

LES CLÉS MENTALES
DE L'EXCELLENCE
COMMERCIALE

NICOLAS CARON

ANTONI GIROD

LES CLÉS MENTALES DE L'EXCELLENCE COMMERCIALE

MOTIVATION • ÉNERGIE • CONCENTRATION • CONFIANCE

2^e édition

DUNOD

Graphisme de couverture : Misteratomic

Image de couverture : Oliver 0212/Fotolia

Copyright Pictogrammes : p. 82 : © Olivier Magnet/Noun Project ; p. 110 : © allex/Noun Project ; p. 224 : © Andrey Vasiliev/Noun Project ; © Linseed Studio/Noun Project ; © Rflor/Noun Project ; p. 225 : © Jessica Cardenas/Noun Project.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	--

© Dunod, 2018
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074893-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	7
Chapitre 1 ■ Stimuler sa motivation pour gagner	17
Autodiagnostic motivation	21
Les 5 secrets des serial winners	30
Les ressources pour transformer la motivation en détermination	36
Identifier ses méta-programmes pour booster sa motivation	43
Les ressources pour retrouver la motivation perdue	51
Chapitre 2 ■ Transformer ses émotions en énergie positive	65
Autodiagnostic Énergie	68
Émotions et énergie: comprendre ses émotions pour canaliser son énergie	79
Les voleurs d'énergie	81
Les ressources mentales pour gérer son énergie	92
Les ressources physiques pour gérer son énergie	112
Gérer son temps avec efficacité	121
Annexe	126
Chapitre 3 ■ Amplifier son niveau de concentration	129
Autodiagnostic Concentration	132
Les ressources de base pour favoriser la concentration	137
Les ressources pour décupler sa capacité de concentration	148

Chapitre 4 ■ Renforcer son capital confiance	169
Autodiagnostic Confiance	173
Les ressources pour nourrir en profondeur la confiance en soi	180
Les ressources pour passer du doute à la confiance	207
Conclusion	229
Références bibliographiques	233
Index	235

Introduction



Pour commencer cet ouvrage, nous allons d'abord nous présenter. Antoni est un spécialiste de la préparation mentale de sportifs de haut niveau, dans le monde du tennis mais aussi du golf, de l'apnée ou de la voile. Nicolas est avant tout un spécialiste du terrain commercial. Nous sommes tous deux auteurs de plusieurs ouvrages dans nos domaines respectifs.

Nous travaillons ensemble depuis près de quinze ans, dans le cadre des missions que nous confient les clients d'Halifax Consulting. Autant dire que nous nous sommes mutuellement « influencés » et avons progressé ensemble. Antoni est venu sur le terrain commercial grâce à Nicolas qui fut son guide pour adapter ses propos et ses expériences au monde du business. Inversement, Nicolas a progressivement été convaincu par les pistes qu'Antoni lui proposait pour renforcer l'efficacité des commerciaux par une meilleure gestion du mental.

Nous avons eu naturellement envie de cumuler et de combiner nos expériences respectives afin de vous proposer des pistes de progrès et des ressources complémentaires **pour passer de la performance commerciale à l'excellence.**

Quel est donc le chemin pour satisfaire une telle promesse ? Nous allons suivre l'exemple du sport, domaine que connaît bien Antoni. Les meilleurs sportifs, les tout meilleurs ne sont pas au-dessus des autres pour des raisons techniques. Bien sûr ils sont impressionnants de dextérité.

Certes leur technique est excellente. Mais s'ils sont champions, c'est d'abord dans leur tête qu'ils le sont. C'est parce qu'ils sont absolument convaincus d'être capables de dominer tous les autres compétiteurs qu'ils y parviennent. Nombre de sportifs bien plus talentueux que les champions que nous connaissons sont ou seront condamnés à l'anonymat parce qu'ils ne peuvent pas s'appuyer sur une tête solide.

Dans le domaine du business, il en est de même. Parmi les milliers de commerciaux que Nicolas a côtoyés, les tout meilleurs ne sont pas forcément ceux qui ont la meilleure éloquence ou qui maîtrisent les effets les plus persuasifs. Bien sûr, les meilleurs connaissent et révisent régulièrement les techniques de vente et de négociation. Mais ce qu'ils ont en plus se trouve également entre leurs deux oreilles. Ceux qui atteignent l'excellence commerciale sont ceux qui trouvent quotidiennement les ressources pour aller chercher du business, encore et encore, dans un contexte difficile particulièrement décourageant.

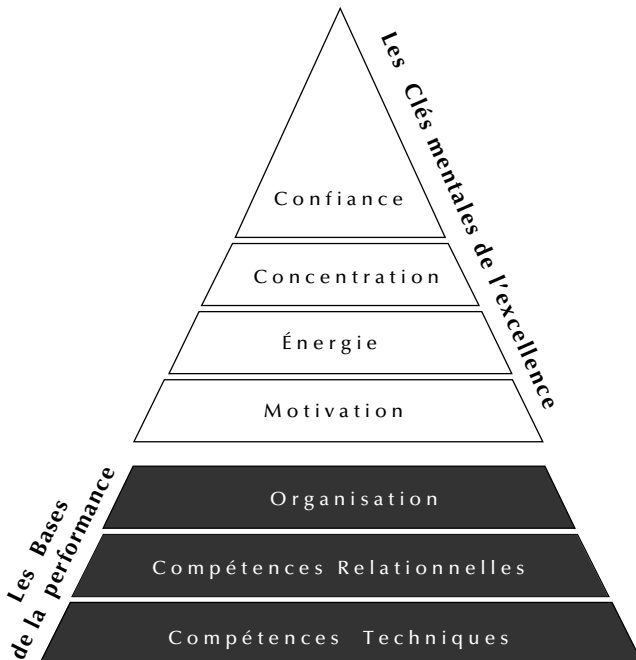
Toutefois, si les parallèles entre sportifs et commerciaux sont nombreux, il existe entre les deux une différence de taille. Dès lors qu'il atteint un bon niveau, l'athlète peut compter sur un staff à son service, à son écoute pour le mettre dans les meilleures conditions en vue des compétitions. Nombre de commerciaux – aussi excellents soient-ils – lecteurs de ce livre, se diront qu'eux n'ont pas cette chance. Beaucoup en effet se plaignent à tort ou à raison d'avoir à se battre en interne avant de pouvoir briller en externe. De même, il n'est pas rare que le manager soit vécu dans l'entreprise plus comme un « boulet » que comme un entraîneur, stimulateur d'énergie et de motivation. Nous avons voulu orienter cet ouvrage en pensant à ces commerciaux qui n'ont peut-être pas les meilleurs « coachs » à leur côté ou – formulé d'une autre manière – qui auraient décidé de **ne plus laisser la gestion de leur mental entre les mains de quelqu'un d'autre.**

Cet ouvrage aurait pu s'intituler *Les Ressources pour rester à fond contre vents et marées...* vents et marées externes (concurrence croissante, crise, acheteurs indécis, disparition de marchés) et internes (pression des actionnaires, stress communicatif des managers, peur ambiante qui interdit toute initiative non approuvée par au moins dix « responsables »...).

Nous avons voulu résumer de façon claire et pratique les principales ressources à votre portée pour « gérer » de façon autonome votre « envie », votre volonté, votre énergie, votre motivation pour conquérir de nouveaux marchés, gagner de nouvelles affaires et faire de ce fabuleux métier qu'est la vente un plaisir et une source d'épanouissement.

Dans tous les métiers, le plaisir vient avec l'excellence. C'est aussi le cas de la vente. Atteindre l'excellence, devenir la référence dans son secteur, apporte des satisfactions sans commune mesure. D'abord le plaisir, qui vient de la passion nécessaire pour tendre vers la perfection. Ensuite les résultats, qui sanctionnent et récompensent la performance exceptionnelle. Enfin l'énergie, qui se renouvelle constamment lorsqu'on remet en cause l'existant, lorsqu'on ouvre de nouvelles pistes, lorsqu'on réinvente son métier.

La pyramide ci-dessous résume les principaux points traités dans cet ouvrage, et ceux qui ne le sont pas mais que nous vous recommandons de renforcer.



Cette pyramide représente toutes les ressources à travailler par le commercial qui souhaite viser l'excellence.

Les trois premières strates sont les bases de la performance commerciale. Elles ne sont pas traitées dans cet ouvrage mais sont absolument fondamentales :

- **Les compétences techniques** sont tout en bas de la pyramide. Évidemment, le minimum est de connaître son produit, son service, sur le bout des doigts. Ceci pourrait sembler une lapalissade, et pourtant ! Aujourd'hui, la majorité des clients précède le contact avec le commercial par une recherche minutieuse sur Internet. La première attente du client vis-à-vis du commercial est donc une valeur ajoutée technique, tout au moins une confirmation de ses premières intuitions. À vous de choisir où vous placez le curseur. Mais une chose est sûre, le pouvoir de l'expertise est considérable dans la vente.
- **Les compétences relationnelles.** Il s'agit bien sûr des attitudes face au client. Une partie de ces compétences est innée, certes, mais il y a aussi beaucoup d'acquis, de techniques et de méthodes. Nicolas Caron et Frédéric Vendevre ont publié un ouvrage de plus de 700 pages¹ sur cette seule composante de la vente... La preuve qu'il y a de quoi faire pour celui qui veut travailler le sujet. Il s'agit là aussi de faire un choix : soit considérer la vente comme un art mineur par rapport aux autres fonctions de l'entreprise, soit se dire que la difficulté croissante de cette activité mérite de consacrer l'énergie nécessaire au développement maximum de ses compétences.
- **L'organisation.** Elle est également à ranger du côté des fondamentaux. C'est un point aussi important que les autres et pourtant souvent négligé par les commerciaux. On est plus facilement conscient de l'intérêt de renforcer ses techniques de négociation pour faire face aux acheteurs, que de celui qui consiste à identifier les sources de productivité dans sa propre organisation. Ce point est tellement important que nous y reviendrons, légèrement mais quand même, dans le deuxième chapitre.

¹ *Le Grand Livre de la vente*, 2^e éd., Dunod, 2015.

Ces trois premières strates sont les bases qui vous permettront de réussir dans ce métier. Sans elles, ce sera quand même plus difficile. Plus vous excellerez dans leur maîtrise, meilleurs seront vos résultats. Mais vous permettront-elles d'atteindre l'excellence ? La réponse est la même que dans le domaine du sport. Ces trois strates correspondent aux qualités techniques du sportif. Sans les acquis et la maîtrise des fondamentaux, inutile de rêver. Avec la maîtrise technique, le bon niveau est accessible. L'exploit de temps à autre est également envisageable. Mais être au top pendant des années, c'est une autre histoire. Et pour y arriver, les quatre strates suivantes sont les clés qui vous y aideront. Notre fil conducteur dans cet ouvrage sera la méthode STAR® dont les quatre composantes correspondent précisément aux quatre strates supérieures de la pyramide :

Stimuler sa motivation pour gagner

Transformer ses émotions en énergie positive

Amplifier son niveau de concentration

Renforcer son capital confiance

Stimuler sa motivation pour gagner

Pourquoi commencer par la motivation ? Tout simplement parce qu'elle constitue le point de départ incontournable de toute réussite, que ce soit dans le sport ou dans la vente. Sans objectifs clairs, sans constance dans la motivation, il est très difficile d'atteindre l'excellence et de s'y maintenir dans la durée. Beaucoup de commerciaux voient leur niveau de motivation fluctuer. Un mot de travers du manager et la terre s'arrête de tourner. Une pression accrue sur les résultats et la motivation se transforme en stress. Une affaire perdue et le découragement pointe. Bien sûr, certains managers sont experts dans l'art de la démotivation¹... Mais trop souvent les commerciaux attachent beaucoup trop d'importance à ce qui les démotive et pas

¹ Voir à ce sujet l'ouvrage de Nicolas Caron et Frédéric Vendeuvre, *Démotiver à coup sûr*, Anderna publishing, 2^e éd., 2008.

assez aux sources de motivation, nombreuses pour celui qui y prête attention.

L'ambition du premier chapitre consacré à cette strate de la pyramide est donc de vous donner plus d'indépendance, **plus d'autonomie** pour entretenir et développer votre motivation.

Transformer ses émotions en énergie positive

Si la motivation est le moteur, l'énergie constitue le carburant indispensable pour pouvoir se mettre en mouvement et continuer à avancer sur le chemin de l'excellence, quels que soient les obstacles. Sans énergie, difficile de faire la différence. Sans énergie, difficile d'accepter les échecs sur certaines affaires, difficile de rebondir encore et encore, pour faire face et finir par l'emporter.

Bien sûr notre énergie est étroitement liée à nos émotions, à notre façon de les gérer et à notre capacité à nous adapter à notre environnement. Mais l'énergie est d'abord et avant tout le fruit de la passion. C'est d'abord la résultante d'un état d'esprit. C'est la passion, l'amour de son métier qui fait que nous débordons d'énergie et disposons des ressources pour « faire les cinquante derniers mètres » à la Usain Bolt... Alors que nos compétiteurs sont tous épuisés (parfois même nos propres collègues), nous sommes encore là, frais et dispos, pour convaincre, négocier et emporter l'adhésion.

Nous rencontrons beaucoup de commerciaux chaque année, et ceux que nous pouvons ranger facilement dans la catégorie des « deux de tension » sont systématiquement des gens qui font ce métier par défaut, pas par envie. Pour eux, quelles que soient les recommandations, il sera difficile de trouver l'énergie nécessaire pour viser l'excellence. La meilleure chose à faire est d'oser ! Oser chercher une autre voie plus en phase avec leur passion et faire enfin un métier qui corresponde à ce qu'ils aiment faire.

Pour les autres, pour vous qui avez choisi de lire ce livre, l'objectif n'est pas tant de doper votre énergie que de l'entretenir dans la durée.

Il arrive régulièrement que des champions de la performance, sportive ou business, aient des « coups de mou », des passages à vide, voire des burn-out qui leur pompent leur énergie. Ce sont ces coups de mou qui peuvent nous faire passer à côté de l'excellence. Quelques moments de faiblesse et l'année se transforme en une bonne année. Pas une année d'exception. Alors si vous nous suivez dans ce raisonnement, vous serez d'accord pour décider de gérer votre énergie, pour l'entretenir, pour rester dans la « zone ». La zone de performance qui se situe justement entre les zones hors limites... Mais n'allons pas trop vite, vous découvrirez ceci dans le deuxième chapitre.

Amplifier son niveau de concentration

Imaginons un finaliste à Roland-Garros.

Est-il motivé ?

Plus serait difficile. Comment ne pas être motivé lorsque l'on est encore en lice pour gagner un des plus grands tournois du monde ?

A-t-il de l'énergie ?

À revendre. Pour aller au bout de ce marathon tennistique, il en faut une sacrée dose.

Alors, s'il dispose déjà de ces deux ressources, que pourrions-nous ajouter de plus ?

L'avant-dernière strate de notre pyramide est justement cette capacité mentale, déterminante pour faire la différence en match : la concentration. Notre finaliste doit être à 200 % dans son match. Il ne doit pas entendre les quolibets, les applaudissements à contretemps, les tentatives de déstabilisation psychologique de son adversaire. Il doit éviter de ressasser cette volée facile ratée à la fin du 1^{er} set ou se projeter trop tôt dans la victoire quand il mène largement. Il doit rester dans son match, jouer point par point et rester dans le moment présent.

Pour le commercial, c'est exactement la même chose. Dans un monde où le zapping est roi, qu'il est difficile de se concentrer ! Combien de

fois avez-vous regretté de ne pas avoir fait ceci ou dit cela pendant votre entretien face au client ? Combien de fois avez-vous laissé votre esprit vagabonder et quitter le bureau de votre prospect, celui-là même que vous espérez tant rencontrer ? Nous travaillerons cet aspect dans le troisième chapitre. Il s'agira alors de recenser quelques ressources pour **décupler votre capacité à vivre intensément le moment présent**. La capacité à se concentrer au bon moment, c'est finalement la capacité à tirer parti de votre motivation et de votre énergie.

Renforcer son capital confiance

La vente est un métier de séduction. Mais comment séduire lorsque nous doutons de nos propres capacités ? C'est possible, mais quand même plus difficile. La confiance est sans doute la plus difficile des qualités mentales à travailler. En effet, l'éducation que nous avons reçue, l'ambiance de travail ou une série d'échecs consécutifs peuvent avoir des effets extrêmement négatifs sur la confiance. Pire, ces effets peuvent être rapidement et durablement ancrés.

Les plus grands sportifs ne doutent pas. Ou plus exactement leurs brefs moments de doute servent à nourrir des remises en question immédiates leur permettant de progresser et du coup de reprendre immédiatement confiance. Le doute qui nourrit la confiance, c'est beau, non ? Ils savent qu'ils peuvent gagner quel que soit leur adversaire. De la même façon, les meilleurs commerciaux ne doutent pas non plus de leur capacité à vendre. De tous ceux que nous avons eu la chance de côtoyer, les meilleurs des meilleurs en sont même presque agaçants tant ils véhiculent une assurance à toute épreuve.

Nous verrons dans ce dernier chapitre quelques ressources pour **nourrir la confiance**, pour **l'entretenir** et la **développer** que ce soit avant ou après les « matchs », qu'il s'agisse de se préparer ou d'analyser ses performances.

Voilà, vous en savez un peu plus sur les grandes lignes de cet ouvrage. Mais avant de vous laisser parcourir le premier chapitre, nous aimerions vous

faire part d'un dernier message. Vous pouvez lire cet ouvrage d'une traite et y glaner ici ou là des idées, des pistes à suivre, des recommandations. En le lisant jusqu'au bout, vous en tirerez, nous l'espérons, beaucoup de points positifs. Mais attention, ensuite, vous refermerez cet ouvrage et passerez à autre chose. Le risque est grand que le souvenir de votre lecture s'efface et que tout redevienne comme avant.

Nous voudrions vous suggérer un mode de lecture différent. Donnez-vous six mois, voire un an, pour lire cet ouvrage, en y revenant de temps en temps, après avoir pris le temps de le tester. Dès qu'une idée vous séduit, dont vous vous dites qu'elle pourrait vous aider, adoptez-la. Mais donnez-vous une vraie chance de l'adopter, pas juste une résolution semblable aux traditionnelles promesses du 1^{er} janvier, qui tiennent jusqu'au 5...

Si vous voulez vraiment tester une approche différente, susceptible de modifier durablement votre façon d'aborder les choses, alors, la question clé est: Comment faire pour transformer une bonne intention en habitude définitive ? La réponse est: Donnez-lui une chance ! Mettez-la à l'essai pendant au moins 30 jours¹. Au terme des 30 jours, elle sera « adoptée ou rejetée ». **Mais pas avant.** Au terme de 30 jours, vous pourrez mesurer réellement les effets, tous les effets. Est-ce que les effets positifs sont suffisants pour mériter de conserver cette habitude ? Si oui, le plus dur est fait.

En outre, se fixer un objectif de 30 jours est beaucoup plus facile que de se dire qu'on va adopter une nouvelle pratique pour la vie. Votre inconscient a du mal à y croire et va donc tout faire pour vous ramener dans le sillon des « vieilles habitudes » rapidement... Tandis qu'un défi sur 30 jours, c'est quand même beaucoup plus réaliste.

Il est temps de vous souhaiter une bonne lecture. Prenez votre temps, sélectionnez les idées clés pour vous et surtout testez-les, passez à l'action.

*L'enjeu n'est pas uniquement de savoir ce qu'il faut faire,
c'est de le faire !*

¹ Steve Pavlina présente ce concept dans son blog: www.stevepavlina.com

Chapitre 1

MOTIVATION



Stimuler sa motivation pour gagner

Transformer ses émotions en énergie positive

Amplifier son niveau de concentration

Renforcer son capital confiance

Être motivé ! C'est simple, non ?

Il suffirait d'être motivé pour réussir. Effectivement, cela semble assez simple. On le voit bien chez les sportifs. Existe-t-il un exemple de champion qui ne soit pas motivé. Dans le sport de haut niveau, il faudrait même inventer un terme spécifique pour décrire ce qu'est la motivation. Par exemple, quand on parle de la motivation d'un Tiger Woods, d'un Lewis Hamilton, d'une Serena Williams ou d'un Teddy Riner, on a tendance à évoquer « l'œil du tigre » qui les anime le jour de la compétition. Ceci est un raccourci abusif qui peut laisser penser qu'il suffit d'être motivé le jour de la compétition pour faire la différence... Ce n'est qu'une partie, que la face émergée de l'iceberg. La motivation qui fait la force de tels champions est celle qui les anime pour répéter des milliers (millions ?) de fois le geste à l'entraînement, par tous les temps et quels que soient les bons prétextes qui pourraient légitimement les écarter de l'entraînement.

Je cours longtemps sur la route avant de danser sous les projecteurs...

Mohamed Ali

Pour le commercial qui veut sortir du lot, le challenge est identique. Il ne s'agit pas simplement de se regarder dans la glace le matin d'une soutenance importante en se répétant « T'es un killer, Bernier, t'es un killer !¹ ». Mais, au contraire, d'entretenir cette soif de performance tout au long de l'année, quels que soient les obstacles, les échecs, les mauvaises ondes venues des collègues ou du management, etc. C'est parce que la motivation trouve une constance, une récurrence dans l'esprit du commercial, qu'elle lui permet d'atteindre des résultats à la hauteur de son ambition.

Une autre faculté observable chez les grands sportifs est qu'ils n'ont besoin de personne pour être motivés. Leur coach, leur entraîneur sont là pour les rassurer, pour les faire travailler sur le plan technique, pour les aider à se concentrer mais certainement pas

¹ À l'instar du personnage joué par Gérard Jugnot dans le film *Une époque formidable*.

pour les motiver. Un champion qui n'aurait pas la motivation en lui ne serait pas champion. C'est aussi simple que cela.

Dans le monde de l'entreprise en général, et du commercial en particulier, il y a là une grande différence, en tous cas un sujet qui mériterait plus de débats. On ne cesse de responsabiliser les managers sur la motivation de leurs équipes. Nous-mêmes, nous animons depuis des années nombre de séminaires de management commercial et tous sont assortis d'une séquence « motivation ». Il s'agit alors d'aider les managers à « motiver » leurs commerciaux. Mais en fait, ce n'est pas de motivation dont on parle surtout, c'est de non-démotivation. La non-démotivation devrait être largement suffisante. Mais de là à dire que c'est au manager de motiver ses commerciaux, c'est leur accorder, leur transmettre une responsabilité et une charge énorme.

Notre idée est peut-être provocatrice, peut-être à contre-courant, peut-être non politiquement correcte, mais selon nous, les meilleurs commerciaux ne devraient pas avoir besoin de leur manager pour être motivés.

Cessons d'attendre des autres pour trouver les raisons d'avancer. Cessons d'attendre des stimuli de son patron pour comprendre que sa propre réussite dépend surtout de soi-même. Bien sûr on pourra continuer à reprocher au manager d'altérer notre motivation, mais de là à lui reprocher de ne pas nous avoir motivé... Cela fait des années que ce reproche existe. Arrêtons de nous moquer du monde. Si vous voulez faire partie des meilleurs, c'est au fond de vous que vous trouverez les ressources. C'est à vous de savoir ce que vous voulez. C'est à vous de choisir entre la performance moyenne ou la quête de l'excellence. C'est d'abord à vous de créer l'étincelle qui boostera durablement votre motivation. Ensuite, c'est également à vous d'exercer votre œil critique sur les facteurs qui peuvent altérer cette motivation et de prendre le recul nécessaire pour engager personnellement les actions, les recadrages, les idées qui vous permettront de conserver le cap contre vents et marée.