

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être



Marie-Agnès Blanc
Marie-Paule Le Gall

Toute la fonction Commerciale

EXTRAITS

DUNOD

Toute la fonction Commerciale

Extraits
"Savoir-être"

Chapitre 13

Se construire un mental gagnant

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ En quoi l'estime de soi du vendeur influence-t-il le résultat de l'entretien ?
- ◆ Quels sont les fondements de la confiance en soi ?
- ◆ En quoi les croyances, les valeurs d'un commercial, d'un manager influencent-elles ses pratiques ?
- ◆ En quoi la connaissance de soi apporte-t-elle concrètement une valeur ajoutée au vendeur, au manager commercial ?
- ◆ À quoi cela sert-il de se sentir +/- dans une relation ?
- ◆ Comment, à titre personnel, est-ce que je me situe au niveau comportemental ?
- ◆ Comment est-ce que je me situe en termes de compétences professionnelles ?

► LEADERSHIP, ESTIME DE SOI ET CONFIANCE EN SOI



PRINCIPES CLÉS

- Développer son estime de soi permet d'être plus performant.
- Se comparer, se critiquer, générer des conflits est préjudiciable à l'estime de soi.
- Se projeter un objectif clair dans un avenir positif aide à avoir plus confiance en soi.

– Libération des initiatives, piliers de la confiance

L'estime de soi, le postulat de la confiance en soi

« C'est la relation que chacun a avec lui-même ». Le verbe estimer vient du latin « *aestimare* » qui signifie évaluer, « déterminer la valeur », « avoir une opinion sur »¹. C'est un jugement qui

concerne l'identité et l'évaluation lucide que toute personne a d'elle-même pour être compétent à gérer sa vie, à être digne de respect, à être important à ses propres yeux. C'est s'accepter en dehors même de l'appréciation d'autrui. On est dans le domaine de l'équilibre intérieur. Moins il y a d'écart entre la personne qu'on souhaite être et celle qu'on est, plus l'estime de soi est au rendez-vous. Du coup, le sentiment positif associé est ce qu'on appelle la confiance en soi.

Comment cela se traduit-il ?

C'est lié à notre enfance mais cela se travaille aussi à l'âge adulte. D'ailleurs, selon les aléas de la vie, selon les domaines, ce capital confiance peut varier. Que ce soit au niveau artistique, sportif, intellectuel, relationnel ; nous ne sommes pas tous logés à la même enseigne. Les deux notions sont donc fortement liées, interdépendantes et très utiles aux populations commerciales. Elles permettent de les propulser vers l'action, elles donnent envie de réussir et d'oser prendre des

1. E. COUZON, A. NICOLAUD, *S'estimer pour réussir, Guide pratique de l'estime de soi*, ESF, 2004.

Christophe ANDRÉ, François LELORD, *L'Estime de soi*, Odile Jacob, 1999.

risques. Elles influencent les comportements, l'humeur, la gestion des émotions. Elles facilitent les relations interpersonnelles car elles donnent le sentiment « d'être bien dans ses baskets ».

ESTIME DE SOI... ET RÉSULTAT

Lors d'une expérience faite en stage de développement personnel où il s'agit de donner la même tâche à effectuer à deux équipes, l'une constituée de personnes qui simulent avoir une basse estime de soi et l'autre avoir une haute estime de soi (il s'agit de ranger la salle préalablement mise dans un grand désordre), le résultat est tout à fait frappant. L'équipe où se manifeste une haute estime de soi effectue la tâche plus rapidement, avec une meilleure qualité du résultat, dans la joie et la bonne humeur, de surcroît ! L'autre équipe refuse parfois même de faire l'activité demandée !

Grâce à elles, le commercial fait preuve d'une plus grande souplesse comportementale, d'humour, d'un certain détachement et peut s'adapter à des clients différents, à des changements de contexte. Il peut s'auto-manager et gérer l'*empowerment* (délégation du pouvoir) prévu par sa hiérarchie et supporter ainsi la charge de son poste. Il est ouvert, créatif, peut se remettre en question pour progresser, pour se projeter dans l'avenir et sait résoudre les difficultés rencontrées. Il est à l'écoute de ses émotions, qu'elles soient de la joie ou de la tristesse. Il les gère plus efficacement. Aujourd'hui, de nombreux recruteurs tentent de mesurer cela au cours de l'entretien d'embauche car les entreprises se sont aperçues qu'un manager ou un commercial à haute estime de soi a plus de chance de réussir et d'avoir des résultats plus probants.

Exemple : Marc est directeur commercial. Il a un leadership plus efficace¹ dans la prise de décision ; il ne se justifie pas, il assume ses responsabilités sereinement. Il a une grande capacité à avoir une vision réaliste sur le long terme. Il motive et engage ses équipes à ses côtés, il les aide à gérer les situations de changement qu'elles peuvent rencontrer en interne ou sur leurs marchés. Il crée un esprit

1. Alain DULUC, *Leadership et confiance*, Dunod, 2000.

d'équipe, c'est une ambiance d'estime mutuelle qui règne dans son service. Chacun peut s'exprimer librement, donner son avis. Un objectif commun clairement exprimé permet à chacun de collaborer et de trouver sa place. Marc génère des équipes à fort rendement en accompagnant, au quotidien, ses commerciaux dans le développement de l'estime de soi pour que chacun donne le meilleur de lui-même.

[Chapitre 10](#)

Les leviers pour développer son estime de soi

Will Schutz¹, repris par Alain Duluc, met en exergue les facteurs qui contribuent à l'estime de soi chez les collaborateurs. Chaque manager doit parler, agir pour leur montrer qu'ils sont :

- ✓ **Importants** : c'est-à-dire que leur contribution a du sens, de la valeur à ses yeux et aussi pour l'entreprise.
- ✓ **Compétents** ; c'est-à-dire qu'il leur fait confiance et qu'il est rassuré par avance quant aux décisions qu'ils vont prendre. Bien sûr, si nécessaire, la porte du bureau est toujours ouverte en cas de besoin d'aide.
- ✓ **Apprécies** ; c'est-à-dire qu'ils sont considérés en tant qu'être humain, reconnus en tant qu'individu.

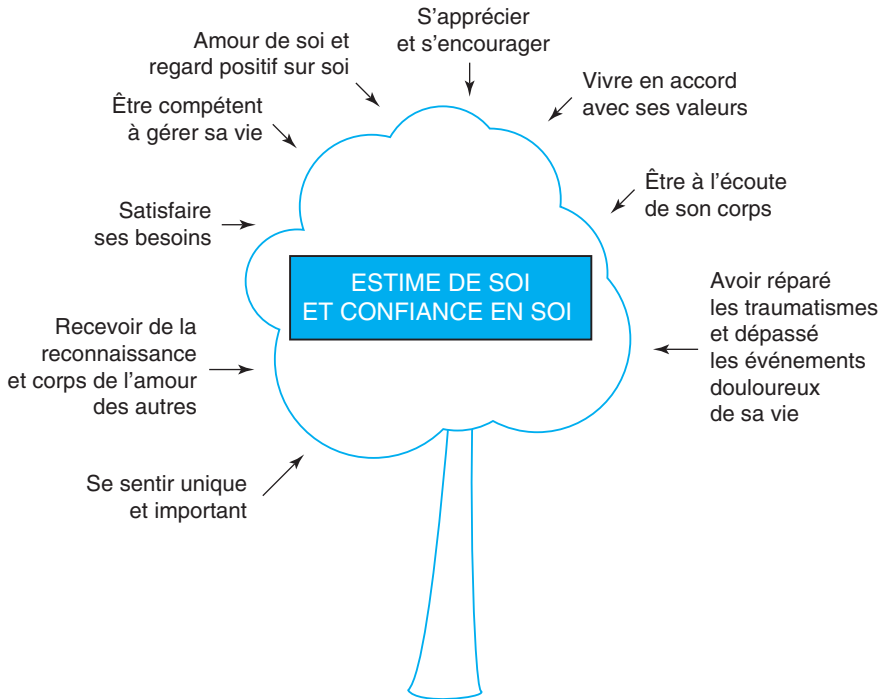
Bien évidemment, seul un directeur commercial ayant une haute estime de soi, peut réussir cela au quotidien. La démarche vaut le coup car un manager commercial produit des commerciaux du même format que lui !

Sur la **figure 13.1**, symbolisant un arbre personnel, se trouve un certain nombre de leviers² sur lequel chacun peut progresser. Chaque histoire est différente ; c'est pourquoi il faut analyser individuellement les axes de progrès possibles.

1. Will SCHUTZ, *The Human Element*, op. cit.

2. E. COUZON et A. NICOLAUD, *S'estimer pour réussir*, op. cit.

Figure 13.1 ■ Les leviers de l'estime de soi



L'amour de soi et le regard positif sur soi :

- ✓ Est-ce que je me sens quelqu'un de valable ?
- ✓ Est-ce que je sais me faire des films positifs, me voir réussir en envisageant un entretien avec un client exigeant ?

S'apprécier, s'encourager :

- ✓ Suis-je capable de me complimenter après une négociation difficile ?
- ✓ Est-ce que les « petites voix internes » que j'ai dans ma tête sont de vrais dictateurs, des saboteurs ou au contraire sont-elles encourageantes ?

Être compétent à gérer sa vie :

- ✓ Est-ce que j'ai conscience que je suis capable de prendre en charge ma vie, de trouver des solutions aux problèmes professionnels et personnels ?
- ✓ Est-ce que je sais prendre les bonnes décisions au bon moment ?
- ✓ Est-ce que j'ai conscience que je peux choisir ma vie ?

Vivre en accord avec ses valeurs :

- ✓ Est-ce que les valeurs de ma vie sont en contradiction avec les valeurs de mon entreprise ou sont-elles congruentes ?
- ✓ Est-ce que je ressens un conflit de valeurs ?

Avoir réparé les traumatismes et dépassé les événements douloureux de sa vie :

- ✓ Ai-je eu une enfance, une vie facile ou plus difficile ? Des épreuves ?
- ✓ Ai-je réussi, comme l'évoque Boris Cyrulnik¹ dans son concept de « résilience », à dépasser les événements douloureux voire traumatisants que j'ai vécus ?

Se sentir unique et important :

- ✓ Est-ce que je me considère comme important à mes propres yeux ?
- ✓ Est-ce que je pense que j'ai des qualités propres ? Que je suis unique ?

Satisfaire ses besoins :

- ✓ Ai-je la capacité à prendre en compte ce qui me fait du bien ?

1. B. CYRULNIK, *Un Merveilleux Malheur*, Odile Jacob, 2000.

B. CYRULNIK, *Les Vilains petit canards*, Odile Jacob, 2001.

- ✓ Ai-je bien conscience, après avoir satisfait mes besoins, que je suis plus disponible aussi pour les autres, pour mes clients et mon entreprise ?

Être conscient et être à l'écoute de son corps :

- ✓ Suis-je à l'écoute des messages que mon corps m'envoie ?
- ✓ Ai-je la capacité de regarder ce qui se passe en moi : observer mes émotions, les reconnaître, les nommer, pouvoir dépasser celles qui peuvent être pernicieuses pour moi ?
- ✓ Ai-je conscience des implications que cela a dans la relation à l'autre ?

Recevoir la reconnaissance et l'amour des autres :

- ✓ Est-ce que j'accepte les signes de reconnaissance que les autres m'envoient ?
- ✓ Est-ce que je sais adresser de « vraies » félicitations à mon tour ? Entre deux portes ou devant l'équipe entière par exemple ?
- ✓ Ai-je pris conscience que c'est le seul point où la relation aux autres intervient ?

Le **tableau 13.1** permet de faire un premier point et de favoriser la prise de conscience face à ce concept. Plus les réponses sont positives, moins l'estime de soi est présente. Il s'agit maintenant de dépasser ses limites personnelles, de retrouver du sens à sa vie, de favoriser les relations avec son entourage professionnel et personnel. Il faut avoir de nouveau l'envie d'aller plus loin car rien n'est irrémédiable !

Partir gagnant !

La vente repose sur deux piliers : d'une part, des compétences spécifiques pour savoir aborder commercialement un inconnu (voir test « métier » à la fin du chapitre), d'autre part, un état d'esprit positif, une capacité à résister aux portes qui se ferment devant soi et une volonté indestructible ! Ces postulats nécessitent une prise de conscience importante du commercial qui incarne à lui seul l'entreprise qu'il représente. On dit communément que « l'acceptation de tout message passe d'abord par l'acceptation de celui qui est porteur de

Tableau 13.1 ■ Grille de réflexion sur ma position en estime de soi

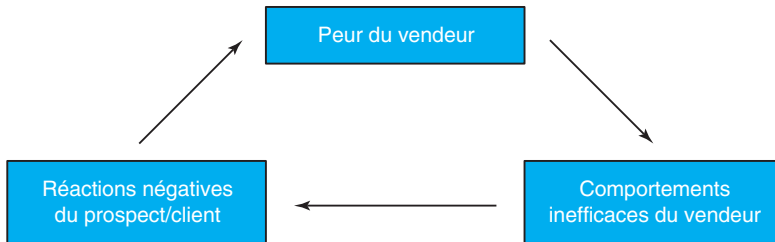
| Questions | Ma position |
|--|-------------|
| Est-ce que je me néglige, me « maltraite » ? Est-ce que je ne m'accorde jamais de temps pour moi ? | |
| Est-ce que les autres ont tendance à passer avant moi ? | |
| Est-ce que j'ai une image négative de moi ? | |
| Est-ce que face à un problème, je me sens mal ? | |
| Est-ce que je me trouve beaucoup de défauts ? | |
| Est-ce qu'en cas d'échec, je ne suis pas indulgent à mon égard ? Est-ce que j'en rajoute pour me dévaloriser ? | |
| En cas de succès, est-ce que je trouve cela normal et pas lié à moi ? Est-ce que j'ai du mal à accepter les compliments ? | |
| Est-ce que je favorise les conflits ? Suis-je médisant ? | |
| Est-ce que j'ai l'impression de ne rien choisir, de ne rien décider dans ma vie ? | |
| Est-ce que je me compare aux autres ? | |
| Est-ce que je suis perfectionniste ? Est-ce que je me mets la barre trop haute ? | |
| Est-ce que je suis souvent inhibé socialement ? | |
| Est-ce que j'anticipe souvent mes échecs, les difficultés en me faisant un film noir, en écoutant mes voix intérieures négatives ? | |
| Est-ce que je manque souvent d'humour ? | |

ce message ». Par exemple en prospection, le commercial va devoir installer rapidement un climat de confiance pour permettre au prospect de se détendre et pour lui donner envie d'aller plus loin dans la relation.

Il s'avère que c'est impossible si le vendeur n'est pas lui-même relativement serein, enclin à de nouvelles rencontres et a un véritable

plaisir à aller vers l'autre... Au-delà de la présentation physique, des règles évidentes de courtoisie, le vendeur doit donner le ton et impulser positivement la relation qui s'entame. Il doit se positionner comme un conseiller et non comme un vendeur qui vient « prendre de l'argent ». Plus la peur (de la relation, de l'échec, etc.) est visible, plus le prospect, par un effet de symétrie, va, à son tour, alimenter cette peur en étant sec, peu aimable, voir odieux. Cette attitude va donc, par effet ricochet, stresser encore davantage le commercial...

Figure 13.2 ■ Le cercle vicieux des comportements



Se programmer positivement comme un sportif !

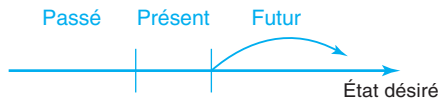
Bien sûr, le vendeur pourrait tout simplement se dire qu'il a de la chance d'aborder de façon neutre un nouvel interlocuteur sans le poids des erreurs passées, des problèmes ou des réclamations qui émaillent souvent les relations commerciales ! En fait, pour sortir de ces « programmes négatifs » et systèmes d'auto renforcement, il convient d'adopter certains comportements efficaces afin de sortir des habitudes comportementales qui ne fonctionnent pas.

Comme « la peur n'évite pas le danger », il est plus utile au vendeur de se focaliser sur le « comment faire » d'une négociation réussie, par exemple, plutôt que de s'évertuer à comprendre les origines de ses craintes face à cette phase de l'acte de vente. Fort de cette analyse, il sera par la suite plus aisé de mettre en place de nouvelles stratégies visant à sortir de ce cercle vicieux et renforcer ainsi la spirale du succès. Le vendeur est comme un système ; changer une donnée comme le comportement dans le système revient à changer tout !

Pour s'aider, il est recommandé de visualiser les saynètes de vente réussies pour contrôler peu à peu son émotion de peur. En se « projetant » plusieurs fois ces films de succès et en multipliant les détails, le commercial « se programme » positivement. La clé de la réussite est dans la répétition pour s'auto-programmer correctement à la façon du chien de Pavlov ! Il s'agit tout simplement de rêver sa négociation pour négocier ensuite comme dans un rêve ! Ces techniques sont fréquemment utilisées par les sportifs de haut niveau qui se préparent mentalement et ne font, le jour J, que reproduire ce qu'ils ont déjà rêvé maintes fois. Même l'échec face à une porte qui se referme peut être vécu positivement ; c'est ce qu'on appelle le « recadrage positif ». Le commercial peut se dire, que grâce à cette porte qui s'est fermée, il a pu tester un argument qu'il n'utilisera plus face à d'autres. Il peut se dire qu'ainsi il avance dans la maîtrise de la prospection car il réussit à s'auto-analyser. Trouver un sens positif à toute action de vente facilite l'approche et fonctionne comme l'effet Pygmalion. À chaque vendeur de trouver ses propres motivations en donnant un sens à son action. Il peut, par exemple, se projeter dans l'avenir, et se voir s'offrir une nouvelle voiture, grâce au chiffre d'affaires dégagé ainsi. Ce qui compte, c'est que chacun trouve son carburant.

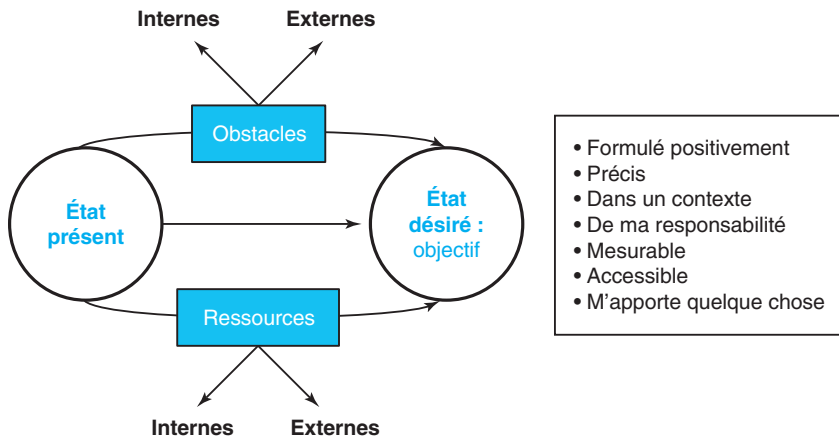
C'est ce qu'on appelle la stratégie d'objectif qui est issue de la Programmation Neurolinguistique (PNL) et permet d'enclencher la réussite. Pour se faire, il faut un but à atteindre, un objectif, avoir envie de passer d'un état présent à un état désiré.

Figure 13.3 ■



Quand Bandler et Grinder¹ ont interviewé des personnes qui avaient réussi, toutes avaient une vision claire de ce qu'elles voulaient obtenir. Elles l'exprimaient de façon positive, précise et contextualisée. Ces personnes s'étaient donné des indicateurs de mesure pour vérifier leurs résultats. Elles avaient anticipé les obstacles éventuels, avaient pris conscience des ressources dont elles pouvaient disposer et s'étaient fixé des objectifs réalistes et pas non atteignables ! Elles s'étaient fait leur propre film de succès en s'imaginant en train de réussir... Elles avaient déjà ressenti ce qu'elles éprouveraient à ce moment précis, elles avaient vu la scène, entendu ce que les gens autour pouvaient bien se dire. Le bonheur avait déjà précédé la victoire selon la célèbre phrase de Yannick Noah après la coupe Davis !

Figure 13.4 ■ Schéma de la démarche par objectif



1. Pères fondateurs de la Programmation Neuro-Linguistique.

Tableau 13.2 ■ Les bonnes questions à se poser pour formuler un objectif

| Questions | Votre objectif |
|--|----------------|
| Qu'est-ce que je veux obtenir ? Est-ce que mon objectif est formulé positivement ? | |
| Est-ce que mon objectif est précis et dans un contexte ? Qui, quoi, quand, où, combien, comment ? | |
| Est-ce que mon objectif dépend de ma responsabilité ? Est-ce qu'il dépend de moi pour y parvenir ? | |
| Mon objectif est-il vérifiable et mesurable ? À quoi saurai-je que j'ai atteint mon objectif ? <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que je verrai ? • Qu'est-ce que j'entendrai ? • Qu'est-ce que je ressentirai ? | |
| Mon objectif est-il atteignable ? | |
| Mon objectif m'apporte-t-il chose ? Qu'est-ce que cela me donnera ? Les bénéfices que j'escompte : En quoi est-ce important pour moi d'atteindre cet objectif ? | |
| Mon objectif sauvegarde-t-il l'équilibre ? Y a-t-il un inconvénient à l'atteindre pour moi-même ? Pour les autres ? | |
| De quelles ressources ai-je besoin ? <ul style="list-style-type: none"> • Celles que je possède déjà ? • Celles qu'il me faut acquérir ou développer ? • Celles qui sont disponibles dans mon environnement immédiat ? | |
| Quels obstacles peuvent se présenter ? Que puis-je envisager s'ils se présentent ? | |
| Quelles actions principales me faut-il entreprendre ? | |
| Par quoi vais-je commencer ? | |
| Quand vais-je commencer ? | |
| Fermez les yeux et faites votre film du succès : Laissez-vous imaginer en train de réussir : ce que vous voyez, ce que vous entendez, ce que vous ressentez. | |

► LES CLÉS POUR MIEUX SE CONNAÎTRE

Qu'est-ce qu'une croyance ?

Nous avons plus de choix qu'on ne le croit...

Avant même de rencontrer un client, un collaborateur, le commercial ou le manager n'arrive pas « complètement neutre ». Les pensées de toute personne sont influencées par la vision que chacun a de son métier, de la vie en général et du sens qu'il lui donne. Tout cela a un impact sur l'entretien de vente, sur la manière d'aborder son client, sur la façon de gérer son équipe. Au-delà de cette notion conceptuelle de vision, il s'agit plus concrètement de la façon dont chacun envisage son métier de commercial ou de manager et sa mission, son sens, au-delà du contrat avec son entreprise.

Plusieurs paramètres sont à prendre en compte pour établir cette première « photographie » de soi-même. Il s'agit de connaître :

- ✓ Son identité personnelle comme être humain et comme vendeur ou manager.
- ✓ Ses valeurs profondes attachées à sa fonction comme par exemple le respect, le dépassement de soi ou encore la fidélité.
- ✓ Ses « croyances » et affirmations personnelles sur la conception de son métier.
- ✓ Ses savoir-faire et ses capacités en vente et en management. Il faut les repérer et s'auto-évaluer sur chacune d'entre elles.
- ✓ Ses comportements dans l'exercice de son métier. C'est la façon concrète et visible dont on met en œuvre au quotidien ses valeurs.
- ✓ Sa compétence à s'adapter et à agir dans un environnement commercial. Est-ce que, en cas de bouleversement majeur dans l'organisation de l'entreprise, par exemple, le commercial saura évoluer et ajuster ses comportements ?



PRINCIPES CLÉS

- Prendre pleinement conscience de son identité favorise les relations avec ses clients, avec ses collaborateurs.
- Aborder tout type d'entretien en position +/+ avec une intention de coopérer est bénéfique.
- Être au clair sur ses croyances et valeurs permet d'être cohérent au niveau comportemental.

Contrairement à ce qu'on pense communément, chacun, à ces différents niveaux, peut intervenir, en faisant ses propres choix personnels et en modifiant, en adaptant ses valeurs, ses croyances, ses comportements. C'est toujours à lui, au final, de prendre les décisions.

Être sûr que les croyances nous aident...

La PNL définit les croyances comme des affirmations personnelles que chacun pense vraies. Les croyances portent sur la perception que l'on a de soi-même, des autres et du monde en général. Les croyances se développent à partir de ce que l'on nous a enseigné, des expériences de la vie... L'ensemble des croyances détermine notre pensée, nos décisions, nos sentiments, nos comportements. Cet ensemble est organisé en un système cohérent qui constitue le « modèle du monde » de chacun. Ce système fonctionne comme un filtre qui interprète la réalité en fonction de critères, directement issus des croyances de chacun. En fait, inconsciemment et en toute bonne foi, chaque personne tronque la réalité !

Le problème, c'est que lorsqu'on a adopté une croyance, on a tendance à la généraliser et à la perpétuer en filtrant et en déformant ce qui ne concorde pas avec la croyance. Ainsi, la croyance est considérée comme « vraie », même face à des contre-exemples observables ; c'est l'exception qui confirme la règle.

Certaines des croyances sont source d'efficacité, d'autres, au contraire, de limitation.

Quelques exemples d'expressions de croyances

- ✓ « La franchise ne paie pas en négociation »
- ✓ « Le plus important en tant que commercial, c'est d'être le gagnant et pas le perdant »
- ✓ « En tant que manager, il ne faut pas se mêler des affaires des autres »
- ✓ « Il n'y a que la manipulation pour faire agir les autres »
- ✓ « Faites confiance à tous vos collaborateurs et tout ira bien »

Il est utile de reconsidérer ses croyances dès qu'on sent qu'on s'appuie sur elles. En effet, certaines croyances peuvent aider à avancer dans la vie mais il est rare qu'elles soient valables dans tous les domaines de l'existence. Inversement, d'autres croyances appelées « limitantes » freinent plus qu'autre chose dans les projets ; elles sèment le doute en permanence sur les capacités du commercial et du manager et paralysent ses moyens ! Prenons l'exemple d'un commercial qui pense : « Je suis nul car je ne suis pas fait pour la vente ! ». Voici comment l'aider en lui posant les questions suivantes :

Revenir aux faits sur lesquels la croyance est fondée

« Que se passe-t-il exactement ? Es-tu certain de ce qui s'est passé ? Se pourrait-il qu'il y ait d'autres choses que tu n'aies pas remarqué ? Se pourrait-il que les souvenirs aient déformé les faits ? Qu'est-ce que cela prouve ? Qu'est-ce que cela montre ? Qu'est-ce que cela pourrait signifier d'autre ? Pourrait-il y avoir d'autres causes ? »

Explorer son ressenti

« Qu'est-ce que tu crains ? Qu'est-ce que tu ressens ? Qu'est-ce qui te gêne ? Qu'est-ce que cela signifie pour toi ? »

Rechercher un contre exemple

« Trouve un autre exemple. Quand cela arrive-t-il ? Est-ce fréquent ? Toujours ? Vraiment ? N'as-tu jamais rencontré de situation contraire ? »

Se projeter dans le changement

« Que veux-tu exactement obtenir chez ton client ? Qu'est-ce qui t'empêche d'en faire part à ton chef ? Que se passerait-il si tu demandais un bilan de compétences ? Qu'est-ce qui te pousse à garder le silence et à attendre qu'on te propose quelque chose ? »

SE CONNAÎTRE POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

Pour se connaître et gagner en efficacité commerciale, chacun doit être capable de répondre à tous ces débuts de phrase :

- Je pense que je suis quelqu'un de...
- J'ai l'impression que les autres pensent que je suis...
- La vie, c'est...
- Mon slogan professionnel préféré est...
- Ma devise personnelle est...
- Deux croyances qui me sont chères : ...
- Deux croyances que je voudrais changer : ...
- Deux croyances que j'aimerais avoir et que je n'ai pas : ...

Qu'est-ce qu'une position de vie ?

La position de vie se définit comme « l'ensemble des croyances fondamentales qu'une personne a sur elle-même et sur les autres et qu'elle utilise pour justifier des décisions et un comportement ».

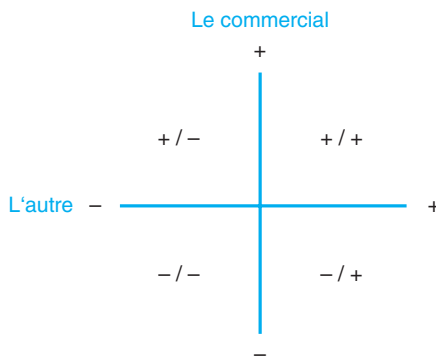
Exemple : si un commercial a la croyance que ses collègues cherchent à profiter de la situation à ses dépens, il va développer des comportements d'agressivité ou de méfiance à leur égard. Il aura alors du mal à entrer dans une position « gagnant/gagnant » avec eux.

Les quadrants des positions de vie permettent de repérer les attitudes observables chez soi-même et chez les autres en lien avec les croyances. C'est une photographie supplémentaire.

L'analyse transactionnelle distingue quatre positions de vie, situées sur deux axes qui permettent de se situer par rapport aux autres dans la relation.

- ✓ **L'axe de la représentation de soi.** Est-ce qu'en tant que commercial, en tant qu'être humain, chacun trouve qu'il a de la valeur, même s'il a conscience de ses défauts ? Ou trouve-t-il qu'il n'est décidément pas à la hauteur ?

Figure 13.5 ■ Diagramme des positions de vie



✓ **Le second axe en effet « miroir »** : considère-t-il que ses collègues, ses supérieurs, ses clients sont importants, respectables et dignes d'être appréciés ? Ou pense-t-il qu'il faut se méfier d'eux et qu'ils ne sont pas estimables ?

Le commercial est + : Il a une vision réaliste et positive de ce qu'il est et de ce qu'il vaut.

Il est - : Il a tendance à dévaloriser ses compétences, ses capacités réelles.

L'autre est + : Le commercial a une vision réaliste et juste de l'autre, il ne le survalorise pas et ne le dévalorise pas non plus.

L'autre est - : Le commercial a tendance à dévaloriser l'autre par rapport à ce qu'il pense être, par rapport aux capacités qu'il pense posséder.

Comment chacun se voit avant même de vendre ou de manager une équipe est important pour savoir quels sont ses points forts et ses axes d'amélioration. Nous proposons un test pour aider à se positionner sur ces deux axes. Parmi tous ces qualificatifs, cochez ceux qui vous caractérisent le mieux. Additionnez les croix dans la colonne de chaque quadrant.

Chacun doit regarder ce que ses résultats signifient dans le **tableau 13.4** ci-après et se reporter aux conseils donnés ensuite pour passer en position +/+ et optimiser son fonctionnement commercial.

Tableau 13.3 ■ Les quadrants préférentiels

| | |
|----------------------|------------------|
| Accusateur (trice) | Épanoui (e) |
| Arrogant (e) | Réaliste |
| Sauveur (salvatrice) | Positif (ve) |
| Critique | Détendu (e) |
| Supérieur (e) | Conscient (e) |
| Manipulateur (trice) | Confiant (e) |
| Exigeant (e) | Créatif (ve) |
| Méfiant (e) | Authentique |
| Agressif (ve) | Dynamique |
| Sévère | Pragmatique |
| Volontaire | Franc(he) |
| Cassant(e) | Expérimental(e) |
| Total : | Total : |
| Destructif(ve) | Influenable |
| Fermé(e) | Rebelle |
| Marginal(e) | Coupable |
| Démisionnaire | Admiratif(ve) |
| Sceptique | Arrangeant(e) |
| Railleur(se) | Anxieux (se) |
| Ironique | « M'as-tu vu » |
| Fuyant(e) | Naïf(ve) |
| Velléitaire | Généreux(se) |
| Dédaigneux(se) | Démonstratif(ve) |
| Contestataire | Soumis(e) |
| Désabusé(e) | Lunatique |
| Total : | Total : |

Prendre conscience de ses positions de vie inefficaces est indispensable pour pouvoir développer la position de vie +/+ qui favorise la coopération et l'efficacité dans les activités commerciales et managériales.

Dans le **tableau 13.5** ci-après, sont présentées les options pour réussir à passer en +/+ pour chaque position de vie. On a le choix de changer ; chacun est responsable des moyens qu'il se donne pour échouer ou réussir. Se focaliser sur ses qualités existantes est utile pour reprendre confiance en soi.

Tableau 13.4 ■ Caractéristiques des positions de vie pour un commercial ou un manager

| +/- | +/+ |
|--|--|
| <p>Croyance : vous pensez être mieux que vos clients, que vos collaborateurs, qu'ils ne sont pas à la hauteur. Heureusement que vous êtes là ! C'est normal d'être sous l'emprise d'enjeux forts, voire de pression ; ça fait partie du métier !</p> <p>Comportements : vous vous survalorisez, vous dévalorisez vos équipes. Vous faites du forcing chez votre client pour obtenir ce que vous voulez. Vous misez tout sur un client ou un membre de votre équipe et êtes prêt à délaissier les autres.</p> <p>Attitude devant les problèmes : vous recherchez un coupable : « c'est de la faute du service livraison et le client n'était pas clair... ». Vous refusez et vous vous bloquez sur les limites des autres : vous voulez que tout le monde possède le sens commercial dans votre société ! Vous vous braquez à la moindre erreur et vous dites toujours ce qui ne va pas !</p> <p>Sentiments disproportionnés : colère, mépris, pitié, condescendance.</p> <p>Comportements extrémistes : c'est le tout ou rien, le noir ou le blanc. Il n'y a pas de juste milieu pour vous pour réussir dans la vente !</p> | <p>Croyance : vous acceptez les différences de vos clients, de votre hiérarchie et vous vivez cela comme une source d'enrichissement mutuel.</p> <p>Comportements : vous vous valorisez quand c'est le moment et vous savez valoriser vos clients, vos équipes. Vous négociez, coopérez, acceptez de travailler de façon constructive quel que soit le niveau d'affinité que vous avez avec vos clients ou en interne.</p> <p>Attitude devant les problèmes : vous cherchez ensemble une solution. Vous intégrez les limites de chacun de façon réaliste.</p> <p>Sentiments authentiques : colère, peur, tristesse, joie. Vous les exprimez de façon non disproportionnée et adaptée au contexte.</p> <p>Comportements représentatifs : vous trouvez des solutions gagnant/gagnant avec vos clients et vos équipes ; vous trouvez normal d'avoir à surmonter un obstacle, une difficulté, une épreuve : ça fait partie de la vie du vendeur ou du manager ; vous en profitez même pour les transformer en opportunité, vous en faites une chance de réussite ; vous êtes persuadé qu'une réclamation est le moment idéal pour fidéliser un client !</p> |

Tableau 13.4 (suite) ■

| -/- | -/+ |
|--|---|
| <p>Croyance : vous vous trouvez nul ainsi que vos clients et votre société aussi.</p> <p>Comportements : vous vous dévalorisez et dévalorisez vos clients ; vous avez un discours désabusé : « vendre de l'informatique ou des savonnettes, c'est pareil de toute façon ! » ; vous vous fixez des règles trop strictes ou des objectifs trop ambitieux que vous n'atteignez pas et qui renforcent vos idées noires et briment votre motivation et votre énergie.</p> <p>Attitude devant les problèmes : vous refusez les aspects difficiles de votre métier et mettez tout sur le dos de la crise ou sur le temps maussade ! Vous ne recherchez pas de solutions réalistes pour le client et vous. Vous vous refermez et n'exprimez pas vos émotions négatives</p> <p>Sentiments disproportionnés : tristesse, dépression, désespoir, rage contre vous et contre tous et la société en général, apathie.</p> <p>Comportement exacerbé : passif, négatif, défaitiste, voire dépressif.</p> | <p>Croyance : vous n'êtes pas à la hauteur, les clients vont forcément s'en apercevoir car ils sont tellement plus au fait que vous ! Vous êtes persuadé que vous devez être un expert dans toutes les facettes de votre métier. Du coup, vous cachez vos ignorances et vous vous mettez tout seul la pression.</p> <p>Comportement : vous vous dévalorisez et survalorisez vos homologues, vos clients. Vous guettez leurs signes d'approbations, vous cherchez à leur plaire, à vous conformer à leurs désirs. Vous vous rappelez, seul, vos défauts en permanence.</p> <p>Attitudes devant les problèmes : vous pensez que vous êtes le perpétuel fautif car vous êtes convaincu d'usurper votre place de commercial ou de manager que vous ne méritez pas ! Vous êtes le roi de l'excuse permanente ! Vous pensez être entièrement responsable de tous les échecs de votre service, de l'entreprise tout entière !</p> <p>Sentiments disproportionnés : honte, peur, bouderie.</p> <p>Comportement exacerbé : se miner la santé, se rendre malade, démissionner.</p> |

Tableau 13.5 ■ Options pour passer en +/+ et réussir en vente

| Comment passer de +/- à +/+ ? | Comment rester en +/+ ? |
|---|--|
| <p>Présentez vos idées et pensez qu'elles ne sont que des bases de discussion</p> <p>Anticipez les problèmes possibles chez votre client ou dans votre équipe et ayez plusieurs solutions de rechange pour les résoudre afin d'éviter de chercher des coupables.</p> <p>Écoutez réellement les problèmes, besoins et motivations profondes de vos clients et collaborateurs. Soyez moins sur <i>l'a priori</i>.</p> <p>Réfléchissez aux qualités des autres pour en tirer partie ; ne les traitez pas comme des enfants</p> <p>Prenez le temps de réfléchir, d'analyser, soyez prudent.</p> <p>Faites des signes de reconnaissance uniquement sur les actes des personnes et pas sur elles-mêmes.</p> <p>Sachez prendre du recul par rapport à la pression que votre manager, votre métier peut exercer sur vous. Prenez la mesure objective de vos enjeux, sans plus et en identifiant les critères de réussite attendus.</p> <p>Faites du sport, changez-vous les idées en vous investissant dans d'autres projets.</p> | <p>Mettez en place des comportements de valorisation dans vos équipes pour vous-même et pour les autres.</p> <p>Soyez ouvert pour créer un climat de coopération et d'échange authentique.</p> <p>Continuez à accepter les défauts et les limites que vous avez et que vos collègues et clients peuvent avoir.</p> <p>Soyez convaincu que rester +/+ en toutes circonstances améliore les concrétisations des ventes sur la durée.</p> |

Tableau 13.5 (suite) ■

| Comment passer de -/- à +/+ ? | Comment passer de -/+ à +/+ ? |
|---|---|
| <p>Identifiez, exprimez, partagez vos émotions, vos échecs et vos réussites avec votre entourage professionnel de façon authentique.</p> <p>Acceptez que les ventes ne se concrétisent pas à chaque visite. Manager des hommes est complexe, rencontrer des difficultés est naturel.</p> <p>Gardez votre motivation en vous fixant des objectifs réalistes, quitte à les renégocier avec votre manager : procédez par petits pas</p> <p>Utilisez votre créativité pour vous faire plaisir et vous motiver. Accordez-vous des récompenses, des vraies pauses.</p> <p>Commencez par les choses stimulantes avant de vous attaquer à un fastidieux dossier.</p> <p>Prenez conscience que tout commercial, tout manager alterne des phases de satisfaction et de doute.</p> <p>Moquez-vous de vous-même en poussant votre raisonnement à l'absurde par l'humour</p> | <p>Soyez conscient de vos domaines de compétences, de vos points forts et dites vous que c'est normal de ne pas maîtriser la totalité du processus de vente et de se faire aider.</p> <p>Posez des questions si votre client ou votre commercial n'est pas clair, faites préciser en cas de doute. Si vous ne savez pas répondre à un point technique par exemple, dites-le et allez chercher la réponse en interne. Vous avez le droit de ne pas tout savoir !</p> <p>Soyez persuadé que les autres non plus ne savent pas tout, votre directeur commercial non plus !</p> <p>Vous n'êtes qu'un maillon de la chaîne et c'est tant mieux ; ne prenez pas toute la responsabilité d'un échec ; séparez votre faire de votre être.</p> <p>Acceptez vos réussites et les compliments que votre hiérarchie vous fait. Analysez-vous aussi de façon factuelle pour valoriser vos succès.</p> <p>Pensez à vos qualités au lieu de vous harceler tout seul en vous répétant vos défauts. Encouragez-vous pour développer votre confiance en vous-même. Ressourcez-vous par l'humour !</p> |

► SE POSITIONNER PAR RAPPORT À SES COMPÉTENCES MÉTIER

Faire le point sur la vente

C'est le moment de faire un bilan et de voir où vous en êtes en termes de techniques de vente. Ce questionnaire vous permettra de mieux analyser vos points forts et vos points d'amélioration ou de voir où en sont vos équipes commerciales.

Nous vous proposons ainsi d'aborder plusieurs points clés :

- ✓ Les différentes phases d'un entretien de vente.
- ✓ La phase « connaître ».
- ✓ La phase « convaincre ».
- ✓ La phase « répondre aux objections ».
- ✓ La phase « conclure ».



PRINCIPES CLÉS

- Établir un bilan de ses compétences professionnelles en vente va aider le commercial à mieux se connaître et à choisir les phases sur lesquelles insister.
- Cela va aussi aider le manager à faire monter ses équipes en compétences.

QUIZ

Pour faire le point, vous devez répondre spontanément, en vous référant à votre manière de mener un entretien de vente, plutôt que de chercher à donner la « bonne » réponse.

Point 1 : les différentes phases d'un entretien de vente

A. À toute intervention d'un client (question, objection, remarque), vous devez répondre immédiatement afin de ne pas « frustrer » votre interlocuteur.

1. Vrai.
2. Faux.

B. Voici les six phases d'un entretien de vente : quelle est la série qui représente le bon ordre chronologique ?

1. Cibler > contacter > connaître > convaincre > conclure > consolider.
2. Connaître > contacter > cibler > consolider > convaincre > conclure.

3. Contacter > connaître > cibler > consolider > conclure > convaincre.

C. Pour préserver la marge dans une entreprise, est-il préférable de « vendre » aux clients ou de « négocier » avec eux ?

1. Vendre.

2. Négocier.

Point 2 : la phase « connaître »

A. Que cherchez-vous à découvrir quand vous êtes face à un client ?

1. Ses besoins.

2. Ses problèmes.

3. Son organisation.

4. Ses motivations.

5. Ses critères de choix d'un fournisseur.

6. Toutes les propositions sont recevables.

B. Pour « faire parler » votre client, quelles sont vos ressources ?

1. Le silence.

2. La reformulation.

3. Les questions.

4. Les trois.

C. Quels types de questions donnent le plus de résultats en matière de collecte d'informations ?

1. La question fermée. (QF)

2. La question alternative. (QA)

3. La question ouverte. (QO)

D. Quels sont les principaux inconvénients de la question fermée ?

1. Difficultés d'analyse.

2. Peu d'information recueillie.

3. Risque du « non ».

4. Passer pour un « harceleur ».

E. Quelle est la nature des questions suivantes ? Entourez la bonne réponse.

1. Quels sont les objectifs visés par ce projet ? QF QO QA

2. Préférez-vous le moyen terme au court terme ? QF QO QA

3. Pourquoi choisir d'externaliser votre fabrication de xx ? QF QO QA

4. Souhaitez-vous finaliser le descriptif de ce processus pour la fin de la semaine ? QF QO QA
5. Voulez-vous rencontrer le bureau d'études, le service qualité ou notre directeur de production en premier ? QF QO QA

Point 3 : la phase « convaincre »

A. De combien de parties est composé un bon argument ?

1. Une.
2. Deux.
3. Trois.

B. Faut-il donner tous ses arguments pour être sûr de convaincre votre client ?

1. Oui.
2. Non.

C. Voici un fragment de discours d'un commercial entendu au cours d'un accompagnement terrain ; repérez les trois erreurs commises en les soulignant.

« Je vous propose cet ordinateur « Ordipac » et ses cinq logiciels intégrés pour une somme modique de 1 800 euros. Il est compact, pratique et très performant ».

Point 4 : la phase « répondre aux objections »

A. Quand un client émet une objection ; c'est que la vente est mal partie...

1. Vrai.
2. Faux.

B. Une fois que vous connaissez bien votre offre, vous réfléchissez aux objections possibles, vous mettez vos arguments en face et vous saurez répondre en toutes circonstances.

1. Ce n'est pas comme cela qu'il faut procéder.
2. C'est comme cela qu'il faut procéder mais ce n'est pas suffisant.
3. C'est comme cela qu'il faut procéder.

C. Votre client vous dit : « Vous êtes quand même loin... ». Que répondez-vous ?

1. Nous sommes à 45 km de chez vous et en dehors des heures de pointe ; c'est vraiment tout proche !
2. Que voulez-vous dire par là ? Qu'est-ce qui est important pour vous ?
3. Nos concurrents sont encore plus éloignés.
4. En dehors de cette distance entre nous qui finalement est secondaire, que voyez-vous d'important autrement ?

Point 5 : la phase « conclure »

A. Qui doit décider de la conclusion ?

1. C'est vous qui décidez de conclure dès que vous avez annoncé vos arguments.
2. C'est vous qui décidez de conclure dès que vous avez repéré un signal d'achat de la part de votre client.
3. C'est le client, une fois convaincu, qui va vous entraîner tout naturellement vers la conclusion.

B. Il existe une seule manière de conclure.

1. Vrai.
2. Faux.

C. Voici un extrait d'un entretien entre un client et un commercial :
« Vous êtes maintenant au volant de cette voiture 987 que vous avez choisie avec votre épouse. Il fait beau, vous profitez du toit ouvrant, les appuis-tête vous donnent tout le confort nécessaire et les enfants et le chien sont bien installés à l'arrière et chantent une jolie chanson (les enfants, pas le chien !). Qu'en dites-vous ? »

Quelle est la technique employée, sélectionnez la réponse qui vous convient ?

1. Bilan des avantages.
2. Proposition directe.
3. Proposition alternative.
4. Mise en situation.
5. Dramatiser la non décision d'acheter.
6. Donner un avantage supplémentaire.

ANALYSE DU QUESTIONNAIRE

Repérez, dans un premier temps, si vos réponses sont correctes avec le **tableau 13.6**.

Puis... Regardez les commentaires pour mieux comprendre les réponses proposées.

Tableau 13.6 ■ Dépouillement du questionnaire de compétences commerciales

| Question | Point 1 | | Point 2 | | Point 3 | | Point 4 | | Point 5 | |
|----------|---------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Bonne réponse | Votre réponse | Bonne réponse | Votre réponse | Bonne réponse | Votre réponse | Bonne réponse | Votre réponse | Bonne réponse | Votre réponse |
| A | 2 | | 6 | | 3 | | 2 | | 2 | |
| B | 1 | | 4 | | 2 | | 2 | | 2 | |
| C | 1 | | 3 | | Voir commentaires | | 2 | | 4 | |
| D | | | 2, 3, 4 | | | | | | | |
| E | | | Voir commentaires | | | | | | | |

Pourquoi ces réponses ?

Tableau 13.7 ■ Commentaire des résultats

| Réponses | | Commentaires |
|---|---------------|---|
| Point 1 : les différentes phases d'un entretien de vente | | |
| Situation | Bonne réponse | |
| A | 2 | Il est en effet souhaitable que vous sachiez un certain nombre de choses avant de répondre hors contexte. De plus, dans le cadre d'une négociation ; c'est peut-être un piège pour mieux vous mettre la pression. |
| B | 1 | La bonne réponse est la 1 ^{re} réponse et il ne faut pas avoir la moindre hésitation ! |
| C | 1 | Plus vous maîtrisez les techniques de ventes, moins vous avez besoin de négocier. Négocier vous entraîne souvent sur le terrain des concessions et correspond donc à une érosion de votre marge... Bien sûr, aujourd'hui, les acheteurs nous entraînent sur le terrain de la négociation. Mais à choisir, préférez la vente ! |
| Point 2 : la phase « connaître » | | |
| Situation | Bonne réponse | |
| A | 6 | Plus vous arriverez à connaître vos interlocuteurs, plus vous pouvez leur proposer la solution la plus adaptée. De plus, vous ne passez pas pour le vendeur qui sait tout et qui arrive avec sa solution toute faite ! C'est important de passer pour un professionnel dès le début si vous devez négocier par la suite. |
| B | 4 | Bien sûr, les questions sont évidentes, mais un silence peut permettre à votre client de réfléchir, d'aller plus en profondeur, d'aller au « grain de vérité ». La reformulation l'aide à structurer sa pensée et lui montre le niveau de compréhension de celui qui l'écoute. Encourageant pour continuer de parler ! |

| Réponses | | Commentaires |
|---|---------------|--|
| C | 3 | « Comment vous organisez-vous en interne dans le domaine de... ? » Valorise plus le client et lui donne plus envie de parler que « êtes-vous bien organisé en interne ? » |
| D | 2.3.4 | Toutes les réponses sauf la première sont à cocher ! L'analyse sera facile ! « Oui ou non », c'est simple mais pauvre en informations ! Plus vous choisissez les questions fermées, plus les réponses sont courtes et donc plus vous êtes obligés d'en poser... D'où le sentiment de participer à un interrogatoire ! Quant au risque du « non », il est important car sa probabilité est de 70 % et non de 50 % comme on pourrait le penser. |
| E | | 1 = QO 2 = QA 3 = QO 3 = QF 5 = QA |
| Point 3 : la phase « convaincre » | | |
| Situation | Bonne réponse | |
| A | 3 | La bonne réponse est la 3. Un bon argument est composé d'un avantage, d'une preuve et d'un bénéfice direct pour le client. |
| B | 2 | La bonne réponse est la 2. Il faut donner uniquement les arguments en liaison avec les besoins et les motivations recensées chez votre client. De plus, au-dessus de 3 arguments en moyenne, toute personne sature et trouve que vous en faites trop... |
| C | | Modique : c'est un jugement de valeur... Il n'est pas certain que le client partage votre point de vue ! 1 800 euros : le prix est donné au début. Il est préférable de le donner à la fin, quand on a argumenté et convaincu le client. Le prix est alors une résultante logique et plus un composant de l'offre. Ça change tout si vous devez négocier ! Certes, des avantages sont cités : « compact, pratique et très performant » mais aucune preuve (caractéristique technique, témoignage par ex.) n'est avancée. |
| Point 4 : la phase « répondre aux objections » | | |
| Situation | Bonne réponse | |
| A | 2 | Voici une croyance bien ancrée... Pourtant, l'objection est une marque d'intérêt pour un acheteur prêt à se lancer. Il a souvent besoin d'être rassuré avant de franchir le pas. Alors, vivent les objections ! |

| Réponses | | Commentaires |
|--|---------------|---|
| B | 2 | Il faut faire ce travail préparatoire mais il faut aussi avoir le réflexe de rechercher des informations complémentaires avant de répondre car les mêmes objections n'ont pas forcément les mêmes origines. Ainsi, selon une étude Cegos, 14 interprétations sont possibles à l'objection « c'est trop cher » ! |
| C | 2 | Vous allez chercher des informations sans porter de jugement sur ses critères de sélection. |
| Point 5 : la phase « conclure » | | |
| Situation | Bonne réponse | |
| A | 2 | Vous devez décider mais rester à l'écoute de votre client. Là, la communication non verbale prend toute sa valeur... Un signe de tête, un sourire doivent vous parler. Si vous laissez l'initiative au client, il achètera sûrement... mais peut-être ailleurs ! |
| B | 2 | Il existe bien sûr plusieurs types de conclusion : à vous de choisir en fonction du type de vente que vous faites mais aussi en fonction de la personnalité de votre client. Êtes-vous sûr de les exploiter toutes ? |
| C | 4 | Pour un bien comme une voiture, faire rêver est une technique intéressante. Connaissez-vous les autres ? |

Nos préconisations

Vous avez de nombreuses bonnes réponses...

Bravo ! Les chapitres de ce livre vont vous permettre de faire une réelle mise au point sur vos techniques de vente et vous allez découvrir de nouvelles manières d'appréhender chaque phase de l'entretien de vente... Pour en savoir plus sur vous et avant de vous replonger dans le contenu du livre à proprement parler, faites les autres tests qui sont plus orientés « comportemental ».

Bonne lecture !

Vous avez un nombre moyen de bonnes réponses...

Les résultats du questionnaire montrent que vous avez quelques points à retravailler par rapport au niveau de base souhaitable pour exercer pleinement votre métier de commercial. Les thèmes abordés dans le questionnaire sont tous repris dans les chapitres de ce livre.

Vous aurez également l'occasion d'explorer une ressource très riche pour le commercial : lui-même ! Pensez à faire les tests « comportementaux » dans ce livre ! Bon enrichissement de votre activité !



Faire un bilan sur soi aide concrètement les populations commerciales à aller plus loin dans la relation authentique avec leur client.

Chapitre 14

Écouter, établir la confiance et s'adapter à l'autre

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ La communication, tout le monde en parle et alors ?
- ◆ Quelles sont les qualités d'un vrai « écouteur » ?
- ◆ Comment s'adapter aux autres en face sans perdre sa personnalité ?
- ◆ Quels sont les piliers de la confiance pour travailler sur le long terme ?
- ◆ Que faut-il mettre en œuvre pour communiquer efficacement à l'oral ?

▶ ÊTRE À L'ÉCOUTE



PRINCIPES CLÉS

- Écouter nécessite des efforts mais peut s'apprendre.
- Parfois on croit écouter mais on n'est centré que sur soi.
- Écouter c'est aussi s'ouvrir et dire à l'autre ce qu'on attend de lui...

Vous avez dit « écouter » ?

L'écoute constitue la qualité première de toute personne qui souhaite avancer dans ses relations avec les autres. Les professions commerciales en sont conscientes mais la pratiquent-elles ? Impatience, envie de faire passer vite ses idées, peur de ce qu'on risque d'entendre, autant de raisons qui expliquent son manque d'utilisation... D'ailleurs

on écoute le moins bien ce qui nous surprend ou pire ce qui va à l'encontre de ce qu'on souhaite ! Pourtant elle permet de rassembler beaucoup d'informations et aussi de communiquer sur le plan émotionnel avec l'autre. Elle est essentielle à un vendeur ou à un manager.

Elle peut être centrée sur :

- ✓ Les faits.
- ✓ Les intérêts.
- ✓ Les opinions.
- ✓ Les sentiments.
- ✓ Les intentions.

Will Schutz et ses collaborateurs proposent d'utiliser un outil, « les cinq niveaux d'écoute » pour s'assurer de notre véritable qualité d'écoute, de la moins efficace à la plus efficace. Seuls les niveaux 4 et 5 sont réellement bénéfiques à une écoute de qualité. On s'aperçoit que cette écoute est souvent au final sélective si le commercial n'est pas vigilant. Marquer quelques instants de silence peut s'avérer utile aussi pour favoriser une écoute de qualité.

Tableau 14.1 ■ Les niveaux d'écoute et mon comportement en communication

| Niveau | Ce que je dis... | Mais encore... |
|--------|--|--|
| 1 | « Je ne vous entends pas » | Je ne suis même pas conscient que le client veut me parler d'un problème qu'il a. |
| 2 | « Vous avez tort... » | Je ne l'écoute que pour nier ses propos. Je suis dans le jugement. |
| 3 | « Laissez-moi vous dire ce qu'il en est... » | Je veux qu'il m'écoute, moi, et je n'hésite pas à l'interrompre et à lui donner un conseil même s'il ne le veut pas |
| 4 | « Dites-m'en plus... » | Jusqu'à ce que je comprenne bien ce que le client me dit. J'écoute réellement et souhaite qu'il s'exprime davantage. |
| 5 | « Si j'ai bien compris, vous m'avez dit... » | Je reformule les mots mais aussi les sentiments, les émotions exprimés. |

Les niveaux d'ouverture

En fait, pour écouter un collaborateur, un client il faut questionner pour en savoir plus, s'exprimer largement surtout en cas de conflit. Il s'agit de donner aussi de l'information pour en recevoir en retour comme en effet miroir. S'ouvrir, c'est également « parler vrai¹ », donner du sens à des réactions, c'est offrir à l'autre de puissants éléments de compréhension. C'est aussi une possibilité d'exprimer son ressenti. Souvent c'est le manque de confiance qui empêche de s'ouvrir à l'autre. Parfois, c'est la croyance qu'en vente ou avec un collaborateur, il est impossible d'être dans l'ouverture ; on entend souvent des phrases du type « c'est donner le bâton pour se faire battre » ! Attention, être en ouverture ne signifie pas tout dire à son commercial ou à son client. Là encore, il s'agit de juste mesure. Être au bon niveau d'ouverture consiste déjà à être conscient de ses problèmes, de ses peurs, de son mode de fonctionnement et de s'adapter au niveau d'ouverture nécessaire à l'autre. Tout le monde n'est pas prêt à tout entendre et en tout cas pas dans n'importe quelle circonstance... Il ne faut pas, de toute façon, rejeter d'emblée l'approche

1. Virginie CORNET, Philippe AURIOL, *Le Parler vrai*, ESF, 1995.

car exprimer ce qu'on ressent et ses sentiments favorise la relation de confiance avec son interlocuteur et permet d'aboutir plus facilement.

Tableau 14.2 ■ Les six niveaux d'ouverture (du plus superficiel au plus profond)

| Niveau | Affirmation | Exemple | Ce que je fais |
|--------|--|---|--|
| 1 | Rétention de la vérité | Je ne dis rien. | Je me justifie : ce serait blessant, c'est inutile de dire, je me trompe peut-être, je risque d'être renvoyé... |
| 2 | « Vous êtes... » | ... un mauvais chef des ventes » | J'émetts un jugement sur l'autre. |
| 3 | « Quand vous... » | ... ne me consultez pas, vous ne récompensez pas mon travail, ne me conviez pas aux réunions... ». | J'identifie un comportement. Je parle de faits. Lorsque je comprends quels événements ont suscité mes sentiments, je suis en passe de régler le conflit. |
| 4 | « Vis-à-vis de vous, dans cette situation, j'éprouve... » « Je ressens... » | ... de l'amertume, de l'irritation... » | Je commence à parler de mes sentiments et à permettre à l'autre de mieux comprendre. |
| 5 | « Et j'ai besoin de » | D'être considéré parmi mes pairs et d'avoir ma place dans l'équipe. | J'exprime mon besoin profond. |
| 6 | « Et je vous demande de » | Présenter ma « <i>success story</i> » lors de la prochaine réunion commerciale et de m'accorder une augmentation. | J'exprime concrètement ce que je désire obtenir et j'ose demander. |

Après l'utilisation des sentiments au niveau 4, les points 5 et 6 reprennent l'approche proposée par Marshall Rosenberg. Cette dernière propose d'exprimer clairement son besoin profond et de faire une demande précise pour être proactif et accroître ses chances de succès.

► FAVORISER LA CONFIANCE ET S'ADAPTER À L'AUTRE

La confiance

La confiance est un état intérieur orienté vers l'autre.

Elle dépend subjectivement de ce que la personne reçoit de son interlocuteur et qui lui fera s'en remettre à sa compétence. Le client s'en remet au vendeur pour susciter cet état de confiance chez lui. Ainsi, le comportement du vendeur et les informations qu'il fournit au client représentent la clé de la confiance.

Gagner, maintenir ou perdre la confiance du client dépend du comportement du vendeur

Aucune vente ne se réalisera sans l'établissement de la confiance, pré-requis à une relation profitable et durable. La confiance réduit les tensions et met le prospect plus à l'aise.

Seul l'état de confiance permet au client de réellement adopter des comportements qui seront favorables à l'issue de la vente comme :

- ✓ Exprimer ses besoins.
- ✓ Écouter les arguments du vendeur.
- ✓ Se laisser influencer par ceux-ci.
- ✓ Adhérer et s'engager dans la décision.



PRINCIPES CLÉS

- S'adapter à son client, son collaborateur est une preuve de maturité et conforte la relation de confiance.
- Être convaincu qu'en tant que personne, le commercial ou le manager est au cœur de l'action.

Susciter un état de confiance repose sur plusieurs facteurs :

- ✓ La capacité du vendeur à établir le contact.
- ✓ La crédibilité du vendeur en tant que tel.
- ✓ La crédibilité de sa personne ou sa fiabilité.
- ✓ La reconnaissance mutuelle.
- ✓ L'authenticité des comportements du vendeur.
- ✓ La « congruence » entre les comportements verbaux et non verbaux.

L'approche de Will Schutz

Parfois, on peut être frappé d'entendre des clients parler de certains vendeurs : il ne faut pas lui faire confiance, il a essayé de me gruger...

Will Schutz, un statisticien américain qui a travaillé pour l'armée américaine en étudiant les comportements des soldats sur des navires de guerre, a une approche intéressante pour inviter à réfléchir sur soi. Enfin, pour Alain Duluc¹, qui pratique ce concept dans une optique de leadership, ces éléments essentiels sont des ingrédients indispensables pour **construire la confiance**. Ils sont au nombre de quatre et sont présentés ci-après.

La conscience de soi

Elle permet de mieux se connaître pour comprendre plus finement sa relation aux autres et à son environnement. Elle détermine la capacité à être sincère et direct. Cette dimension est indispensable dans un métier aussi relationnel que la vente. Ouvrir la conscience de soi permet d'éviter de se leurrer et ainsi d'être plus clair dans ses motivations pour agir davantage en conscience. Lorsqu'on est inconscient à ce niveau, les intentions peuvent devenir suspectes aux yeux du client et tuer la confiance.

1. A. DULUC, *Leadership et confiance*, op. cit.

La présence authentique, être vrai

Il s'agit là pour le commercial de sortir du « paraître » et de proposer à son client une relation fondée sur un échange sincère. C'est accepter d'échanger sur ses valeurs profondes, oser donner son avis, dire authentiquement ce qu'on pense, être davantage dans une réelle implication, plutôt que de faire semblant. Il ne s'agit pas pour autant de tout dire, en bloc, à son client ou à son collaborateur mais de donner, peu à peu, des informations riches de sens, profondes. C'est donner pour recevoir. C'est une façon claire de dire « je vous fais confiance car vous en êtes, *a priori*, digne. Faites de même avec moi ». C'est en agissant comme cela qu'un commercial ou un manager va pouvoir aller plus loin dans la relation et va réussir à être plus efficace. Les niveaux d'ouverture présentés plus haut contribuent à être authentique.

Négocier avec l'intention de coopérer

On entend souvent le terme de « gagnant/gagnant » pour illustrer la coopération... Et parfois les comportements mis en œuvre sont à l'opposé de cette attitude coopérative annoncée...

On peut aborder la négociation commerciale avec une intention réellement coopérative et cela va induire une conduite d'un entretien particulier : respect du client et de soi, acceptation et écoute de l'autre, prise en compte de ses valeurs et de ses croyances, éthique dans l'échange.

Cette intention personnelle vis-à-vis de l'acheteur va provoquer en retour une contribution particulière dans les échanges qui seront d'autant plus vrais et plus constructifs.

La détermination personnelle et le concept de choix

Pour Will Schutz, la détermination personnelle est la possibilité qu'une personne a d'agir et de choisir ses propres actions et ses propres directions de vie. C'est très américain de se dire que l'on choisit tout dans sa vie.

Au-delà de cette conception très positive de l'existence, il est possible d'envisager d'une façon plus pragmatique la capacité que chaque

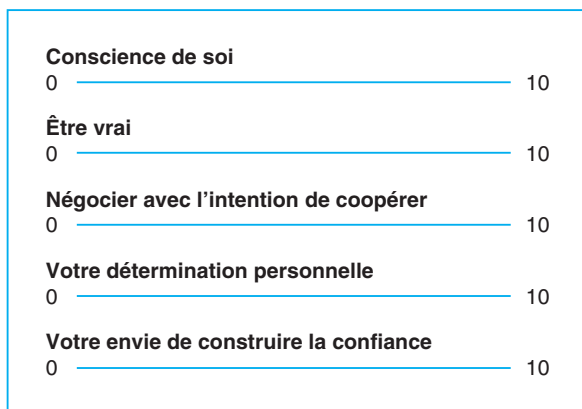
commercial a de choisir le mode de relation qu'il souhaite introduire dans ses échanges.

Au-delà des débats souvent stériles autour du concept de choix, il est possible de se mettre d'accord sur la notion de responsabilité en se posant la question suivante : en quoi chacun est-il responsable de ses comportements vis-à-vis d'autrui ? Dans la façon d'accueillir un client, un collaborateur, de traiter en négociation, de dire la vérité ou de mentir, d'être à l'écoute de l'autre ou non... Autant d'expériences qui donnent lieu à des choix et qui vont induire une forme de relation ou une autre.

Dans l'approche « Élément Humain », développée par Will Schutz, il est habituel de dire que chacun est responsable à 100 % dans la relation à l'autre.

Si vous deviez vous positionner sur une échelle de 0 à 10 sur les thèmes présentés, où mettriez-vous le curseur ?

Figure 14.1 ■ Le baromètre de sa capacité à construire la confiance



Le concept ICO pour s'adapter à l'autre

Il est clair qu'en tant que manager ou en tant que vendeur, on ne peut pas être performant naturellement lors de toutes les phases exigées par le métier. De plus, aujourd'hui, il est utile de s'adapter facilement pour mieux vivre les changements permanents qu'on est tous amenés à rencontrer aussi bien en interne qu'au sein des sociétés des clients. Il faut se rapprocher de façon sensible de ses clients, partager avec eux, créer un système de pensée basé sur la pluralité et l'échange.

Il est nécessaire d'avoir un comportement d'adulte, de se sentir responsable de la relation en cours et de se dire qu'on a le choix et le pouvoir de s'adapter aux différentes situations lors des entretiens avec les clients.

Concrètement, l'approche de Will Schutz et le concept ICO (Inclusion/Contrôle/Ouverture) aide à prendre conscience de son approche comportementale à chaque phase clef de l'entretien.

Avant d'aller plus loin, répondez à ce test qui permet de se positionner en terme de préférence comportementale sur ces trois dimensions.

TEST DE COMPORTEMENT

Pour réaliser cet exercice, vous devez répondre spontanément aux questions posées dans le **tableau 14.3**, en vous référant à votre manière de faire, plutôt que de chercher à donner la « bonne » réponse.

Ce questionnaire est inspiré du test FIRO B conçu par Will Schutz – test sur les préférences comportementales dans les relations interpersonnelles.

Repérez, dans un premier temps, où se situent vos réponses par rapport au **tableau 14.4**.

Regardez les commentaires pour mieux comprendre vos réponses.

Cochez les items pour lesquels vous avez répondu « plutôt vrai ».

Tableau 14.3 ■ Questionnaire sur votre comportement

| Items | Plutôt vrai | Plutôt faux |
|--|-------------|-------------|
| 1. Je recherche la compagnie de mes clients. | | |
| 2. Lorsque je suis avec des clients, je les laisse choisir l'ordre du jour de notre réunion ou de notre entretien. | | |
| 3. Je suis honnête et sincère avec mes clients. | | |
| 4. Mes clients me demandent régulièrement mon avis. | | |
| 5. C'est moi, le commercial, qui domine lors de l'entretien de vente. | | |
| 6. Mes clients fidèles me font régulièrement des confidences. | | |
| 7. Je sais amener mes clients à faire ce que je souhaite. | | |
| 8. Mes clients ont un impact sur mon comportement. | | |
| 9. Je communique facilement avec mes clients sur mes pensées et sentiments profonds. | | |
| 10. J'associe mes collègues, mes clients, dès que c'est possible, à mes projets. | | |
| 11. Mes clients me demandent de participer à des réunions dans leur entreprise. | | |
| 12. Mes clients se confient à moi. | | |
| 13. J'ai quelques clients à qui je peux vraiment dire les choses. | | |
| 14. Je suis invité, à titre privé, à des soirées de mes clients. | | |
| 15. J'aime travailler en équipe chez mes clients. | | |
| 16. Mes clients m'amènent souvent à changer d'avis. | | |
| 17. Je veille à ce que les clients fassent les choses à ma façon car je connais mon métier. | | |
| 18. Mes clients me font facilement part de leurs préoccupations, même les plus délicates et les plus stratégiques. | | |

Tableau 14.4 ■ Corrigé du test de comportement

| Comportements | Numéros des items |
|------------------------------|-------------------|
| J'inclus mes clients. | 1. 10. 15. |
| Mes clients m'incluent. | 4. 11. 14. |
| J'influence mes clients. | 5. 7. 17. |
| Mes clients m'influencent. | 2. 8. 16. |
| Je m'ouvre à mes clients. | 3. 9. 13. |
| Mes clients s'ouvrent à moi. | 6. 12. 18. |

COMMENT INTERPRÉTER VOS RÉSULTATS ?

Vous avez des indications sur vos préférences comportementales en terme d'inclusion, de contrôle et d'ouverture en fonction du nombre de réponses choisies. Les managers commerciaux peuvent refaire ce test en remplaçant le mot « client » par le terme « collaborateur ». Ils auront alors une indication sur leurs préférences comportementales en management.

Pour aller plus loin...

- ✓ Ces résultats sont-ils en concordance avec l'image que vous avez de vous-même ?
- ✓ Quels sont les surprises, les décalages que vous observez ?
- ✓ Revenez aux items que vous avez cochés « plutôt vrai », comment expliquez-vous ce choix ?
- ✓ Quelles questions sur vous-même cela vous amène-t-il à vous poser ?
- ✓ Quelles conséquences cela peut-il avoir dans les relations avec vos clients ?

Il faut reprendre les trois dimensions une à une et voir à quel moment particulier de la relation on peut en avoir besoin.

La dimension Inclusion

C'est lors **de la prise de contact et lors du démarrage** d'un entretien que les besoins d'inclusion sont les plus nécessaires. Cette partie conditionne positivement ou non les comportements à venir des pro-

tagonistes. Cette introduction doit être soignée pour mettre à l'aise, pour détendre, pour faire diminuer le sentiment de pression souvent présent en démarrage. Lorsque l'anxiété et le stress s'effacent, la logique coopérative peut prendre son sens. Contrairement à la croyance que « commencer le premier est néfaste », « donner le ton », être clair sur ses intentions et prendre l'initiative donne envie de suivre. Il faut montrer par son attitude, qu'on est satisfait d'être là. L'effet « symétrie » joue alors son rôle et on démarre sur de bonnes bases. C'est un principe incontournable pour travailler dans une relation de confiance. Il est utile d'être vigilant aussi bien au niveau de la communication orale qu'au niveau non verbal et de préparer et de soigner particulièrement les premières phrases. Ça peut passer par un café, une salle conviviale, le matériel nécessaire pour faciliter les échanges.

Cette dimension doit être activée de nouveau au moment de la séparation, après l'accord obtenu et même sans accord abouti. Nous avons donné le nom de « déclusion » à cette phase. Elle correspond à un moment clef où la tension retombe et où les vendeurs et managers souvent se laissent aller car il y a moins d'enjeux ou, tout du moins, ils sont repoussés. Les vraies natures se dévoilent et là encore, pour le meilleur ou bien le pire. Chacun doit pouvoir garder la tête haute quelle que soit la teneur de l'entretien qui a précédé. Il faut soigner les susceptibilités et avoir la victoire modeste ! Prenons l'exemple d'une négociation qui a été difficile, cette partie « déclusion » est cruciale. Faire part de sa satisfaction d'avoir abouti, remercier de la qualité de l'échange, d'avoir pu s'exprimer avec sincérité en dépit des divergences de point de vue construit l'avenir. Surtout si l'accord n'est pas total, la même table de négociations va vous retrouver !

La dimension Contrôle

Le contrôle fait souvent partie inhérente des pratiques des commerciaux. En effet, face à la pression conjointe des clients et de la hié-

rarchie, ils souhaitent garder à tout prix la maîtrise de leurs entretiens et activent tout naturellement leur part « contrôleur » qui sommeille en eux... Les tactiques présentées en formation traditionnelle de négociation apprennent d'ailleurs à « oser, à défendre, à argumenter, à exiger, à verrouiller », etc. Si ce n'est pas du contrôle, cela y ressemble !

Cette dimension est en effet nécessaire à **deux moments spécifiques** des négociations. Tout d'abord, **lorsque les règles du jeu, les méthodes** qui vont guider le processus conjoint de négociation sont définies. Être clair et précis permet de ne pas se laisser déborder par son acheteur qui peut être tenté de tendre quelques pièges classiques qui lui permettent d'avoir l'ascendant lors de la suite de l'entretien. Par exemple, il peut vous rajouter de nouveaux interlocuteurs au cours des entretiens. Il a la possibilité de changer le calendrier des négociations, de rajouter des clauses suspensives... Il faut donc, impérativement obtenir l'accord de ses interlocuteurs sur les modalités à suivre. Être ferme sur ce point même si on reste souple sur la manière d'aboutir.

Enfin, cette dimension est utile au moment de **l'évaluation des options et de la conclusion de l'accord**. À ce stade, il faut être rationnel et factuel afin de peser le pour et le contre des propositions construites conjointement. Certaines sont forcément plus intéressantes que d'autres ; il est nécessaire certes d'évaluer la valeur marchande de chacune d'elles mais également leurs conséquences à court, moyen et long terme. Concourent-elles à l'esprit coopératif, gagnant/gagnant visé au début de l'entretien pour travailler avec le client dans un climat de confiance et dans le cadre d'une relation pérenne ? Le gain relationnel est-il présent ? Le gain économique ?

Cette dimension Contrôle est indispensable en négociation car elle contribue à renforcer une image de professionnel. Cette réputation créée sert de force de dissuasion car elle rend toute injonction crédible et d'autant plus menaçante. Le client n'aura donc pas envie de sortir des clous et de jouer un tour à sa façon !

La dimension Ouverture

Quand on veut s'intéresser réellement aux intérêts de son client, il faut activer cette dimension. D'autant plus que généralement, le commercial est focalisé sur ses propres intérêts, sur ses concessions à ne pas lâcher facilement. Cette dimension est donc, selon nous, la plus difficile à mettre en œuvre pour les commerciaux habitués à toujours avoir en ligne de mire leurs objectifs, leurs solutions packagées ! Là, il ne s'agit pas d'affirmer ses positions comme un postulat de base à tout entretien commercial, mais bien au contraire de casser avec cette logique de marchandage où aucun n'est dupe quant aux exigences initiales gonflées ! Il ne s'agit pas de jeter aux orties cette tactique utile pour la phase d'évaluation des options mais il s'agit plutôt **de proposer de démarrer autrement. La logique des intérêts et l'activation de la dimension Ouverture permettent d'élargir la négociation et de faire grossir les parts du gâteau** en préparant ce dernier conjointement avec son acheteur.

Pour se préparer efficacement à travailler selon cette approche, il suffit de repenser à des négociations passées et de lister ses intérêts et ceux de ses acheteurs, de les classer et de repérer les rapprochements d'intérêts. Si la liste est pauvre, lors d'une prochaine négociation, il faut se forcer à être plus curieux pour découvrir les intérêts de son client en posant des questions plus pertinentes et plus nombreuses. En effet, surtout lors des ventes de solutions complexes, les interlocuteurs sont nombreux et les intérêts peuvent l'être tout autant ! Il faut prioriser les intérêts découverts en fonction des décideurs repérés. Penser également aux intérêts personnels en jeu s'avère bénéfique ; ce sont des leviers plus qu'intéressants à découvrir. Si, par le projet proposé, le commercial contribue à une évolution de carrière souhaitée par son client, ce sera beaucoup plus facile de trouver avec lui les solutions les plus profitables aux deux parties en présence ! C'est le moment de pratiquer l'empathie et de se glisser, avec bienveillance, dans la tête de son acheteur. Ce n'est pas le moment d'être simpliste sinon il y a un risque de passer à côté d'informations stratégiques.

C'est souvent l'intérêt supplémentaire découvert, à l'inverse de son concurrent, qui va faire la différence et permettre d'emporter l'affaire ! L'exercice vaut donc la chandelle. Le commercial doit aussi aborder, sans complexe, ses propres intérêts, afin d'engager la démarche et de donner envie à son client d'en faire autant. Certes, il faut commencer prudemment, voir comment réagit l'acheteur ou le collaborateur en face et s'ouvrir pas à pas... Ce n'est pas parce qu'on parle d'ouverture qu'on est forcément naïf.

Se centrer sur les intérêts de l'autre le valorise, lui montre que son avis est important. Cela concourt également à la construction de la confiance.

Un autre moment nécessite d'être en Ouverture ; c'est celui où l'imagination doit être activée avec ses équipes et son client **pour créer, ensemble, des solutions possibles**. C'est vraiment à ce stade que le commercial doit combattre le poids des habitudes car on se trouve dans une phase de « brainstorming » sans évaluation aucune. Cela veut dire que certaines options envisagées peuvent même aller à l'encontre de ses intérêts et de ses objectifs ! Il ne faut pas se censurer à ce stade sinon on n'est plus dans la logique d'ouverture exigée par cette phase. Ce serait juste d'incessants allers-retours cerveau droit/créativité – cerveau gauche/rationnel – et le commercial se priverait de solutions originales à forte valeur ajoutée. La liberté d'expression est le fondement de la démarche. La sécurité, le contrôle reprendront leurs droits ; envisager des solutions à ce stade ne veut pas dire qu'elles sont acceptées ! Il sera temps de repasser en Contrôle ensuite. Le client, le collaborateur constate qu'il est possible de rester ferme sur ses objectifs tout en étant souple sur la manière de les atteindre. C'est aussi en adoptant cette attitude que les conflits sont évités.

► LA COMMUNICATION ORALE



PRINCIPES CLÉS

- Quatre questions à se poser avant toute intervention.
- Alternier discours et visuels.
- Se programmer positivement et être à l'écoute du groupe.

Comment communiquer oralement et de façon professionnelle ?

Un manager, un commercial doivent convaincre et souvent devant de multiples interlocuteurs. Être à l'aise en face-à-face n'est pas suffisant. Il faut dorénavant acquérir les véritables techniques des orateurs professionnels.

Avant toute chose, quatre questions fondamentales à se poser :

1. De quoi vais-je parler : c'est **mon sujet**.
2. Qu'est-ce que je veux constater à la fin de la réunion : c'est **mon objectif**.
3. À qui vais-je parler : c'est **ma cible**.
4. Avec quoi ou qui vais-je parler : ce sont **mes moyens**.

Après, le commercial doit réfléchir à la façon dont il va construire son exposé. Au-delà de parler simplement et dans le langage de la cible, voici douze pistes concrètes.

1. S'appuyer sur la chronologie car c'est une structure facile à suivre : hier, aujourd'hui, demain...
2. Partir de catégories, d'un classement : les différents aspects d'un sujet, les différents points de vue sur un sujet (l'acheteur, le vendeur, l'utilisateur...).
3. Bâtir le plan autour d'une analogie car cela capte l'attention de l'auditoire.
4. Partir des oppositions : avantages et inconvénients, idées reçues et réalité...
5. C.Q.Q.C.O.Q.P. Répondre à une, plusieurs ou à la totalité des questions suivantes : **C**ombien, **Q**ui, **Q**uoi, **C**omment, **O**ù,

Quand, Pourquoi? En tous les cas, poser les questions que l'auditoire se pose favorise l'écoute active.

6. Partir des faits pour remonter aux causes.
7. Évoquer les faits pour parvenir aux conséquences.
8. Revenir aux faits pour trouver les solutions.
9. Expliquer en commençant par « c'est fait de – c'est fait pour ».
10. Démarrer par les objectifs pour aboutir aux moyens.
11. Aller du particulier au général, du général au particulier.
12. Proposer des allers-retours des faits vers l'idée, de l'idée vers les faits.

Quand un manager présente ses projets à son équipe ou qu'un commercial doit être convaincant face à un comité d'achats, ils ont intérêt à alterner les temps de parole et les aides visuelles. En effet, en touchant les deux cerveaux, ils accroissent leur capacité à convaincre.

Tableau 14.5 ■

| Le Verbal et le Visuel | |
|---|---|
| font appel à des modes de compréhension différents. | |
| <p>Le verbal, utilisé dans la communication orale, repose sur un système de compréhension logique, un enchaînement linéaire. Le verbal est appréhendé par le cerveau gauche.</p> | <p>Le visuel fait plutôt appel à des systèmes de compréhension analogiques, synthétiques et globaux... Le visuel est appréhendé par le cerveau droit.</p> |

Il faut en revanche proscrire la projection de texte en grande quantité et les tableaux de chiffres. Enfin, certains orateurs tombent dans l'exagération en projetant 80 *powerpoint* en une heure ! Ils se cachent derrière ces visuels qui finissent par lasser les plus attentifs.

Une aide visuelle de qualité doit être une référence commune pour le groupe. Elle doit être :

- ✓ Simple et concrète.
- ✓ Centrée sur le sujet et permette de centrer l'attention du groupe.
- ✓ Cohérente et structurée.
- ✓ Plaisante, esthétique, originale.

- ✓ Lisible et accessible à tous.
- ✓ Sûre (un seul sens pour tous).
- ✓ Stable (le message persiste).
- ✓ Facile à mémoriser.

Tableau 14.6 ■

| À la relecture | |
|--|--|
| Remplacez... | Par... |
| Les détails Les tableaux Les chiffres Les discours et les phrases | Les mots-clés Les chiffres essentiels Des courbes Des schémas, des plans, des dessins |

Au-delà du discours et des supports, ce qui compte pour beaucoup dans la réussite d'une intervention, c'est l'attitude générale de l'orateur. A-t-il une vision positive de lui-même qui lui donne confiance et charisme ? Arrive-t-il à gérer son trac, à dépasser sa peur des autres ? Sait-il repérer et anticiper les difficultés éventuelles ?

Certes, le trac peut être stimulant et amener au dépassement de soi. Par contre, parfois, il pousse le commercial à rester centré sur lui-même, à se couper de ses clients. Chacun doit trouver ses ressources pour dépasser cela et se forcer à aller vers l'auditoire. Pour l'éviter, il suffit souvent de se concentrer, avant l'intervention, sur des situations agréables, positives, où la réussite était au rendez-vous. À ce moment-là, le commercial se refait par exemple le film de cette négociation particulièrement efficace. Il se remémore les images, les sons, les sensations de ces moments intenses. En effectuant cette « visualisation », l'orateur se « charge » d'énergie positive et mobilise ses ressources. Il s'est « programmé » positivement. Il faut aussi mettre des vêtements dans lesquels on se sent particulièrement à l'aise. Hors de question de mettre le nouveau tailleur qui nous engonce un peu ! Si le trac devient débordant en cours d'exposé, respirer, boire un verre

d'eau et se dire qu'au final le sujet est maîtrisé et qu'il ne peut rien arriver d'irréversible permet de revenir en « zone verte » ! Enfin, il faut s'autoriser le droit à l'erreur et ne pas tomber dans un côté « sois parfait » qui laisse toujours un goût amer dans la bouche ! Un « trou » paraît une éternité pour l'orateur pendant que l'auditoire ne s'en aperçoit même pas... Sourire, se déplacer lentement, regarder chaque client, conserver les deux pieds à plat, se tenir droit permet également de conserver la situation bien en main.

Comment lancer un débat à la fin d'une réunion ?

Un débat permet d'aller plus loin et contribue à convaincre les participants. La polémique est même positive si elle est bien gérée... Pour commencer, le manager doit éviter de mettre ensemble les collaborateurs conflictuels. Voici quatre conseils supplémentaires :

Énoncer les bases de la discussion

La question posée DOIT porter sur les préoccupations de l'auditoire. Ce sont des **faits**, ce sont des **chiffres**, précis et incontestables.

Ce ne sont pas des **opinions**. **Le risque** : voir remettre en cause les bases de la discussion et donc débattre sur ce thème et non du sujet dont il est convenu de traiter.

Faciliter leur mémorisation

- ✓ Présenter clairement et logiquement les bases de la discussion.
- ✓ Les exprimer dans le langage de l'auditoire, avec ses mots.
- ✓ **Les visualiser** (*paper-board*), les laisser en permanence sous le regard des participants.

Avant d'ouvrir la discussion

- ✓ Rappeler clairement l'objectif du débat pour : relier les bases de discussion au sujet traité, **souligner l'importance du débat**, marquer la volonté de voir déboucher le débat sur du **concret**.
- ✓ Éviter la forme interro-négative, préférer une seule question ouverte pour lancer le débat : « que pensez-vous de cette approche présentée ce soir ? »

- ✓ Respecter des silences pour permettre au participant de réfléchir et formuler sa pensée avant de répondre.
- ✓ Indiquer dans la mesure du possible le plan proposé pour lancer le débat et progresser dans la discussion.

Créer un climat favorable à la discussion

- ✓ Ramener le calme par un **débit plus lent**, un volume de voix plus faible.
- ✓ Entrer dans le groupe et chercher par un regard circulaire à concerner **tous les participants**. Adopter une attitude physique d'ouverture vers le groupe.
- ✓ **Respecter l'horaire de fin prévu.**

IDÉE ! CONSTRUIRE SA RÉUNION AVEC LA MÉTHODE DES POST-IT

Le principe : demandez aux participants de noter sur un post-it leur message (exemple : leurs attentes) – un élément par post-it – prévoyez plusieurs couleurs.

Avantages : cette méthode permet d'identifier plus facilement l'information car c'est très visuel et de la conserver jusqu'à ce qu'elle soit traitée.

Les personnes participent et en un temps parfaitement cadré.



Écouter et donner confiance redonne des lettres de noblesse aux métiers commerciaux.

Chapitre 15

Les situations de tension et de stress

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quels sont les outils concrets qui peuvent modifier les situations de blocage ?
- ◆ En quoi la compréhension des émotions du vendeur peut-elle l'aider à gérer les situations difficiles ?
- ◆ En quoi consiste le stress du commercial ?
- ◆ Comment peut-il le gérer ?
- ◆ Quel type de stressés sommes-nous ?

► GÉRER LES CONFLITS



PRINCIPES CLÉS

- Les conflits font peur car c'est une intrusion de l'irrationnel dans un environnement qu'on souhaite logique.
- Être vigilant dans les cas de conflits latents et non exprimés qui peuvent prendre des proportions plus importantes.
- Se demander quelles sont les craintes de l'autre lorsqu'il défend sa position en cas de conflit.
- Faire un premier bilan de ses émotions : plus elles sont identifiées, plus elles sont comprises et gérables.
- Réfléchir à la manière, au moment, au choix de la personne à qui on exprime son émotion.

Avec des organigrammes flous, des missions parfois mal définies et donc des intérêts divergents, une pression accrue sur les résultats et des clients habitués à un service irréprochable, une vie professionnelle est forcément parsemée de conflits. Sans parler du manque de reconnaissance tant reproché aux managers... De toute façon, l'harmonie perpétuelle n'est pas naturelle au sein d'une entreprise. Il est donc essentiel de savoir sortir d'un conflit et de l'anticiper si possible pour pouvoir l'éviter ! Un postulat est nécessaire, il faut arrêter de percevoir le conflit comme quelque chose de nocif, de violent et de négatif. C'est plutôt un peu comme la pluie qui ramène le beau temps...

Qu'est-ce qu'un conflit¹ ?

Positiver un conflit n'est pas toujours facile puisque, étymologiquement, le mot vient de *conflictus* et signifie choc, lutte et combat !

1. Élisabeth COUZON, Françoise DORN, *Apprivoisez les conflits pour optimiser votre vie*, Vuibert, 2005.

Aujourd'hui, « il se définit comme la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent »¹. Il présuppose la relation entre deux individus au moins qui sont en désaccord. Trois ingrédients sont indispensables à un conflit : il faut qu'il y ait des protagonistes, qu'ils visent un objectif partiellement commun qui crée des enjeux et qu'ils adoptent des positions antinomiques. Souvent, à cela s'ajoute, au moins d'un côté, une frustration initiale qui va permettre de mettre le feu aux poudres. En effet, dans un conflit, il y a une dimension irrationnelle et émotionnelle qui le différencie du simple problème à résoudre. Le conflit peut être la résultante d'une mauvaise négociation. À la base de tout conflit, il est utile de se demander de quoi l'autre a peur, quel « territoire » souhaite-t-il défendre ? Craint-il de perdre du pouvoir, ses intérêts, d'être dévalorisé parce qu'il changerait d'opinion, parce que c'est contraire à ses valeurs habituelles, etc. La même question est à se poser à soi-même car pour pouvoir gérer un conflit avec plus de facilité, il faut se connaître.

[Chapitre 14, Communication](#)
[Chapitre 13, Estime de soi](#)

Connaître les différentes phases d'un conflit

Les signes avant-coureurs

Nous pouvons, le plus souvent, anticiper le conflit si nous savons observer et repérer les désaccords latents, entendre et voir les réactions, les attitudes, les prises de parole, les situations d'évitement, les contestations naissantes pour les clarifier.

**LE CONFLIT REPOSE SUR DES SOUS-ENTENDUS,
DES RESENTIMENTS QU'IL FAUT ÉCLAIRCIR.**

1. Définition de Sandra Michel.

Le désaccord est conscient mais non exprimé

Nous sentons qu'il se passe quelque chose car l'autre nous manifeste ses sentiments sans les verbaliser mais aussi ses réticences en faisant des allusions, ou en prenant systématiquement une attitude dubitative, fermée, silencieuse ou ironique.

RIEN N'EST VRAIMENT EXPRIMÉ, SI CE N'EST LA CONFUSION ET LES RELATIONS DE DÉPENDANCE.

La phase de discussion

C'est le moment où les opinions discordantes commencent à émerger, elles apparaissent dans les questions posées, les arguments employés, les réponses toutes faites. Les deux interlocuteurs campent sur leurs positions, chacun fourbit ses armes, cherche à prouver qu'il a raison et que l'autre a tort.

LES CHOSES SE DISENT, SOUS-ENTENDUS ET DÉVALORISATIONS RESTENT.

La phase du conflit ouvert

Chacun est enfermé dans ses arguments, ses positions et semble ne pas vouloir en changer. Il arrive un événement extérieur, ou « la goutte d'eau qui fait déborder le vase » et les sous-entendus deviennent brutalement apparents. Il s'agit d'une sorte d'explosion, plus ou moins violente, où l'on se dit clairement ce qui était caché auparavant.

Les conflits peuvent porter sur une perception différente des faits, sur des causes ; les deux personnes sont d'accord sur les faits mais les explications, les origines divergent. Ils peuvent aussi venir d'un

L'EXPLOSION PASSÉE CHACUN RESSENT UN SENTIMENT DE MALAISE.

objectif à atteindre perçu différemment ou encore sur les méthodes, la tactique employée, bref : la façon de procéder. Enfin, le différend peut porter sur les valeurs de chacun, sur ses critères d'appréciation.

Tableau 15.1 ■ Grille de réflexion amont autour d'un conflit

| Thèmes | Questions à se poser |
|-------------------------------|--|
| Protagonistes | Acteurs ou services concernés. Êtes-vous concerné directement ou indirectement ? |
| Enjeux | Quels sont les enjeux pour chacun d'entre eux et vous-même ? Quels sont les intérêts de chacun ? |
| Craintes, peurs sous-jacentes | Quels territoires veulent-ils chacun défendre (pouvoir, image, etc.) ? |
| Origine du conflit | Le conflit porte-t-il sur des faits ? Le conflit porte-t-il sur des causes ? Le conflit porte-t-il sur l'objectif à atteindre ? Le conflit porte-t-il sur les méthodes ? Le conflit porte-t-il sur les valeurs ? |
| Résolution du conflit | Chacun a-t-il envie de résoudre ce conflit ? Pour quelles raisons ? |

Quels outils opérationnels pour sortir d'un conflit ?

Il s'agit donc, pour sortir du conflit ou encore mieux pour l'éviter, de promouvoir une attitude et un émotionnel positifs qui débouche sur un changement. Changement dans la façon de faire, de communiquer, de percevoir les choses (voir les origines du conflit). Seul un comportement bienveillant envers les deux parties en présence peut provoquer le changement.

Une méthodologie simple

1. Commencer toujours par proposer les faits qui sont à la base de la critique, ils doivent être concrets et précis.
2. Exprimer son émotion.
3. Laisser un temps d'arrêt pour permettre à la personne d'intégrer.
4. Exprimer son besoin par rapport au changement souhaité.
5. Formuler une demande précise en terme de résultats.
6. Proposer plusieurs solutions à choisir ou mieux encore, rechercher avec le partenaire plusieurs options à mettre en œuvre.
7. Montrer les conséquences heureuses pour les deux de la mise en œuvre.

Un commercial peut vraiment se découvrir, évoluer à titre personnel quand il parvient à gérer un conflit. Cela facilite les relations sur le long terme et évite aussi au client de « se lâcher », d'être trop agressif. En effet, il sait qu'en face, il a affaire à un vendeur maître de lui et qui sait passer ses idées avec une conviction sereine. En fait, il faut rester souple sur la façon de communiquer sans oublier ses propres intérêts, ses objectifs. C'est le principe même de l'assertivité ou d'affirmation de soi.

Face à l'interlocuteur, nous vous proposons une méthodologie qui est un mixte du DESC de Bower (assertivité) et des outils de communication non violente de Marshall Rosenberg¹. Elle permet d'y « mettre les formes » pour être entendu. Ce canevas méthodologique permet de le faire en préservant des relations authentiques et respectueuses pour de bonnes relations futures.

[Chapitre 11, Recadrer](#)

1. Marshall B. ROSENBERG, *Les Mots sont des fenêtres (ou bien des murs)*. Initiation à la communication non violente, La Découverte, 2002.

Tableau 15.2 ■ Neuf étapes pour dépasser un conflit

| Évoluer avec les conflits | |
|---|--|
| Neuf étapes à traverser pour apaiser ou dépasser un conflit | |
| 1 | Assumer sa part de responsabilité dans le conflit. |
| 2 | S'appuyer sur les faits et les différencier des opinions, interprétations, évaluations ou jugements. |
| 3 | Identifier ses points de référence et ceux de l'autre. Une perception n'est pas la vérité. Se mettre à la place de l'autre, si besoin le questionner. |
| 4 | Identifier son ressenti, sensations, impressions, croyances, peurs, filtres, limites... |
| 5 | Faire des hypothèses de ce que qui se passe chez l'autre à partir des informations recueillies et à partir du parcours d'identification de ce qui se passe en soi. |
| 6 | Identifier ce qu'on souhaite de cette situation, ce qui manque, quels sont ses besoins. |
| 7 | Déterminer les conditions à créer pour satisfaire ses besoins et apaiser ou dépasser le conflit : <ul style="list-style-type: none"> • Transformer son regard ou son comportement ? • Établir un contact différent avec l'autre ? • Initier un dialogue ? • Faire une proposition créative ? Ne pas oublier que, souvent, il est plus important d'alléger le malaise que d'avoir raison. |
| 8 | Mettre en œuvre les solutions en se servant des outils pour avoir un esprit serein dans un corps détendu. |
| 9 | Mettre en œuvre les outils de communication proposés afin d'exposer son point de vue, ses sentiments et ses besoins sans mettre en cause ceux des autres. Formuler ses demandes avec clarté et précision et ouvrir le dialogue permettant à l'autre de s'exprimer dans les mêmes termes. |

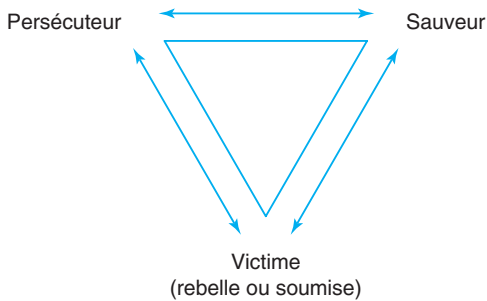
Tableau 15.3 ■ Grille de gestion d'un conflit face à une personne

| | Exemple face à un client | Votre situation |
|--|--|--|
| Quels sont les FAITS précis et concrets ? (Soyez en posture d'observateur impartial et faites attention à la formulation). | Les commandes sont passées 8 fois sur 10 la veille de la livraison. Or, je vous ai déjà signalé qu'elles devaient être passées trois jours ouvrés avant. | Voilà ce qui s'est passé... |
| Quelle émotion ressentez-vous ? (reportez-vous au tableau des émotions). | Je suis irrité et contrarié. | Je me sens... |
| Quel est le <i>changement</i> que vous souhaitez promouvoir ? | Je souhaite que les commandes soient passées dorénavant dans les délais. | Ce que je souhaite, c'est... |
| Quel est le <i>besoin</i> que vous avez à voir les choses changer ? | J'ai besoin d'être respecté, tant chez vous, que par mes autres clients. | J'ai besoin de... |
| Comment formuler votre <i>demande</i> de changement ? | Je vous demande d'anticiper vos commandes. | Concrètement, ce que je vous demande c'est de... |
| Quelles sont les <i>solutions</i> à choisir qu'il serait possible de mettre en œuvre ? | Et de prévoir un stock tampon pour gérer vos urgences, d'aller vous approvisionner directement à l'usine en cas d'urgence ou d'aller vous approvisionner chez un de nos distributeurs. | Autrement, nous pouvons aussi... |
| Quelles sont les <i>conséquences</i> heureuses que ce changement peut permettre ? | Ainsi vos équipes seront moins stressées et nos relations continueront d'être professionnelles et cordiales. Financièrement, vous serez gagnant de savoir anticiper. | En faisant cela, nous allons, tous 2, bénéficier de... |
| Grille tirée de M.-P. DISQUAY-LE GALL, E. COUZON, <i>Mieux se connaître pour vendre plus</i> , op. cit. | | |

Conflit, quand tu nous tiens...

Abordons maintenant les conflits récurrents, c'est-à-dire les conflits qui reviennent régulièrement et toujours avec les mêmes personnes. Ces conflits sont appelés « jeux psychologiques » en analyse transactionnelle. En fait, une personne « joue » pour obtenir de l'attention, de la reconnaissance ou pour échapper à la routine ! Dans ces jeux on voit apparaître des rôles de « persécuteur », de « victime », ou de « sauveur ». Nous pouvons passer par ces trois rôles mais le plus souvent, chacun a deux positions privilégiées. Stephen Karpman¹ les a schématisées sous la forme du triangle dramatique car aucune de ces positions n'est satisfaisante et ne permet de sortir sainement d'un conflit.

Figure 15.1 ■ Le triangle dramatique de Karpman



Le persécuteur méconnaît la valeur des autres et est donc sévère, critique. Il culpabilise, il dévalorise la personne. Le sauveur méconnaît la capacité des autres à agir, ressentir ou penser par eux-mêmes. Il étouffe, il aide de force, il a la solution à tout, il sait tout. La victime méconnaît sa propre valeur, elle apitoie le sauveur et énerve le persécuteur. Elle exagère, elle se plaint, gémit. Elle dit que ce n'est pas possible, que c'est trop fort pour elle.

Ces jeux conflictuels sont involontaires, les partenaires ne sont pas conscients d'entrer dans un jeu et au final, chacun a le sentiment de s'être fait avoir et, par effet ricochet, se renforce dans l'opinion

1. KARPMAN, Article in *AAT* n° 7, 1978.

négative qu'il a de l'autre. Ce triangle infernal est souvent présent dans les équipes commerciales car le conflit, la colère, les « crises » sont parfois perçues comme salvatrices et donc valorisées en tant que telles...

Exemple : Un nouveau collaborateur rejoint un service commercial avec une équipe déjà constituée. Il est en période d'essai et stressé de ce fait. Un soir, son nouveau chef lui demande de rester travailler avec lui pour présenter un nouveau projet chez un client (chef = persécuteur). On est vendredi soir, c'est son anniversaire de mariage et il a prévu depuis six mois de partir à Florence avec son épouse... Il n'ose pas dire non et se met à bosser d'arrache-pied en se plaignant auprès de son collègue de bureau (commercial = victime). Ce dernier lui propose de l'aider car il sait « ce qui plaît au chef ! » (collègue = sauveur). Le commercial refuse en précisant qu'il y a une partie à rédiger en anglais et que son collègue ne maîtrise pas assez cette langue pour le faire (commercial = persécuteur). Ce collègue, vexé, lui dit de se débrouiller alors ! (collègue = victime). Le commercial, reprenant son travail se dit alors que l'ambiance d'entraide n'est pas au rendez-vous dans cette société ! (commercial = victime). Dans cet exemple, il y a trois personnes mais les jeux peuvent se jouer à deux en alternant les rôles, certains vont jusqu'à se faire des films, seuls, dans leur tête, et activent les trois rôles de cette façon !

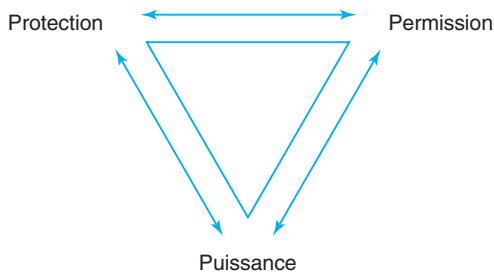
Comment s'en sortir ?

Pour arrêter ce cercle vicieux, voici quelques options :

- ✓ Repérer les cas où un jeu psychologique se met en place systématiquement.
- ✓ Se connaître et être lucide par rapport à soi-même et par rapport aux autres : identifier le rôle qu'on privilégie, persécuteur, victime, sauveur pour éviter d'y entrer.
- ✓ S'entraîner à faire confiance à soi et aux autres.
- ✓ Réfléchir à d'autres moyens pour obtenir des signes de reconnaissance.

- ✓ Demander à chacun ce qu'il attend de l'échange, quel est son besoin, le résultat escompté au final.
- ✓ Accepter la contradiction, être ouvert aux changements.
- ✓ Rester vigilant avec les partenaires avec qui on a l'habitude de « jouer ».
- ✓ Connaître ses points faibles et les accepter. Trouver à chacun de la valeur pour se respecter.
- ✓ Apprendre à lever les sous-entendus en posant la question : qu'est-ce que tu veux dire par là ?
- ✓ Ne pas réagir et ignorer le jeu.
- ✓ Retrouver ses capacités d'affirmation¹ pour exprimer ses besoins (Puissance à la place de la Victime), pour oser dire ses émotions (Permission à la place du Sauveur) et cela dans un cadre clair et sain (Protection à la place du Persécuteur).

Figure 15.2 ■ Le triangle vertueux de Christine Marsan



Et quand ce sont deux clients qui sont en conflit !

Gérer une situation tendue entre deux clients de la même société est tout un art pour le commercial qui se trouve au milieu !

Il arrive assez souvent que désaccords et conflits au sein d'un comité d'achat naissent du manque de clarification des objectifs précis de chacun. En remontant à ce niveau par une simple question, le commercial élargit le cadre et il est donc beaucoup plus facile de

1. Christine MARSAN, *Gérer les conflits*, Dunod, 2005.

trouver un terrain d'entente, un **méta cadre** en quelque sorte, pour chercher un dénominateur commun aux comportements des deux interlocuteurs.

Exemple : un désaccord est en train de voir le jour entre deux collègues du service informatique de votre client. Ils sont censés être des prescripteurs dans le reste de l'entreprise... Ils s'accusent mutuellement de « mauvaise utilisation des machines » ; l'un se targue de faire son boulot sans zèle excessif, l'autre lui renvoie qu'il ne respecte pas les normes qualités !

Vous. — Quels résultats cherchez-vous à atteindre lorsque la procédure habituelle pour couper les machines n'est pas respectée ?

Informaticien 1. — Ce que je veux, c'est gagner du temps pour être plus efficace.

Vous. — Pourquoi est-ce si important pour vous d'être « plus efficace » ?

Informaticien 1. — Parce que j'ai des clients internes à satisfaire pour qu'ils assurent de leur côté avec nos clients externes !

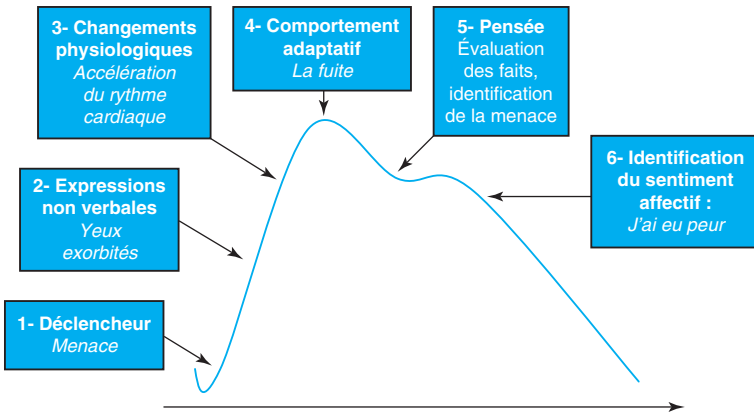
En faisant de même avec l'informaticien 2, on peut imaginer faire émerger que lui verrouille de tous les côtés et « fait du zèle » parce qu'il veut aussi satisfaire ses clients internes et externes ! C'est alors beaucoup plus facile de les aider à trouver un accord... autour de solutions à créer ensemble !

Une autre technique de recadrage très pertinente en argumentation commerciale est celle de l'hypothèse. La problématique et les besoins sont bien analysés mais le client hésite, émet des objections et les arguments n'arrivent pas à faire mouche. Peut-être n'arrive-t-il tout simplement pas à se projeter dans le futur, à se voir en possession du produit ou à mettre en place la solution dans son service. Le fait d'employer une simple phrase du style « prenons l'hypothèse suivante... » ou « imaginons durant quelques minutes que... » ; le client va laisser son imagination vagabonder, ses verrous vont « sauter » car, pour l'instant, il n'a plus besoin d'être rigide puisqu'il est dans un monde virtuel ! Au commercial de l'aider ensuite à concrétiser ce monde !

Gérer ses émotions

Lorsqu'un commercial est en situation difficile, face à un client agressif par exemple, il dit souvent qu'il est « débordé » par ses émotions. C'est normal car l'émotion, qui vient du verbe émouvoir et qui signifie « mettre en mouvement », va plus vite que la raison. C'est prouvé scientifiquement. **La pensée arrive presque à la fin**, alors que toute la biologie de l'émotion s'est déjà mise en œuvre. Alors, qu'un vendeur le veuille ou non, il ne peut pas laisser sa peur, sa colère sur le pas de la porte de son client ! Il peut plutôt se dire que l'émotion fait partie de ses compétences et autant qu'il les utilise ! Parfois, la pensée entretient l'émotion et la fait même escalader. En effet, le commercial entretient alors son film noir de la rancœur et empêche « la vague » émotionnelle de redescendre...

Figure 15.3 ■ Le cycle de vie d'une émotion



Sous l'influence de Damasio¹, beaucoup d'entreprises ont compris l'importance de ce que Daniel Goleman² appelle « l'intelligence

1. Antonio DAMASIO, *L'Erreur de Descartes, la raison des émotions*, Odile Jacob, 1995.
2. Daniel GOLEMAN, *L'Intelligence émotionnelle 2*, Robert Laffont, 1999.
Daniel GOLEMAN, Richard BOYATZIS, Annie MCKEE, *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Village Mondial, 2002.

émotionnelle ». Un commercial émotionnellement mobilisé est plus efficace, productif et gère mieux toutes les situations délicates qui se présentent à lui dans son quotidien. Les émotions interviennent dans les prises de décision, elles enrichissent le niveau d'informations pour communiquer et travailler avec les autres, elles favorisent la motivation.

Les compétences clés à posséder

Elles tournent autour de cinq verbes : **identifier, comprendre, exprimer, gérer et utiliser ses émotions et celles des autres**. Il existe six émotions universelles étudiées par Paul Eckman. Il les a même expérimentées dans des contrées perdues au fin fond de l'Amazonie. Premier constat, sur les six, une seule est clairement positive : la joie. Une est « neutre » : la surprise. Quant aux quatre autres, elles peuvent, si on sait les dépasser s'avérer au final très constructives... Selon le même principe que pour les couleurs, outre ces six émotions de base, appelées aussi émotions primaires, il existe des émotions secondaires. À chaque fois qu'une personne ressent et exprime une émotion, il y a derrière un besoin (**tableau 15.4**).

Exemple : un client a un comportement agressif, colérique, violent. Si le commercial pense au besoin sous-jacent, il est déjà dans la résolution du conflit. Il obtient ainsi les premières pistes. Ce client a peut-être besoin d'être rassuré ou qu'on change de façon de faire avec lui car il se sent dévalorisé, etc.

Les bonnes questions à se poser sont donc :

- ✓ Quel est le besoin de ce client ?
- ✓ Que puis-je concrètement faire pour répondre de façon positive à ce besoin et faire face à ce client furieux ou désappointé ?

Faire le point avec soi-même, être au clair sur ses « vraies » émotions permet de savoir quels sont les besoins sous-jacents de chacun et calme bien le jeu. Voici une liste d'émotions, la parcourir et entourer celles éprouvées habituellement dans une situation de conflit est donc pertinent (**tableau 15.5**).

Tableau 15.4 ■ Les besoins liés à l'émotion exprimée

| Émotions | Circonstances qui déclenchent l'émotion | Besoin de la personne qui l'exprime |
|-----------|--|--|
| Joie | Réussite d'un contrat Bien-être dans un entretien avec son commercial Joie lors d'un séminaire d'équipe | Partager. Maintenir. |
| Tristesse | Perte d'un grand client Tristesse lors du départ d'un collaborateur | Réconfort. |
| Colère | Injustice : sentiment d'avoir investi chez un prospect et de n'avoir pas remporté l'affaire Obstacle : un concurrent a remporté l'affaire Atteinte à l'intégrité : vous apprenez que votre collaborateur se fait inviter par votre concurrent. | Être entendu. Réparation. Changement. |
| Peur | Danger : peur de perdre son statut, sa place si les objectifs ne sont pas atteints Menace d'être licencié dans le cadre d'une fusion | Être rassuré. Être aidé. |
| Dégoût | Aversion physique ou psychique envers un chef manipulateur, être dégoûté que votre collègue ait obtenu le poste de chef des ventes à votre place. | Se mettre en retrait, à distance. Rejet. |
| Surprise | Inconnu : surprise devant un expert comptable, un juriste que vous ne saviez pas partie prenante dans la décision d'achat Imprévu : vous pensiez rencontrer un acheteur, vous rencontrez son équipe entière. | Un peu de temps... |

Tableau 15.5 ■ Test sur mes émotions en situation de conflit

| Peur | Colère | Tristesse | Joie | Dégoût | Surprise |
|------------|-----------|--------------|--------------|------------|--------------|
| Angoissé | Agacé | Abattu | Amoureux* | Aigri | Ébahi |
| Anxieux | Agité | Accablé | A l'aise | Amer | Enthousiaste |
| Coupable* | Agressif | Affecté | Confiant* | Antipathie | Étonné |
| Craintif | Contrarié | Affligé | Content | Aversion | Émerveillé |
| Effrayé | Enragé | Anéanti | Enchanté | Blessé | Impatient |
| Gêné* | Exaspéré | Blessé | Enjoué | Contrarié | Impressionné |
| Incertain | Froissé | Chagriné | Enthousiaste | Écœuré | Insécurisé |
| Indécis | Frustré | Déçu | Euphorique | Froissé | Secoué |
| Inquiet | Furieux | Déprimé | Excité | Honteux* | Stupéfait |
| Insécurisé | Haineux | Désappointé | Flatté | Humilié* | Troublé |
| Intimidé* | Hostile | Désespéré | Gai | Injustice | |
| Horrorifié | Impatient | Désolé | Heureux | Intimidé | |
| Jaloux* | Irrité | Désorienté | Optimiste | Irritable | |
| Méfiant | Jaloux* | Honteux* | Passionné | Jaloux* | |
| Paniqué | | Humilié* | Ravi | Mépris | |
| Perplexe | | Jaloux* | Réjoui | Répugné | |
| Préoccupé | | Mélancolique | Satisfait | Répulsion | |
| Soucieux | | Navré | Sécurisé | | |
| Terrifié | | Nostalgique | Soulagé | | |
| Terrorisé | | Taciturne | | | |
| Timide* | | Vulnérable | | | |
| Tourmenté | | | | | |

Les émotions indiquées par un * sont des émotions « sociales » car elles sont apparues au fur et à mesure de notre entrée dans la vie sociale et ses codes.

Réflexion à partir de vos résultats :

- ✓ Quelle est la colonne la plus remplie ?
- ✓ Reportez-vous alors aux circonstances qui déclenchent cette émotion. Ce déclencheur est-il réel ou imaginaire ?
- ✓ En cas de conflit, les émotions les plus concernées sont celles qui touchent la colère et la peur. Menace, danger ou injustice et obstacle ; comment percevez-vous ce conflit ?

Parfois l'**émotion** peut être **disproportionnée** car, par exemple, le commercial n'a pas osé dire émotionnellement ce qui le touchait,

quand il a été blessé par les propos de son collègue. Résultat : un jour ou l'autre l'émotion va sortir massivement. Quand le « vase est plein, c'est la petite goutte qui le fait déborder » ! Et parfois ce n'est pas à la bonne personne que ce trop plein s'exprime ! Il était furieux après son collègue, il va peut-être s'énerver au cours de la prochaine rencontre avec ce client si déplaisant avec tous !

Ce n'est pas toujours facile d'identifier et de se retrouver dans ce dédale d'émotions mais savoir les gérer est encore plus complexe ! Avec cet exercice, chacun va pouvoir établir une première auto évaluation de ses compétences émotionnelles.

Tableau 15.6 ■ Test sur mes compétences émotionnelles

| | Moi | Oui | Non | L'autre | Oui | Non |
|------------------------------------|--|-----|-----|--|-----|-----|
| Identification des émotions | J'identifie facilement mes émotions en temps réel lors d'un entretien clientèle | | | J'identifie facilement les émotions de mes clients et collaborateurs | | |
| Compréhension des émotions | Je comprends le sens profond voire caché de mes émotions | | | Je comprends le sens profond des émotions de mes clients et je vais chercher la signification cachée | | |
| Expression des émotions | J'exprime mes émotions à bon escient | | | J'aide les autres à exprimer leurs émotions | | |
| Gestion des émotions | Je suis capable de gérer mes émotions même dans des situations difficiles | | | Je suis capable de gérer la colère, la tristesse, la peur d'un collaborateur ou d'un client | | |
| Utilisation des émotions | J'utilise facilement mes émotions pour communiquer avec les autres et pour prendre des décisions | | | J'aide mes clients et mes collaborateurs à utiliser leurs émotions pour communiquer et pour prendre leurs décisions. | | |

Ne pas se tromper d'émotion...

Dans chaque entreprise, il y a des codes émotionnels¹. Dans chaque catégorie professionnelle aussi. Dans les équipes commerciales la joie est l'émotion la plus valorisée. Il n'y a jamais de problème, tout va bien et on fait un boulot génial ! Autre émotion autorisée, en soupape, c'est la colère en interne. On se passe les nerfs sur une assistante car un commercial a un boulot de pression ! Certains commerciaux disent méconnaître l'émotion de la peur professionnelle qui pourtant est là, en sommeil, à chaque négociation à fort enjeu. S'ils contactent leur peur au cours d'un entretien particulièrement difficile par exemple, ils la refoulent car il y a la crainte de la moquerie des collègues, de la hiérarchie. Cela ressemble étrangement à des enfants qui répondent toujours présents au fameux « même pas cap ! » et qui n'avouent jamais combien ils ont peur de sauter de ce toit ! Ce rejet de l'émotion de peur engendre bon nombre de comportements rigides et défensifs, un stress important voire des dépressions latentes ou réelles et finalement ne contribue pas à l'efficacité visée ! C'est à cause de cela qu'une personne **met une émotion à la place d'une autre**. Elle se met en colère alors qu'elle est triste. Elle est dans le retrait, la distance, le dégoût envers elle-même alors qu'elle a peur et aurait juste besoin d'être rassurée sur ses compétences ! Un signe de reconnaissance de son responsable l'aiderait à repartir !

Les peurs du vendeur face aux situations difficiles

Ces situations tendues sont de grands déclencheurs de peurs intrapsychiques chez les commerciaux. Elles débouchent souvent sur un processus qui s'alimente et s'entretient et a pour conséquence d'envenimer la relation.

1. Catherine LAINÉ, Étienne ROY, *Du Bon Usage des émotions au travail*, ESF, 2004.

La peur est une émotion qui se déclenche face à un danger. Le danger peut être « réel » face à un obstacle en voiture par exemple ou « fantasmatique » quand on imagine être en danger. C'est le cas de la peur face à un conflit. Le déclencheur sera externe : le danger extérieur, le client et son objection, ou interne : la pensée qui en rajoute par rapport au danger fantasmatique.

Exemple : un client s'énerve et juge la proposition sévèrement : « c'est une usine à gaz, c'est compliqué ! ». En fait, il a peur de ne pas être à la hauteur du projet envisagé. En miroir, le commercial a aussi le même doute. Face à leurs deux peurs, des comportements rigides risquent d'apparaître chez l'un et l'autre. C'est l'escalade assurée dans le conflit...

Pour Lise Bourbeau¹, il existe cinq peurs auxquelles on peut être confronté :

- ✓ La peur du rejet : être repoussé, écarté.
- ✓ La peur de l'abandon : être quitté, délaissé définitivement.
- ✓ La peur d'être humilié : se sentir abaissé, honteux.
- ✓ La peur d'être trahi : par quelqu'un de déloyal, d'infidèle. La confiance est alors détruite.
- ✓ La peur de l'injustice : ressentir un manque de justice, une dévalorisation, ne pas se sentir respecté dans ses paroles ou ses actes.

Will Schutz² utilise aussi une autre classification :

- ✓ La peur d'être ignoré, mis de côté, pas pris en considération.
- ✓ La peur d'être humilié qui est ressentie lorsqu'on a peur d'être incompetent dans son travail ou dans sa vie.
- ✓ La peur d'être rejeté et de ne pas être apprécié.

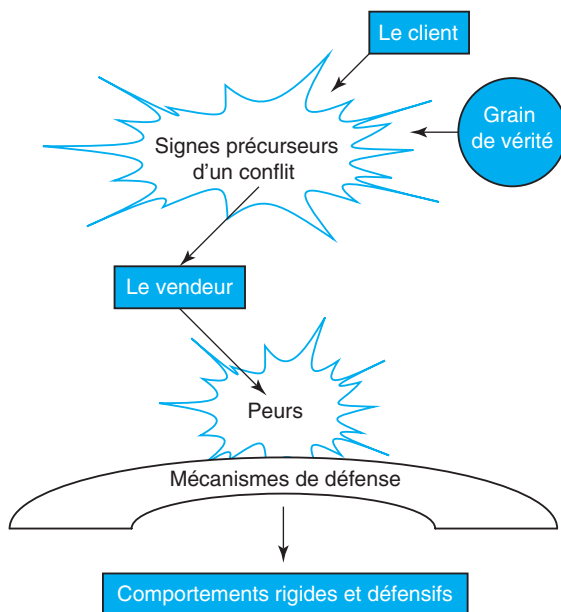
Vive les warnings ou les mécanismes de défense !

Quand un commercial ou un manager a peur, il déclenche des mécanismes de défense qui ont pour résultante des comportements rigides et défensifs.

1. Lise BOURBEAU, *Les Cinq Blessures qui empêchent d'être soi-même*, Québec, Éditions ETC, 2000.
2. Will SCHUTZ, *The Human Element*, Jossey-Bass Publishers, 1994 et Alain DULUC, *Leadership et confiance*, Dunod, 2000.

C'est un processus intrapsychique, donc non visible, pour se protéger de la peur. Il sert, non pas à se mettre à l'abri des autres, mais à se protéger de son propre sentiment d'insuffisance personnelle. Il soulage temporairement mais ne permet pas de traiter correctement la peur sous-jacente. C'est pourquoi ce comportement revient automatiquement et fréquemment.

Figure 15.4 ■ Naissance d'un comportement rigide



Exemple pour illustrer ces mécanismes :

Un client est mécontent car il en a plus qu'assez des erreurs de livraison ! Il s'énerve et précise, que, si ça continue, il va bloquer les factures !

Imaginons un premier type de réponse avec les mécanismes de défense activés :

MÉCANISMES DE DÉFENSE FRÉQUEMMENT UTILISÉS PAR LES COMMERCIAUX

- Le déni : « Quel problème ? il n'y a aucun problème au service administration des ventes ».
- L'évitement : « Ce n'est pas le moment d'en parler... De toute façon, le problème ne vient pas de là... »
- La contre-attaque : « Au lieu de critiquer le service administration des ventes, vous feriez mieux de contrôler ce que proposent les commerciaux sur le terrain ! »
- La victimisation : « Mais ce n'est pas de notre faute, on a fait ce qu'on a pu... De toutes manières, ça ne change rien, c'est toujours la même histoire, il faut un coupable et c'est moi ! »

« Je ne vois pas de quoi vous voulez parler précisément (déni) ! D'ailleurs, si vous le prenez sur ce ton, je vais demander dorénavant à nos services contentieux d'être très vigilant sur vos délais de paiement (se sentir vexé et devenir pinailleur) ! Quand c'est dans ce sens-là, je suppose que ça vous fait moins rire ! (sarcasme).

La partie observable par le client sera le comportement du commercial qui se rigidifie. *Exit* la souplesse et l'adaptabilité préconisées dans toutes les techniques de ventes !

Voyons maintenant une réponse possible grâce à une prise de conscience du commercial qui va stopper la spirale négative :

En dialogue interne, le commercial peut écouter son mécanisme de défense : « Qu'à donc encore fait notre service livraison ? Quelle bande d'incompétents ! » (critique). Il peut en prendre conscience et décider de le stopper !

Il répond au client : « Je comprends... Nous allons trouver une solution ensemble. Que s'est-il passé précisément ? »

Pour exercer pleinement ses fonctions commerciales, chacun doit prendre conscience de ses peurs et ce n'est pas une mince affaire ! En effet, dans la culture commerciale, on ne parle pas de sa peur, on la cache comme quelque chose de honteux ou de non professionnel. C'est une vraie performance de développement personnel que de rencontrer ses peurs, de les nommer et de les prendre en compte pour

évoluer dans sa vie comme dans les relations avec ses clients. En terme de résultats, le jeu en vaut vraiment la chandelle !

Un signal d'alarme existe ; c'est le comportement rigide répétitif et récurrent utilisé dans des situations de crise.

TEST : QUELS SONT VOS WARNINGS PARMI CETTE LISTE DE COMPORTEMENTS RIGIDES ?

- Perdre le sens de l'humour.
- Se vexer facilement.
- Être agité.
- Soudaine baisse du QI.
- Vouloir avoir raison (« Pas de question à ce sujet »).
- Vouloir avoir le dernier mot (monter le ton de la voix).
- Se noyer dans les arguments pour prouver son point de vue.
- Expliquer et rationaliser sans fin.
- Jouer à « Pauvre moi ! »
- Enseigner ou prêcher.
- Être rigide.
- Nier.
- Se retrancher dans le silence.
- Être cynique.
- Être sarcastique.
- Se moquer des autres et être très critique.
- Ne voir qu'une seule solution : « c'est juste ma personnalité, c'est comme ça que je suis. »
- Refuser de négocier.
- Faire des reproches.
- Se sentir soudainement mal ou avoir soudainement un accident.
- Être très embrouillé.
- Être soudainement fatigué.
- Agir de façon irraisonnée.
- Être excentrique.
- Est trop gentil.
- Avoir l'oreille sélective.
- Attaquer (l'offensive est la meilleure défense).
- Garder rancœur.
- Turner le sujet en dérision.
- Ricaner.

Être amer.

« Je suis conscient de cela, laissez-moi tranquille ! N'en rajoutez pas ! »
(défense de conscience de soi)

Devenir dépendant de : l'alcool, la drogue, les gens, le shopping, le travail, le jeu, le chocolat, les séminaires.

N'entendre que ce que l'on veut entendre.

Critiquer le système, les services internes, les collègues, les produits, le client.

Tomber dans l'ironie, le sarcasme.

Se mettre dans une position de victime, jouer à Caliméro.

Perdre ses moyens intellectuels, ses compétences.

Devenir pinailleur, contrôler de façon exagérée.

Pratiquer l'écoute sélective.

En faire trop.

Surargumenter, vouloir convaincre à tout prix, vouloir avoir raison.

Intellectualiser, rationaliser, conceptualiser à outrance.

Jouer un personnage pour être original à tout prix.

Vouloir toujours gagner, être mauvais perdant.

Pratiquer la politique de l'autruche.

L'aspect positif de cette approche, c'est que ces comportements en tant que signaux d'alarme permettent d'effectuer une réflexion sur soi et de modifier ses attitudes de façon tangible pour obtenir une relation avec son client à la fois plus saine, plus vraie et plus efficiente. Dès qu'ils apparaissent et que le commercial s'en rend compte, il peut décider de prendre de la hauteur et il a le choix de se comporter autrement pour rester en « zone verte ». Dès qu'on se laisse en traîner dans ce « côté obscur de la force », le conflit est proche et le commercial va tomber en « zone rouge » !

Enfin, pour conclure sur le thème de la gestion de conflit, prendre du recul sur sa façon de penser est indispensable. Souvent, le mode de pensée est resté primaire ; c'est-à-dire que le cerveau fonctionne de façon binaire. C'est bien/c'est mal, il a raison/il a tort, toujours/jamais, etc. C'est ce qu'on appelle la pensée polaire et c'est une démarche limitante car elle repose sur des valeurs ancrées et manque furieusement de finesse. Rien n'est noir ou blanc mais souvent on navigue entre une infinité de gris subtils ! Adopter une pensée non polaire favorise la pensée à options, à tiroirs. Elle aide les synapses du cerveau à se connecter, à être créatives. Le subconscient qui est un réservoir illimité se met à travailler sans interférence avec le cons-

Tableau 15.7 ■ Incidences des émotions sur les comportements

| Déclencheur | Émotion | Votre comportement | Exemples |
|---------------------|-----------|--------------------|--|
| Menace, Danger | Peur | Fuite | Vous ne voulez plus aller voir ce client qui vous fait peur et vous angoisse. Vous avez des sueurs froides rien que d'y penser... |
| Obstacle, Injustice | Colère | Attaque | Vous démarrez au quart de tour en réunion quand votre nouveau chef des ventes (incompétent selon vous !) émet une suggestion. |
| Perte, Deuil | Tristesse | Repli | Vous n'osez plus relancer vos clients ; ça ne sert à rien... de toute façon, ils préfèrent travailler avec la concurrence. |
| Aversion | Dégoût | Rejet | C'est physique, votre dernier stagiaire vous insupporte. Sa moindre mimique vous tape sur les nerfs ! |
| Inattendu, Imprévu | Surprise | Sursaut | Vous ouvrez la porte de votre bureau et quelqu'un que vous ne connaissez pas y est installé ! Votre première réaction est un mouvement de recul... |
| Désir | Joie | Approche | Lors d'un colloque, vous apercevez un ex-collaborateur que vous appréciez beaucoup ; vous vous empressiez d'aller le saluer. |

Mieux se connaître pour vendre plus, M.-P. DISQUAY-LE GALL, E. COUZON, Dunod, 2005.

cient qui nous limitait en jugeant, en interprétant en permanence. Par exemple, dans une situation difficile, en observant l'environnement, en écoutant les ressentis des personnes en présence ; le nombre d'informations qui va permettre de gérer le problème va augmenter et apporter de la subtilité aux solutions à trouver.

Ces différents outils de gestion des conflits sont aussi des outils de gestion du stress... car tout conflit en génère. Abordons maintenant

ce qu'une bonne gestion du stress peut apporter à un commercial dans sa vie professionnelle quotidienne.

► GÉRER SON STRESS OU L'ART DE LÂCHER PRISE¹

Qu'est-ce que le stress ?

Le mot stress vient du latin « *stringere* » qui veut dire « serrer, resserrer ». C'est Hans Selye, médecin canadien, qui utilisa le mot stress pour la vie quotidienne et découvrit l'action du stress sur le fonctionnement des glandes surrénales.

Aujourd'hui, on peut dire que le stress, dans le cadre professionnel, c'est faire des efforts pour s'adapter à son environnement et à tous les changements d'une façon générale. Ce qui produit des manifestations physiques et/ou mentales.

On parle d'*eustress* pour un stress positif d'un niveau et d'une durée raisonnable, accompagné d'émotions positives comme le plaisir, la satisfaction et l'excitation.

On parle de *dystress* pour un stress négatif, issu d'une situation de sous ou surstimulation pendant une trop longue période. Ceci provoque des sentiments déplaisants, puis de la fatigue et des troubles physiques pouvant entraîner des maladies. Il y a finalement deux stress car finalement tout est question de dosage : un peu de stress motive, trop inhibe !

Êtes-vous sensible au stress ?

Répondez par oui ou par non aux affirmations suivantes (**tableau 15.8**).



PRINCIPES CLÉS

- Chacun a ses stressseurs. Il est important de les connaître.
- Même des éléments positifs peuvent être source de stress !
- Repérer les symptômes associés est révélateur.
- Être à l'écoute de son corps pour anticiper.

1. Cette partie s'inspire du livre *Soyez un stressé heureux*, d'Élisabeth COUZON et Françoise DORN, ESF, 2003.

Tableau 15.8 ■

| | Oui | Non |
|---|-----|-----|
| 1. Je suis au chômage ou menacé de perdre mon emploi ou mon service commercial est en restructuration et je suis dans une grande incertitude. | | |
| 2. Je suis en instance de divorce ou divorcé et je le vis mal | | |
| 3. J'ai des problèmes de santé chroniques | | |
| 4. Ma vie n'a pas de sens et je n'ai pas actuellement d'objectifs motivants | | |
| 5. Je me sens insatisfait de ma vie de commercial | | |
| 6. Je suis souvent en compétition avec les autres commerciaux | | |
| 7. Sur le plan émotionnel, je vis mal les critiques | | |
| 8. Je me sens souvent sur la défensive | | |
| 9. Je m'emporte pour un rien, je démarre au « quart de tour » avec mes clients, mes collègues, ma hiérarchie, ma famille. | | |
| 10. Je pense qu'exprimer ses émotions en tant que commercial est inutile | | |
| 11. Je suis plutôt rancunier avec mes clients, collègues, hiérarchiques et amis | | |
| 12. Je suis irritable avec mes interlocuteurs professionnels et privés. | | |
| 13. Je ne prends pas le temps de m'accorder un moment de tranquillité chaque jour | | |
| 14. J'ai du mal à prendre du temps pour m'amuser ou me faire plaisir | | |
| 15. Je me sens insatisfait de ma vie personnelle | | |
| 16. Je reçois et je donne peu d'affection | | |
| 17. J'ai peu de centres d'intérêt, de passions ou de hobbies en dehors de mon travail | | |
| 18. J'ai des difficultés pour dire « non » et pour mettre des limites avec mes clients, mes collègues, ma hiérarchie et mes proches. | | |
| 19. J'ai tendance à subir quand les choses ne vont pas comme je le souhaite au travail | | |
| 20. J'ai des difficultés pour m'adapter aux contraintes ou aux changements de mon entreprise et aux nouvelles méthodes de mon service commercial. | | |

| | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| 21. Je ne fais pas de sport ou je n'aime pas faire d'activité physique régulière | | |
| 22. Je saute des repas et ai une alimentation déséquilibrée | | |
| 23. J'ai des difficultés de sommeil : je m'endors difficilement ou je me réveille au milieu de la nuit | | |
| 24. J'ai récemment eu une perte ou une prise de poids importante | | |
| 25. Je me sens souvent inquiet, anxieux sans toujours savoir pourquoi | | |
| 26. Je ne partage pas mes soucis avec une personne proche ou je ne demande pas d'aide en cas de besoin | | |
| 27. Je suis désorganisé dans la planification de mes RDV clients et je gère mal mon temps | | |
| 28. J'ai tendance à en faire plus que ce que mon chef des ventes me demande | | |
| Total | | |

Quotation :

- ✓ Chaque OUI vaut 2 points.
- ✓ Pour les questions 1, 2 et 3 le OUI = 10 points.

Résultats :

- ✓ En dessous de 10 points : vous êtes épargné par le stress.
- ✓ De 11 à 50 points : vous êtes candidat au stress. Soyez vigilant si votre score est relativement élevé.
- ✓ De 51 à 80 points : attention, les risques pour votre santé peuvent être importants.

Comment agit le stress ?

À tout stress il y a, à l'origine, un déclencheur, un événement extérieur appelé stresser. Il peut être visuel, auditif ou émotionnel. Par exemple, je vois un client apparaître et il m'impressionne ou j'entends la sonnerie du téléphone portable de mon acheteur difficile du matin et je stresse. Ou encore j'ai peur de retrouver prochainement cette salle de réunion où ça s'est tellement mal passé lors de la dernière négo-

ciation ! Le stress trouve son origine dans une mauvaise évaluation de la réalité ; on fait des distorsions. Parfois, les stressés sont donc imaginaires ou fantasmatiques, un peu disproportionnés par rapport à la réalité.

Une situation devient source de stress seulement lorsqu'on la perçoit ainsi. Les pensées dépassent souvent largement la réalité.

C'est donc bien soi-même qui engendre l'état de stress.

Ex. : le lundi matin, je vois une pile de dossiers sur mon bureau et je me dis, je ne vais pas m'en sortir, je vais quitter tard ce soir, alors que c'est mon travail pour la semaine.

Ex. : je dois être parfait, très compétent, ne pas faire d'erreur pour être bien vu.

À la découverte de ses stressés...

Prendre un moment de tranquillité et faire le point

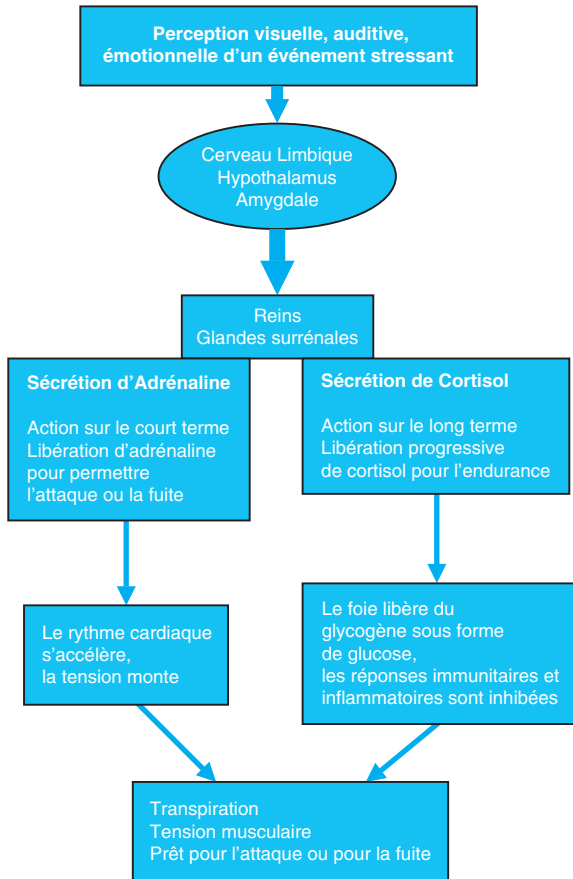
De ce fait, on peut dire maintenant que chacun a ses stressés, qui peuvent être différents de ceux des autres. Bref, chacun stresse pour des choses variées ! Et cela a des incidences sur notre corps et notre santé. Le déclencheur agit directement sur une partie du cerveau limbique qui s'appelle l'amygdale et qui va directement commander aux hormones de stress de déclencher au niveau des reins. Juste au-dessus, les glandes surrénales entrent en action et produisent dans le sang de l'adrénaline et du cortisol (**figure 15.5**).

Le manager commercial et ses équipes activent la pompe à stress de façon récurrente en utilisant de nombreux stressés, souvent imaginaires... À force d'activer en excès l'adrénaline et le cortisol, ces hormones lèsent les organismes et des pathologies peuvent apparaître.

Tout changement est facteur de stress

Des études faites aux États-Unis dans les années 1960, par des compagnies d'assurances, ont permis d'établir une échelle du stress.

Figure 15.5 ■ Les effets du stress sur le corps



La perte d'un conjoint ou d'un enfant s'inscrit en tête de liste des événements stressants. Mais des événements heureux, tel un mariage, sont également source de stress.

Avoir à gérer des conflits, la pression sur les chiffres ; la vie professionnelle nous apporte son lot de stressés. Ceux qui se retrouvent dans des trajets longs, pénibles sont souvent plus stressés dans leur vie quotidienne que les autres. Certains stressés sont aussi parfois psychologiques. Faites le point vous concernant sur les deux tableaux qui suivent.

Tableau 15.9 ■ Identifiez vos facteurs de stress

| Domaine | Stresseur | Vous (Cochez ceux qui vous concernent) |
|-------------------------------------|--|---|
| Vie professionnelle | La pression. Les résultats. Le management. Les objectifs élevés. La surcharge de travail. Les conflits. La non reconnaissance. La performance. Les restructurations. Etc. | |
| Vie personnelle et familiale | Les difficultés conjugales. Le divorce. Les difficultés avec les enfants. La solitude. La difficulté avec les parents, les beaux-parents. Les deuils. Etc. | |
| Vie quotidienne | Les embouteillages. Les trajets. Les problèmes financiers. Les problèmes de logement. Les contrariétés quotidiennes. Les problèmes de santé. Etc. | |
| Stresseurs psychologiques | Dire non. Demander de l'aide. Prendre une décision. Manquer de confiance en soi. Donner son avis. Le perfectionnisme. Etc. | |

EXERCICE

1. Cocher les situations de stress que vous avez vécues depuis 12 mois.
2. Faites le total. Placer votre score parmi les % de risque de maladie grave.

Tableau 15.10 ■ Questionnaire d'Holmes et Rahe

| | Valeur |
|--|--------|
| Mort du conjoint | 100 |
| Divorce | 73 |
| Séparation des époux | 65 |
| Période de prison | 63 |
| Mort d'un parent proche | 63 |
| Blessure corporelle ou maladie | 53 |
| Mariage | 50 |
| Licenciement | 47 |
| Réconciliation entre époux | 45 |
| Prendre sa retraite | 45 |
| Changement dans la santé d'un membre de la famille | 44 |
| Grossesse | 40 |
| Difficultés sexuelles | 39 |
| Arrivée de quelqu'un dans la famille | 39 |
| Changement quelconque dans l'univers de travail | 39 |
| Changement au niveau financier | 38 |
| Mort d'un ami proche | 37 |
| Changement de fonction professionnelle | 36 |
| Modification du nombre des scènes de ménage | 35 |
| Hypothèque de plus de 200 000 € | 31 |
| Saisie sur hypothèque ou sur prêt | 30 |
| Changement de responsabilité dans le travail | 29 |
| Un fils, une fille quitte le foyer | 29 |
| Difficultés avec les beaux-parents | 29 |
| Succès exceptionnel | 28 |
| Commencer ou cesser de travailler | 26 |

Tableau 15.10 (suite) ■

| | Valeur |
|---|--------|
| Commencer ou terminer des études | 26 |
| Changement dans les conditions de vie | 25 |
| Changement d'habitudes | 24 |
| Difficultés avec le patron | 23 |
| Changement d'horaire de travail ou de conditions de travail | 20 |
| Changement de résidence | 20 |
| Changement de lieu d'études | 20 |
| Changement dans les loisirs | 19 |
| Changement dans les activités religieuses | 19 |
| Changement dans les activités sociales | 18 |
| Hypothèque ou prêt important nouveau | 17 |
| Changement dans les habitudes de sommeil | 16 |
| Changement du nombre de réunions de famille | 15 |
| Changement dans les habitudes alimentaires | 15 |
| Vacances | 13 |
| Noël | 12 |
| Contraventions | 11 |
| Source : <i>Journal of Psychosomatic Research</i> , 1967 | |

Les hôpitaux utilisent ce questionnaire pour comprendre pourquoi une maladie apparaît.

Les statistiques montrent que les personnes qui atteignent un total de 150 à 200 points au cours d'une période de 12 mois tombent malades dans 37 % des cas.

Ceux dont le score atteint de 200 à 300 ont plus de 50 % de risque, et au-delà de 300 points, 80 % de risque.

Et pourtant, beaucoup de personnes obtenant un score élevé à ce test ne tombent pas malades !

Le Dr Bensabat, quant à lui¹, classe les personnes stressées en trois catégories :

- ✓ **Le profil A.** Il correspond aux personnes plus extraverties, qui expriment leur colère, qui réagissent « au quart de tour », qui vivent sur un rythme accéléré, s'énervent facilement, sont souvent en compétition avec les autres. C'est un fonceur qui aime les défis, impatient et toujours dans l'action. C'est souvent un acharné du travail qui sacrifie volontiers sa vie personnelle au profit de sa vie professionnelle. Il réussit bien au travail, les horaires importants ne lui font pas peur. Beaucoup de ces personnes sont sujettes aux maladies cardio-vasculaires déclenchées par l'excès de sécrétion d'adrénaline.
- ✓ **Le profil C.** Il correspond à des personnes plus introverties, qui à l'inverse du profil A sont habitées par le doute. Elles ne sont pas sûres d'elles, refoulent leurs sentiments, leur agressivité et intériorisent leurs difficultés. Elles ruminent et ont du ressentiment. Elles semblent calmes en apparence, mais sont rongées de l'intérieur. L'excès de sécrétion de cortisol provoque chez elles des ulcères, des dépressions, des allergies, une baisse de l'immunité voire des cancers.
- ✓ **Le profil B.** C'est le stressé heureux², tranquille et équilibré, qui montre des réactions adaptées à la réalité. Il est réaliste, optimiste, confiant et bien dans sa peau. Il est capable de prendre du recul face aux situations stressantes et de prendre les bonnes décisions pour résoudre ses problèmes. Au niveau émotionnel il est capable de gérer ses émotions et de les exprimer à bon escient. Bref, c'est chacun d'entre nous, lorsque nous gérons convenablement ce qui nous arrive. Cette bonne gestion du stress lui permet d'éviter de déclencher des maladies et de vivre plus en harmonie.

Nous sommes souvent un mélange du profil A et C. Par exemple, certains commerciaux de profil A qui ont tendance à se mettre vite

1. Dr BENSABAT, *Le Stress, c'est la vie*, Fixot, 1989.

2. Élisabeth COUZON, Françoise DORN, *Soyez un stressé heureux*, ESF, 2003.

en colère sont conscients qu'il est mal venu de s'exprimer ainsi en entreprise... Ils se mettent alors à adopter des comportements de type C pour sauvegarder les apparences au travail !

TEST : A, B, C, QUEL EST VOTRE TYPE PSYCHOLOGIQUE ?

Répondez à ce questionnaire, il vous permettra de savoir de quel type de profil psychologique vous vous rapprochez le plus.

Tableau 15.11 ■ Votre type psychologique

| | |
|--|--|
| <p>1. Êtes-vous toujours en train de courir :</p> <p>A. Oui, systématiquement.</p> <p>B. Oui, quand la situation l'exige.</p> <p>C. Non, vous avez besoin de prendre votre temps.</p> <p>F. Jamais, vous ne supportez pas.</p> | <p>5. Le surnom qui vous convient le mieux :</p> <p>C. Le faux calme.</p> <p>E. La force tranquille.</p> <p>A. La cocotte minute.</p> <p>D. Le bulldozer.</p> |
| <p>2. En situation d'urgence :</p> <p>C. Vous perdez tous vos moyens.</p> <p>A. Vous êtes encore plus éveillé.</p> <p>E. Vous n'en tenez pas compte : vous suivez votre rythme.</p> <p>B. Vous prenez tout de même le temps d'analyser la situation.</p> | <p>6. Un chauffard vous agresse :</p> <p>F. Vous êtes ulcéré, mais vous n'en laissez rien paraître.</p> <p>D. Vous vous emportez violemment.</p> <p>B. Vous lui répondez calmement.</p> <p>E. Ca vous laisse indifférent.</p> |
| <p>3. Vous devez faire plusieurs choses en même temps :</p> <p>A. ça vous stimule.</p> <p>C. ça vous paralyse.</p> <p>B. Vous faites un choix.</p> <p>D. Vous faites toujours plusieurs choses en même temps.</p> | <p>7. Avec vos collaborateurs :</p> <p>D. Vous êtes exigeant, voire tatillon.</p> <p>C. Vous comptez sur les autres.</p> <p>B. Vous savez faire confiance aux autres.</p> <p>F. De toute façon, les responsabilités vous affolent.</p> |
| <p>4. Ce matin, rien ne va comme vous voulez :</p> <p>A. Vous râlez toute la journée.</p> <p>C. Vous ruminez en silence.</p> <p>E. Vous décidez de faire une pause.</p> <p>F. Vous vous recouchez.</p> | <p>8. La promotion que vous attendiez est refusée :</p> <p>A. Vous partez en claquant la porte.</p> <p>D. Vous fulminez tout haut.</p> <p>C. Vous ne dites rien, mais cultivez votre rancœur.</p> <p>B. Vous vous faites une raison.</p> |

Tableau 15.11 (suite) ■

| | |
|---|---|
| <p>9. Quelque chose vous contrarie ou vous déplaît :</p> <p>A. Vous répondez immédiatement, avec agressivité et colère.</p> <p>C. Vous ne dites rien, mais ça vous rend malade.</p> <p>B. Vous répondez calmement.</p> <p>D. Vous ne pouvez pas répondre, mais vous devenez agité et nerveux.</p> | <p>13. Vous êtes en vacances :</p> <p>D. L'inaction vous ennuie, et vous avez hâte de retourner au bureau.</p> <p>A. Vous alternez sports et loisirs sans une minute de répit.</p> <p>F. Vous en profitez pour traîner et dormir.</p> <p>E. Vous vous sentez bien.</p> |
| <p>10. Votre emploi du temps :</p> <p>A. Il est surchargé et mal structuré.</p> <p>C. Vous ne savez jamais ce que vous avez à faire.</p> <p>E. Il est équilibré entre travail, famille et loisirs.</p> <p>F. Vous n'aimez pas avoir d'emploi du temps.</p> | <p>14. On vous explique une histoire longue et compliquée :</p> <p>A. Vous n'avez pas la patience d'attendre la fin.</p> <p>D. Vous voulez tout de suite connaître l'essentiel.</p> <p>F. Vous ne comprenez rien et perdez le fil.</p> <p>B. Vous écoutez patiemment.</p> |
| <p>11. On vous demande de travailler ce week-end. Vous répondez :</p> <p>B. Simplement non.</p> <p>C. Oui, mais vous n'en pensez pas moins.</p> <p>D. Chic ! ça va m'occuper.</p> <p>A. Vous hurlez que c'est inadmissible.</p> | <p>15. Vous devez prendre une décision très rapidement :</p> <p>A. C'est ce que vous faites à longueur de journée.</p> <p>C. C'est la panique.</p> <p>B. Pourquoi pas ? Vous maîtrisez toutes les situations.</p> <p>E. Qu'on vous laisse dix minutes de réflexion.</p> |
| <p>12. Avec vos collègues, vous vous sentez :</p> <p>D. Souvent en compétition.</p> <p>C. Parfois dépassé.</p> <p>B. Toujours à votre place.</p> <p>A. Vous voulez être le meilleur.</p> | |
| <p>Source : Questionnaire établi par le Dr Soly Bensabat.</p> | |

RÉSULTATS DU TEST

Additionnez indifféremment A avec D, B avec E, C avec F.

Vous avez une majorité de A, D : Vous êtes de type A. Plutôt extraverti, vous exprimez toujours vos réactions, parfois de façon disproportionnée. C'est le profil des ambitieux et des perfectionnistes, qui réagissent par l'action. Le corps, lui, répond par un excès d'adrénaline, ce qui rend les « type A » peu sensibles aux dépressions nerveuses mais vulnérables aux accidents cardio-vasculaires.

Vous avez une majorité de C, F : Vous êtes plutôt de type C, introverti et renfermé. Votre réponse se manifeste par une absence de réaction ou par une inhibition. Sur le plan biologique, ce comportement se traduit plutôt par une sécrétion massive de cortisol et entraîne une baisse de défenses immunitaires. Les « type C » présentent plus de risques de rhumatismes, dépressions, infections.

Vous avez une majorité de B, E : Vous êtes de type B, équilibré et bien armé pour maîtriser le stress. Votre self-control vous aide à maîtriser chaque situation. C'est vers le type B que tendent les traitements antis-tress.

Vous n'avez pas de profil majoritaire : On peut être de type intermédiaire ou difficile à classer. Ainsi, le Dr Bensabat distingue le type A clairement exprimé et le type A réprimé, dont les réactions émotionnelles sont spontanément violentes mais intériorisées. D'autre part, dans des situations particulières, les types A et B peuvent, eux aussi, réagir par l'inhibition, pour réfléchir et analyser. Il ne s'agit pas alors d'un blocage, mais d'une réponse volontaire et dosée.

Quels sont les symptômes de stress ?

Les symptômes peuvent être de divers types recensés **tableau 15.12**.

Les trois types de signaux révélateurs de stress

Mais ces symptômes n'arrivent pas d'emblée heureusement ! En situation de stress, le corps « parle » et les signes précoces apparaissent en premier.

Si la personne n'en tient pas compte, alors les signes avancés se manifestent. Si ces signes ne sont toujours pas entendus, des symptômes plus **graves** et des pathologies peuvent survenir.

Tableau 15.12 ■ Les symptômes du stress

| Symptômes | | | | |
|--|---|--|---|--|
| Physiques | Émotionnels | Comportementaux | Sociaux | De perte de sens |
| Trouble de la mémoire, du sommeil. Boulimie. Migraines. Mal de dos. Anorexie. Migraines. Troubles cardio-vasculaires, hypertension. Allergie. Problèmes digestifs, ulcères, colites, constipation. Spasmophilie. Troubles sexuels. | Crises d'angoisse. Irritabilité. Dépression. Apathie. Perte de confiance en soi et autodépréciation. Tristesse. Sentiment d'impuissance et d'échec. | Consommation plus élevée d'alcool, tabac, chocolat, sucreries. Comportements autodestructeurs. Prise de risque au volant. Achats inconsidérés. Travail excessif. | Isolement. Désintérêt. Détachement. Erreurs. Retards. Augmentation des conflits. | Perte du système des valeurs. Sentiment de vide et d'inutilité. La vie n'a plus de raison. |

Ces signaux peuvent être :

- ✓ Une sensation physique.
- ✓ Une forte envie, une aspiration.
- ✓ Une gêne, un malaise.
- ✓ Une émotion.

Prenons quelques exemples (**tableau 15.13**).

Ces deux exemples mettent en lumière deux données importantes en gestion du stress :

- ✓ D'une part, l'importance de la prise de conscience de son corps et de ses signaux : autant de choses qu'un commercial n'a jamais apprises ou qu'il ne se doit pas d'écouter ! Il doit se surpasser et passer outre...
- ✓ D'autre part, l'importance de reconnaître ses besoins et de les satisfaire. C'est le premier pas vers une résolution d'un problème de stress. Se poser la question : Quel besoin n'est pas satisfait actuellement ? Et parmi eux : Quel est le plus urgent à satisfaire ? Le commercial doit alors se **donner la permission** de faire passer son besoin en priorité et d'agir pour se permettre d'aller mieux.

Comment stopper le stress ?

Les recherches en neurophysiologie actuelles ont montré le rôle important d'une zone du cerveau cortical gauche qui stocke les expériences heureuses, les souvenirs agréables, les moments de plaisir. Cette zone-là, si elle est suffisamment activée, provoque une action d'inhibition de l'amygdale.

En termes plus concrets : plus nous avons du plaisir, plus nous vivons des choses agréables, plus nous évoquons des souvenirs heureux, moins nous sommes stressés !

Pour conclure, le maître mot pour mieux gérer les stress : **se faire plaisir !**

Tableau 15.13 ■ Les différents signaux du stress

| Signes précoces | Signes avancés | Symptômes |
|--|--|---|
| <p>Sylvain est responsable commercial sur un secteur très important. Il roule beaucoup en voiture.</p> <p>Parfois, il ressent des tiraillements dans le dos quand il ne fait pas les exercices d'étirement préconisés par son médecin... parfois, il se laisse aller et néglige le besoin de repos que manifeste son dos</p> | <p>Il lui arrive donc de ne pas faire attention à ses signes précoces et d'autres signaux plus importants arrivent : son dos commence à lui faire vraiment mal, sa mobilité commence à se réduire, il n'arrive plus autant à se tourner à droite ou à gauche.</p> <p>Très pressé par le temps, son emploi du temps est surbooké, pas le temps de s'occuper de lui, ni de prendre du repos...</p> | <p>Un beau matin, à l'hôtel, impossible de se lever... il reste complètement coincé... son rendez-vous important est bien sûr annulé... tout comme sa semaine de travail. Son corps va enfin avoir ce dont il a le plus besoin : de repos !</p> |
| <p>Jérôme est représentant pour un grand laboratoire pharmaceutique. Il est chargé de démarcher les hôpitaux de sa région.</p> <p>Ses journées sont longues, ses rendez-vous fatigants, il lui faut convaincre les médecins de l'utilité de prescrire certains médicaments. Ce n'est pas une clientèle facile. À la fin de ses journées, il a souvent mal aux yeux, sans doute en raison de l'attention importante qu'il prête à ses rendez-vous. Il n'y fait guère attention, n'envisage pas de consulter pour vérifier sa vue. Son rythme est tellement rapide. Pas le temps de souffler. Et le soir, il a encore à préparer ses tournées...</p> | <p>Peu à peu c'est un mal de tête qui s'installe insidieusement. Tous les soirs, il prend maintenant des médicaments pour se soulager. Il ne veut pas prendre le temps de se reposer d'avantage, ni de consulter. Il néglige ce signe plus avancé et les besoins non satisfaits, de repos, de détente qu'ils sous-tendent.</p> | <p>Peu à peu la migraine s'installe. Maintenant c'est tout les samedis matin, au moment où il se donne enfin le droit de se reposer et de s'occuper de lui que Jérôme est immobilisé au lieu d'aller faire un tennis comme il le faisait autrefois. Le week-end commence mal... Sa migraine s'amplifie et parfois il recommence le lundi sans qu'elle ait réellement cessé.</p> |

QUELQUES ATTITUDES POUR BIEN GÉRER SON STRESS

- Être organisé et bien gérer son temps.
- Savoir dire non et savoir mettre des limites.
- Avoir une activité physique régulière, pour réguler son système hormonal.
- Dormir suffisamment, en fonction de ses besoins.
- Prendre du repos.
- Avoir une alimentation équilibrée avec une large place aux fruits et légumes.
- Apprendre à gérer ses émotions et être vigilant quand une émotion nous dépasse..., c'est souvent le signe d'un besoin insatisfait.
- Vivre en conformité avec ses valeurs de vie, faire des choix qui favorisent l'équilibre et la joie de vivre.
- Etc.

Un commercial doit multiplier les occasions de se faire plaisir, au travail, avec ses collègues et collaborateurs, avec ses clients, avec ses amis, avec sa famille... Cela lui permet de compenser le stress inhérent à sa fonction et de pouvoir continuer à donner le meilleur de lui-même et cela, sur la durée.

ET LE « *BURN OUT* » ?

Ou « brûlure de l'intérieur ». Il s'agit d'un état d'épuisement aussi bien physique que psychologique caractérisé par la présence des symptômes suivants :

- Une fatigue intense avec des douleurs diffuses (dorsalgies ou migraines) et des troubles du sommeil.
- Un sentiment de « déshumanisation » qui se traduit par un détachement émotionnel de plus en plus marqué, allant même jusqu'à l'absence d'émotions envers les autres, voire une totale indifférence à leur souffrance.
- Un désenchantement vis-à-vis de son métier et le sentiment d'inutilité de ce qu'on y fait, et l'impression d'être incapable d'apporter la moindre aide aux autres.

Il s'agit d'une complication grave du stress professionnel qu'il vaut mieux prévenir que guérir.

S'il n'existe que de rares études, en France, sur le sujet de la mort au travail, le phénomène est en revanche bien connu et analysé au Japon.

Chaque année, plus de dix mille Japonais meurent à cause du stress au travail. Il s'agit de morts liées à la dépression et au suicide, mais aussi à l'épuisement physique. Ce phénomène se nomme, en japonais, le « *karoshi* ».



Un commercial qui sait gérer ses émotions et son stress a toujours une longueur d'avance et vit mieux toutes les formes d'agression.

48982 - (I) - (2,8) - OSB80° - ALL - MER
Imprimerie CHIRAT - 42540 Saint-Just-la-Pendue
N° 9904

Imprimé en France

TOUTE LA FONCTION...

Marie-Agnès Blanc
Marie-Paule Le Gall

TOUTE LA FONCTION COMMERCIALE

Ce livre couvre l'ensemble de la fonction commerciale :

Les Savoirs : les enjeux d'une direction commerciale dans l'entreprise, les différents métiers de la fonction, les notions marketing, juridiques et financières indispensables...

Les Savoir-faire : bâtir la stratégie et piloter l'action commerciale, prospecter, mener un entretien de vente, réussir une négociation, vendre des solutions, vendre aux grands comptes, manager, recruter, rémunérer, évaluer les commerciaux...

Les Savoir-être : se construire un mental gagnant, mieux se connaître, se positionner en fonction de ses compétences métier, pratiquer une écoute réelle, s'adapter à l'autre, gérer les conflits, le stress, savoir lâcher prise...

Ses atouts :

- ◆ **Un contenu actuel et exhaustif.**
- ◆ **Une circulation aisée dans l'ouvrage :** mise en page aérée et interactive, onglets, renvois, mise en couleur, encadrés...
- ◆ **Un caractère fortement opérationnel :** fiches outils, tableaux de synthèse, tests, exercices d'application...

Le guide d'accompagnement durable et indispensable pour tous les commerciaux en poste et leurs managers ou ceux qui veulent s'orienter vers la fonction commerciale.

MARIE-AGNÈS BLANC



Diplômée de l'ESCP, ancien manager commercial, elle est responsable des formations en management commercial à la Cegos. Elle intervient essentiellement sur des thématiques d'accroissement des performances commerciales.

MARIE-PAULE LE GALL



Ancienne responsable commerciale, elle est responsable des formations « vente/négociation » à la Cegos et réalise des missions d'accompagnement auprès de commerciaux et de managers.



ISBN 2 10 048982 8

www.dunod.com

