inscrire dans un véritable projet de société, porté par la direction et l'ensemble des managers, afin d'assurer un alignement et les résultats attendus. Ce travail doit s'insérer dans la durée, pour permettre à chacun d'entre nous de ne pas rester uniquement au niveau intellectuel d'une formation, mais au contraire de nous inciter à mettre en pratique, dans notre quotidien, nos apprentissages, pour garantir le changement.

La capacité à chacun d'accepter de se remettre en question a été la base de la réussite, ou de l'échec pour certains. Les meilleurs, ceux qui se sont le plus développés commercialement, sont ceux qui se sont ouverts à ce travail d'introspection, qui me semble aujourd'hui indispensable pour s'améliorer et atteindre ses objectifs.

À la lecture de ces pages, nous pourrions être tentés de croire que nous savons et que nous pratiquons déjà cette méthode. Grave erreur. Toute la quintessence de cette approche se trouve dans l'exigence que nous mettons dans les différents principes de cet art de vendre. C'est le souci du détail qui fait toute la différence.

Nous sommes passés du prêt-à-porter de la vente à la haute-couture. En effet, l'approche est semblable au sur-mesure pour le consommateur, qui devient réellement notre seul centre d'intérêt. À chaque fois que nous franchissons la porte d'un client, plus rien ne peut nous détourner de lui et de notre volonté de coconstruire ensemble la meilleure alliance, unique et personnalisée. L'anamnèse est apparue comme la phase centrale de cette approche, pour assurer un partenariat gagnant-gagnant. Nous avons arrêté de combattre les propos de notre client à coups de contre-argumentaires. Nous avons réappris à l'écouter, en lui laissant de l'espace pour l'entendre, le comprendre, et mieux le connaître. En résumé, nous avons arrêté de parler plus que lui !

À l'heure où les métiers de la vente sont fortement « challengés » par le digital, il est crucial d'insuffler dans nos équipes un état d'esprit orienté vers la création de valeur ajoutée autour de l'acte de vente. Le contexte contemporain nous oblige à nous réinventer régulièrement en suscitant constamment notre curiosité, pour appréhender et assimiler l'environnement dans lequel nos clients

évoluent.

Grâce à cet Ange Gardien, je sais maintenant que le plus important pour réussir une vente, ce n'est pas le produit, c'est l'Humain !

Un grand merci à toi l'Ange, pour tous ces apprentissages partagés, pour ton investissement et ta passion que tu m'as transmise.

Bonne lecture à vous,

Valérie Delachenal, directrice des ventes

Avant-propos

Comme le disait Charles Peguy : « Il y a quelque chose de pire que d'avoir une pensée mauvaise, c'est d'avoir une pensée toute faite ».

À une époque où le conformisme règne en maître, cette phrase peut faire écho à tant de sujets qu'il serait vain de vouloir les énumérer. Évidemment, cette pensée « toute faite » est intellectuellement confortable : elle évite de penser et elle permet d'agir à l'unisson, comme des moutons de panurge.

Dans cet esprit, l'acte commercial ne fait pas l'économie de cette pensée à la fois uniforme et réductrice. En effet, pour beaucoup d'entreprises, l'efficacité commerciale vient de la capacité des commerciaux à réciter leurs argumentaires et à répondre aux fameuses objections du client. Les formations à la vente sont des techniques dites « de vente » dans lesquelles le client est souvent réduit à une espèce de faire-valoir. Pour espérer vendre dans ce schéma, le système de la contre-argumentation est le socle : l'idée maîtresse est de vouloir convaincre son interlocuteur que le projet proposé est LE bon ! Si le client a le malheur de répliquer, puis de défendre sa position, le vendeur contre-argumente jusqu'à ce que, de guerre lasse, l'un des deux protagonistes abandonne ; il s'agit en général du client, pour avoir la paix. Dans cet esprit, vouloir convaincre génère de facto un rapport de force, qui tend nécessairement l'entretien, jusqu'à donner une piètre image du métier.

Bien que beaucoup s'en défendent, sur le fond cette approche est très souvent perçue comme agressive par les clients ; et ce, malgré l'attitude agréable et souriante du vendeur, véritable enrobage masquant au mieux la méthode précédemment décriée. Ayant eu l'honneur de les former à la vente, j'ai pu constater ce mode opératoire auprès des commerciaux de 14 pays, sur 3 continents différents. Est-ce à prouver le caractère universel de la vente ? Ce constat s'explique autant par la démarche instinctive du vendeur, alors uniquement concentré sur la vente au détriment de son client durant tout l'entretien, que par l'universalité des formations à la vente organisée sur ce schéma agressif (un véritable schéma d'opposition, pour être plus précis).

Après avoir abordé le fond, à présent intéressons-nous à la forme de l'entretien. Cette dernière est quelque peu schizophrénique, voyons pour quelle raison.

Prenons l'exemple d'un entretien commercial type. Le vendeur est tout d'abord mielleux, c'est le moment de la prise de contact. Il devient ensuite directif et descendant, voire autoritaire, pendant l'entretien commercial proprement dit. Puis il redevient mielleux à la fin de l'entretien. Deux caractères cohabitent au sein du vendeur : le péremptoire et le cauteleux. Ce binôme s'explique par sa façon de concevoir l'acte commercial : il doit gagner sur le client, bien que la plupart des écoles de formation nous rabâchent l'idée d'un « win-win » ! C'est le propre de ce système. Cette démarche montre ses limites dès lors que le client « montre les dents », ou, pour être plus concret, lorsqu'il ne s'en laisse pas compter. Par exemple, lorsque le client refuse, qu'il s'oppose, ou simplement lorsqu'il est plus exigeant sur ses propres attentes que d'autres clients, alors il est immédiatement catalogué comme difficile ; cela signe le début de la fin de l'aventure. À cet instant, le commercial met en place le plan « ORSEC » : il use de sympathie. D'ailleurs, dans ce mode opératoire, l'arme secrète de tout vendeur digne de ce nom est de justement développer son sens du relationnel, afin de compenser les limites de l'exercice commercial.

Pour qui a fait un tant soit peu de vente, il est aisé de saisir l'urgence de ne pas appliquer intégralement ces principes usés jusqu'à la corde, principes consistant à prendre le client pour un adversaire, en lui imposant notre propre argumentation.

La bigoterie avec laquelle les entreprises font allégeance à ces principes est logique, tout autant que choquante. Elle est logique parce que sécurisante pour l'entreprise : les salariés appliquent à la lettre un argumentaire savamment préparé par le siège par les services marketing, qu'ils récitent de façon « descendante », tels des robots.

Il faut dire que les marqueurs d'efficacité sont simples à suivre, on en tire des statistiques qui déterminent le bien-fondé de telle ou telle approche. Or, quand la data prime sur le contact client, c'est l'essence même de l'acte commercial que l'on minimise, à l'instar de la médecine se reposant sur des statistiques pour traiter les malades. De même que l'on ne traite pas des maladies mais un malade,

on ne parle pas à des clients mais à un client, au cœur de ce colloque singulier qu'est la relation humaine entretenue avec lui, pour oser la métaphore avec l'acte médical.

Vous l'aurez compris, le sujet de ce livre est de montrer l'importance, et surtout l'intérêt, de concevoir l'acte commercial différemment. Les raisons sont multiples ; elles se font jour avec une forte acuité du fait de la contraction des marchés.

Peu importe l'ordre de toutes ces raisons, certaines se précisent indéniablement, signes d'une profonde mutation de l'activité économique. Elles risquent d'emporter dans les ténèbres celles et ceux incapables d'évoluer et de s'adapter. Parmi ces raisons, citons la contraction des marchés du fait de l'extrême concurrence, le coût d'une force de vente avec un retour sur investissement aléatoire, la concentration des moyens dans les mains de quelques acteurs, les besoins de retours sur investissement sans limite des investisseurs, le développement accéléré du digital entraînant de nouveaux canaux de vente et de besoins, etc.

L'enjeu principal est de l'emporter au niveau commercial. Quand le produit ne fait plus la différence, quand se pose la question de l'utilité d'une force de vente parce que les taux de transformation des entretiens par les commerciaux restent faibles, alors il est urgent d'apprendre à vendre autrement ! Je vois ici une occasion unique de montrer et de prouver que le commercial est, et restera, utile ; même dans ce monde hautement technologique et complexe. C'est ce que je vais m'attacher à démontrer dans les pages suivantes.

Cependant, pour éviter d'écrire un énième livre de type universitaire, roboratif, sur le déroulé de l'acte de vente tel que le monde nous l'impose de plus en plus, j'ai plutôt choisi une histoire dont le personnage principal, Marianne, personnage fictif, se prend les pieds dans le tapis ; heureusement, elle sera habilement guidée vers la voie la menant au succès.

Ainsi ce livre traitera des situations complexes rencontrées sur le terrain, comme vendre en situation bloquée par exemple. Veuillez noter qu'à la fin de

chaque chapitre, je propose un résumé des idées et points essentiels. De cette manière, vous êtes guidés pas à pas et vous possédez le squelette de cette approche.

Prenez le temps de lire et de relire chaque chapitre, afin de vous imprégner de sa substance. Vous avez également tout le loisir d'échanger avec l'auteur, moi-même, et partager vos remarques, vos réflexions, vos avis concordants ou discordants. Pour ce faire, à la fin du livre, vous avez à votre disposition l'adresse de mon site MC2F, ainsi que mon adresse électronique.