

NICOLAS DUGAY • ERIKA KING-SOON • LAËTITIA RUDELLE • JULIEN WITRANT

**LA
MINUTE
QUI FAIT
VENDRE**

**40 TECHNIQUES QUI AUGMENTENT
LA PERFORMANCE COMMERCIALE**

DUNOD

Nicolas Dugay, dirigeant de la société Prefera, accompagne les entreprises dans le domaine de la performance commerciale, managériale et mentale. Il est l'auteur de nombreux ouvrages autour de la performance mentale ou l'art de la conviction et publie régulièrement des tribunes dans la presse, *Harvard Business Review* et *Management*.





Erika King-Soon, dirigeante de la société Prefera, accompagne les entreprises en matière d'innovation pédagogique dans le domaine de la performance commerciale, managériale et mentale. Elle est, par ailleurs, l'autrice de nombreux articles et ouvrages sur ces sujets.

Le cœur d'activité de **Laëtitia Rudelle** est l'accompagnement des Hommes et des organisations en recherche d'excellence commerciale et/ou managériale. Quel que soit le domaine d'activité, elle plonge au sein des équipes afin de les remettre sur la voie de la croissance continue grâce à son expertise en conseil, formation et coaching.

Julien Witrant passe ses journées à écouter, observer, accompagner et former des commerciaux et des managers depuis plus de 20 ans et il adore ça ! Consultant pour des entreprises de toutes tailles et dans tous les domaines d'activité, il traque avec ses clients les détails qui feront la différence dans leur domaine d'activité.

Couverture : Studio Dunod

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :

-  Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.
-  Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.
-  Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.
-  Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Maxima, 2021 pour la première édition
© Dunod, 2024 pour cette nouvelle présentation
978-2-10-086236-8

Table des matières

Introduction :	
Vendre en 1 minute ?	
Une « sur-promesse » ?	7
Le paradoxe des méthodes de vente	7
Ce que ne supportent plus les clients... et les collaborateurs	8
1 minute ? Oui, mais jamais la même	10
Comment appliquer durablement ce que vous allez lire ?	11
Comment réussir son auto-feedback ?	12
La démonstration.....	12
L'utilisation concrète au niveau commercial	13
1. Les étapes de la vente.....	15
Comment rater sa préparation ?	15
Pourquoi faut-il fixer les rendez-vous importants en fonction de son horloge biologique ?	15
Pourquoi n'atteignez-vous pas plus souvent vos objectifs ?.....	19
Pourquoi la baisse du stress fait-elle augmenter les ventes ?	23
Pourquoi un laborieux travailleur battra toujours un talentueux fainéant ?.....	27

Comment rater ses démarrages d'entretien ?	29
Pourquoi peut-on créer du lien dans 100 % des cas avec la seule question qui vaille?.....	29
Pourquoi votre « Bonjour » peut révéler votre mauvais jour?.....	31
Pourquoi 1 image vaut 1 000 mots?	33
Pourquoi 1 seconde peut vous faire perdre la vente?.....	37
Comment rater la découverte de son client/prospect?	41
Pourquoi les vendeurs les plus performants posent le moins de questions possibles?.....	41
Pourquoi la question interro négative est une bonne question?.....	45
Pourquoi les ventes augmentent grâce à la reformulation	47
2. Comment rater sa vente ?	51
Pourquoi deux choix valent mieux qu'un?.....	51
Pourquoi obtenir un « oui » après un « non »	53
« Pourquoi le premier chiffre annoncé fait autorité dans la vente ? ».....	56
Pourquoi il faut annoncer le prix le plus haut possible dans la vente?.....	59
Pourquoi insister sur l'unicité de votre interlocuteur?.....	62
Pourquoi l'aversion au risque fait vendre?	65
Pourquoi l'empathie permet tout?	68
Pourquoi la vision à 10 ans facilite les ventes?	72
Pourquoi être obsessionnel sur le choix des mots?.....	75
Pourquoi l'anti vente est une pratique qui fait vendre?.....	77

Pourquoi devez-vous montrer que l'urgence est mauvaise conseillère à un acheteur.....	81
Pourquoi entendre un non peut entraîner un oui?	84
Pourquoi le <i>storytelling</i> vous permet de sortir des pires situations?	87
Pourquoi le coût d'opportunité est votre meilleur allié?	90

3. L'irrationalité prévisible des décisions..... 93

Le biais de confirmation.....	94
Le biais de familiarité ou notre tendance à choisir ce qui nous est connu	96
Le biais d'ancrage.....	99
Le biais de disponibilité.....	101
Le biais d'attribution ou la tendance à tirer des conclusions hâtives	104
Le biais d'autorité: « à dire d'expert... ».....	106
Le biais de <i>statu quo</i>	108
Le biais « erreur de planification » ou « quand le temps joue contre vous ».....	110

4. Comment déjouer les pièges des acheteurs professionnels? 113

Pourquoi vous pouvez battre un client qui vous met la pression sur les volumes?.....	115
Pourquoi vous pouvez battre un client qui vous met la pression sur la concurrence	116
Pourquoi vous pouvez battre un client qui vous met la pression en avançant une rumeur, vraie ou fausse	118

Pourquoi vous pouvez battre un client qui vous met la pression sur sa capacité d'influence	119
Pourquoi vous pouvez battre un client qui vous met la pression par son silence ou ses attitudes non-verbales.....	121
Pourquoi vous pouvez battre un client qui vous met la pression via l'urgence	122
Pourquoi vous pouvez battre un client qui vous met la pression en évoquant la sanction.....	123
Conclusion.....	125
Bibliographie	127

Introduction

Vendre en 1 minute ? Une « sur-promesse » ?

Le paradoxe des méthodes de vente

Les premières méthodes de vente datent de plus de 50 ans et nous viennent des USA. Le principe sur le fond est simple : formaliser l'état de l'art de son activité au plan commercial : de la stratégie à la segmentation du portefeuille, de la saturation qualitative et quantitative du portefeuille à la prise de contact, directe, indirecte ou numérique, de l'entretien de vente à la négociation, de la stratégie de fidélisation au *cross selling*.

Cette phrase est tellement longue que vous ne pouvez pas la retenir. Exactement comme la plupart des méthodes de vente !

Pourtant, la formalisation existe dans de nombreuses sociétés et prend généralement la forme d'un acronyme bien marketé et mobilisateur.

Le constat mené auprès de dizaines d'entreprises est amer : ce sont les meilleurs commerciaux qui profitent le plus de ces méthodes de vente ; il est rare de voir

un collaborateur être capable d'appliquer, donc de connaître, l'intégralité de la méthode. Logique, les capacités de chacun à apprendre une méthode sont hétérogènes. La motivation à apprendre et à appliquer est inversement proportionnelle à la motivation à faire comme on veut : c'est un débat vieux comme le monde entre l'inné et l'acquis. Les managers dans le domaine du sport savent désormais qu'ils doivent livrer des vidéos courtes des axes de progrès de chaque joueur. Il n'est plus possible de faire un débriefing d'un match de 90 minutes sur une durée identique.

Il est donc nécessaire d'écrire sa méthode de vente, mais surtout d'identifier les minutes clefs qui font que vos interlocuteurs prennent des décisions.

Ce que ne supportent plus les clients... et les collaborateurs

Si tous les commerciaux appliquent les séquences suivantes, quelle est la valeur ajoutée du commercial ?

Prenons un peu de recul, et visualisons :

- *Je démarre par une accroche personnelle dans le bureau du prospect, une photo, un livre, un avis sur le meilleur trajet pour venir à sa rencontre... : différenciant par rapport à mon concurrent ou pas ?*

- *Je démarre par un pitch personnel et professionnel en début d'entretien: différenciant par rapport à mon concurrent ou pas ?*
- *Je pose des questions, ouvertes évidemment: différenciant par rapport à mon concurrent ou pas ?*
- *Je reformule les dires du client: différenciant par rapport à mon concurrent ou pas ?*
- *J'argumente sur les bénéfiques clients: différenciant par rapport à mon concurrent ou pas ?*
- *Je réponds « par rapport à quoi » à l'objection, « c'est trop cher »: différenciant par rapport à mon concurrent ou pas ?*

Tous les bons livres de techniques de vente vous expliquent qu'il faut respecter les étapes de la vente. Malheureusement, sur le plan opérationnel, cela se passe rarement comme dans les livres.

Les différentes étapes existent, notre propre livre est structuré de cette façon, mais pas forcément dans le sens prévu.

Parfois le client exprime son besoin, parfois il démarre par la négociation, parfois il ne veut pas parler. En tout état de cause, les études montrent aujourd'hui que les acheteurs ne supportent plus les approches stéréotypées, reproductibles, mécaniques.

Bref, vous le voyez, même si ces étapes sont fondées, justifiées, elles montrent à votre interlocuteur que vous

êtes comme les autres, donc que vous êtes comparables, donc qu'il faut aller rapidement à la négociation prix.

**Les clients l'affirment :
70% des commerciaux utilisent
les mêmes approches.**

1 minute ? Oui, mais jamais la même

« À un moment donné, j'ai dit cela, et j'ai senti que c'était gagné ».

« À un moment donné, il m'a posé cette question et j'ai vu que si je ne répondais pas bien, j'allais perdre. »

« À un moment donné, il m'a déstabilisé en me disant cela, et j'ai senti que c'était perdu. »

Toute personne ayant commercialisé un produit ou un service peut parfaitement cibler le moment clé de la vente, la minute qui fait gagner ou perdre. Evidemment, l'ensemble de l'entretien est important et il se doit d'être professionnel, mais la minute qui fait vendre reste dans les esprits. La difficulté se trouve dans la variété de ces minutes qui font la différence.

Cette minute qui fait basculer l'entretien n'est jamais la même, c'est en cela que la vente est un art. L'objectif de ce livre est justement de recenser les moments clefs de la plupart des ventes et de savoir y répondre en se

différenciant. Pour vous convaincre, nous nous basons sur des études scientifiques donnant du sens à votre geste.

Comment appliquer durablement ce que vous allez lire ?

Comment développer sa capacité à « convoquer » au bon moment la minute qui fait la différence ? Il n'y a aucun secret :

- Pourquoi vous souvenez-vous des buts de Zidane en finale de coupe du monde ?
- Pourquoi vous souvenez-vous de la danse d'Omar Sy dans *Intouchables* ?
- Pourquoi vous souvenez vous du visage de vos enfants 30 ans après ?

Le secret de la mémorisation est aujourd'hui connu grâce aux neurosciences : la répétition et la mise en place d'émotions associées. Ce sont les émotions qui marquent les souvenirs au fer rouge dans votre cerveau.

Dans l'entreprise nous opposons régulièrement le talent au travail : c'est inutile. Le talent individuel sera la capacité à mettre en œuvre des émotions. Il servira la cause du travail si, justement, vous avez fait le travail nécessaire à l'apprentissage des « minutes » formalisées et décrites dans ce livre.

L'improvisation vient de la répétition des gammes

Il vous faudra donc faire des gammes pour être capable de transférer des émotions et vous différencier de vos concurrents.

Comment réussir son auto-feedback ?

- **La démonstration**

Lorsque nous vivons une interaction avec un client ou un prospect nous passons par diverses étapes qui provoquent en nous un nombre important d'émotions. Nous en ressentons certaines mais pas toutes, et surtout nous les oublions rapidement, ce qui s'avère dommageable dans une logique d'apprentissage et de connaissance de soi. Fort heureusement, notre cerveau, par le biais de l'amygdale garde la mémoire, après encodage, de ces émotions.

L'amygdale renforce l'encodage des souvenirs par les hormones qu'elle déclenche lors de son activation. Ces hormones favorisent la phase de consolidation des souvenirs qui ne sont pas stockés comme sur un ordinateur mais dont notre cerveau garde quelques traces et complète les trous ici et là. C'est souvent pour cela que si vous évoquez avec un ami un moment passé ensemble il y a quelques mois, il s'en souviendra

sûrement très différemment de vous car son cerveau n'aura pas conservé les mêmes traces de souvenir que le vôtre.

Enfin, nous savons bien que nous conservons davantage en mémoire les événements qui nous ont provoqué des émotions. Pour preuve, les gens se souviennent généralement de ce qu'ils faisaient et où ils étaient le 11 septembre 2001 et pas deux jours avant...

Le sujet est de savoir comment finalement «forcer» le mécanisme de la mémoire de ses émotions pour améliorer l'apprentissage.

• **L'utilisation concrète au niveau commercial**

Vous sortez d'un entretien et vous êtes ravi car vous avez conclu l'affaire. Ou, au contraire, vous pouvez tout aussi bien ne pas avoir emporté le deal. Dans les deux cas, prenez 1 minute pour vous refaire le film de ce que vous avez pu mettre en œuvre ou pas, de la teneur des relations, du respect des étapes de la vente, des détails qui vous ont amené à connaître les besoins et enjeux des parties en présence, de la façon dont vous avez écouté, argumenté, «closé»...

Ce type de rendez-vous avec soi-même est très efficace pour gagner de la confiance en soi, améliorer son apprentissage et donc favoriser sa progression. En effet, vous n'avez pas intérêt à uniquement vous baser

sur le résultat final (positif ou pas) pour fixer le baromètre de la confiance en vous.

Il vous sera nettement plus bénéfique de capitaliser sur le chemin accompli lors de l'entretien, les gestes, postures et attitudes que vous avez déployés pour atteindre un résultat. Vous n'avez pas vendu mais vous avez créé du lien? Un climat favorable? Vous avez trop parlé? Vous avez pris des informations précieuses sur votre prospect pour l'avenir? Est-ce vraiment un échec? Et surtout comment êtes-vous parvenu à ces résultats?

En vous permettant de visualiser ces moments, de les revivre (gestes, mots, ton de la voix...) vous goûterez à nouveau le plaisir de la réussite, ou vous éviterez de reproduire vos erreurs, et ferez de ce moment d'ancrage un potentiel réflexe conditionné.

Schématiquement, au niveau neurophysiologique, cela permet d'utiliser l'ADRENALINE de la situation d'urgence et la DOPAMINE (dopant naturel du circuit de la récompense, moteur de l'action) pour vous mettre dans un état performant et être à votre Top niveau.



Les étapes de la vente

Comment rater sa préparation ?

- **Pourquoi faut-il fixer les rendez-vous importants en fonction de son horloge biologique ?**

« *Le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt* »... qui n'a pas déjà entendu cet adage, avec plus ou moins de bonheur. Cela signifie-t-il que, si nous préférons le soir au matin, nous ne pourrions pas accomplir de grandes choses ?

Nous sommes tentés de vous répondre: « *Il y a de grandes chances* » car les études scientifiques montrent que 70% de la population est plus performante le matin que le soir. Donc, si vous êtes plutôt du soir, il y a quand même de grandes chances pour que votre interlocuteur soit davantage du matin.

Évidemment, nous constatons tous que notre humeur diffère au cours de la journée mais savez-vous qu'en

réalité ces variations sont les mêmes pour chacun d'entre nous? En effet, nous sommes très majoritairement soumis au même rythme chrono biologique: notre bonne humeur croît le matin, décline après l'heure du déjeuner et augmente à nouveau en fin de journée, et ce de manière universelle, quels que soient l'âge, la religion ou la profession.

La démonstration

Le journaliste et auteur américain Daniel Pink a compilé de très nombreuses études sur l'influence du moment de la journée dans lequel nous nous trouvons et notre capacité à réfléchir, analyser et prendre nos décisions.

L'une d'entre elles, menée par l'Université de Chicago, a démontré que les moyennes des notes en mathématiques étaient très supérieures quand les épreuves étaient placées le matin plutôt que l'après-midi. Sur un échantillon de deux millions d'élèves scolarisés à Los Angeles, les résultats indiquent que les élèves sont plus productifs aux premières heures de la journée, par opposition à la fin d'après-midi.

Pensez-vous que notre Ministre de l'Éducation accepterait de fondamentalement changer notre système éducatif sur la base de cette révélation?

Une autre étude, menée cette fois en Caroline du Nord au sein de l'hôpital de Duke, analyse 90 000 procédures chirurgicales et les problèmes qui peuvent survenir à la suite de l'anesthésie. À 9 heures du matin, la probabilité

de rencontrer un problème est de 1 %. Elle passe à 4,2 % entre 15 et 16 heures, soit quatre fois plus de risques à 15h30 qu'à 9h30.

Imaginez le nombre de mauvaises décisions dont l'issue aurait pu être favorable si elles avaient été prises en début de matinée!

L'utilisation concrète au niveau commercial

Ne vous méprenez pas, il ne s'agit pas de ne travailler que le matin. Mais bien d'adapter vos actions au moment le plus propice de la journée afin de gagner en efficacité.

Vous avez une importante négociation à mener avec un nouveau client? Qui plus est, cela va se passer assez loin pour vous obliger à faire quelques heures de route, de train ou d'avion?

Pour des questions de confort personnel et/ou de coût, peut-être seriez-vous tenté de faire la route le matin, pour assurer ce rendez-vous en début d'après-midi, et être de retour dans votre foyer le soir même?

En se fondant sur les études précédentes, vous avez compris que vous aurez alors plus de chance de faire échouer cette négociation.

Partez plutôt en fin de journée pour être sur place le lendemain matin, frais et dispo et, surtout, plus enclin à travailler aux intérêts des deux parties.

Le respect de notre rythme chrono-biologique est encore plus important lorsque l'on organise une réunion. Avec des clients, des collègues ou des collaborateurs, à distance ou en présentiel, il faut s'assurer d'atteindre l'objectif (celui qui répond à la question: «quels livrables dois-je obtenir à la fin de cette réunion?»). Vous préparez donc votre technique d'animation, l'ordre du jour, le rôle de chacun des participants... puis vous envoyez les invitations. Et là, tout va dépendre précisément de votre objectif. Votre livrable est une prise de décision, une analyse des chiffres et la définition du budget de l'année suivante? Alors il est primordial de fixer cette réunion aux premières heures du matin.

En revanche, votre livrable est une série d'idées créatives pour lancer un nouveau produit ou service? Alors vous pouvez tout à fait organiser cette réunion d'intelligence collective l'après-midi, moment plus propice pour libérer notre puissance créative.

Une dernière démonstration pour vous convaincre: si vos objectifs doivent croître de 4% sur un an, le simple fait d'adapter votre organisation à votre biorythme peut permettre de l'atteindre sans souffrir, sans faire d'efforts supplémentaires, sans nouvelles compétences. Juste en adaptant votre agenda à votre biorythme personnel.

- **Pourquoi n'atteignez-vous pas plus souvent vos objectifs ?**

Plutôt que d'imaginer le résultat final, mieux vaut se concentrer sur le chemin à parcourir et les difficultés que vous êtes susceptible de rencontrer.

Seuls 22% des objectifs de début d'année, autrement dit ce que l'on appelle communément les « bonnes résolutions », sont tenus. Surprenant de voir que des objectifs que nous nous fixons pourtant nous-mêmes ne sont pas atteints, voire abandonnés dans quatre cas sur cinq.

C'est le bilan de l'étude du psychologue Richard Wiseman¹. Dans la sphère de l'entreprise, on parle aussi souvent d'objectifs, c'est même le quotidien de la plupart des salariés. Et le temps passé autour des reportings et des objectifs fait partie des plaintes récurrentes des managers, ce qui n'a rien d'étonnant.

Pourquoi voulez-vous qu'un individu atteigne plus facilement les objectifs qui lui sont fixés en entreprise, émanant généralement de sa hiérarchie, plutôt que ceux qu'il s'impose à lui-même ?

Le concept de « management par les objectifs » a été défini en 1954 par Peter Drucker. La méthode consiste à identifier des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs sur une période définie. L'Américain George Doran a

1. *59 secondes pour prendre les bonnes décisions*, JC Lattès, 2010.

été le premier à réellement utiliser l'acronyme SMART, une méthode qu'ont aujourd'hui adoptées la plupart des entreprises. Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes, temporellement définis. Par exemple, «l'année prochaine je dois courir le marathon en 3h00» ou «tu dois avoir sept clients de plus d'ici à six mois». La limite de cette technique est qu'elle est basée sur la visualisation positive de l'objectif à atteindre. Or, ce n'est pas suffisant pour réussir. Cela peut même s'avérer contreproductif et diminuer les probabilités de succès. C'est la découverte inattendue que la professeure de psychologie à l'université de New York et de Hamburg, Gabriele Oettingen, a faite.

La démonstration

À l'occasion des fêtes de Noël, Oettingen demande à deux groupes d'étudiants de rédiger une dissertation. Elle demande aux membres du premier groupe de décrire de façon précise comment ils vont réagir face aux distractions inévitables qui se produiront au cours de leurs vacances, et elle n'impose rien au second. Résultat, 71 % des étudiants du premier groupe rendent leur copie contre 32 % du second.

Le fait d'avoir imaginé les contraintes éventuelles, et donc d'avoir anticipé le comportement à mettre en place, permet de contourner une bonne partie des obstacles et, en définitive, d'être plus performant. Cette nouvelle méthode, basée sur des techniques de contraste mental, donne des résultats exceptionnels :

- des sportifs doublent le nombre de leurs séances d'entraînement sur une période de quatre mois;
- le temps de récupération de patients après la pose d'une prothèse de hanche est plus court;
- les participants à un régime réduisent leur poids d'environ 4,5 kilos en un an alors que ceux qui ont simplement « rêvé » d'un poids idéal affichent des résultats nettement moins bons.

Contrairement à tout ce qui était admis jusqu'à présent, la visualisation ne doit pas porter sur l'objectif final et la réussite mais surtout sur les efforts qu'elle va demander, sur les difficultés rencontrées et sur le comportement qu'il faudra adopter face aux obstacles qui se dresseront devant vous. Cette approche est notamment partagée par Gabriele Oettingen dans son livre *Rethinking positive thinking: inside the new science of motivation* (Current, 2015).

L'utilisation concrète au niveau commercial

Comment mettre cette technique en œuvre ? Il faut, pour cela, suivre quatre étapes, résumées par l'acronyme VROP (WOOP en anglais).

V : QUEL EST VOTRE VŒU ? VOTRE OBJECTIF ?

➔ *L'objectif doit dépendre de vous et être atteignable.*

R : QUEL EST LE RÉSULTAT POSITIF QUE VOUS SOUHAITEZ OBTENIR ?

➔ *Quelle serait la meilleure conséquence, le meilleur résultat que vous pourriez obtenir si vous atteigniez votre objectif ? Comment vous sentiriez-vous ?*

O : QUEL SONT LES PRINCIPAUX OBSTACLES ?

➔ *Quels sont les contraintes qui peuvent se présenter et qui risquent de vous détourner de votre but ? Par exemple, un nouveau projet ou client à gérer, des interruptions successives au bureau, le besoin de traiter une tâche en urgence, une invitation à déjeuner, l'appel d'un très bon ami, le manque de motivation, la fatigue, des sollicitations de votre manager...*

P : FAITES UN PLAN

➔ *Que pouvez-vous faire pour surmonter ces obstacles ?*

Définissez une action que vous pourrez prendre ou une pensée à laquelle vous pourrez vous raccrocher pour surmonter ces difficultés. « Si... (obstacle), alors je... (action ou pensée) » : si mon manager me sollicite, je lui demanderai de rendre une autre mission moins prioritaire. Si je suis sollicité par un ami pour aller boire un verre, je lui demanderai un délai de 45 minutes ; si je suis trop fatigué pour faire du sport un soir, je m'engagerai à y aller à l'heure du déjeuner le lendemain ; si j'ai envie d'une boisson sucrée, je boirai deux verres d'eau avant...

Pourquoi cela fonctionne-t-il ? Parce qu'en anticipant les difficultés, les individus se sentent moins découragés lorsqu'ils font face aux premières résistances et ils ont déjà développé des connexions neuronales qui vont leur permettre de trouver des solutions beaucoup plus rapidement.

- **Pourquoi la baisse du stress fait-elle augmenter les ventes ?**

Avant de plonger dans le vif du sujet, attachons-nous à la notion de stress. Sans remonter jusqu'au 16^e siècle au cours duquel on en parlait déjà, il faut savoir que le stress est en fait une réaction chimique inévitable qui s'opère dans notre cerveau. Les hormones sécrétées (l'adrénaline, la noradrénaline et le cortisol) alimentent notre cerveau reptilien (celui qui régit l'action) et provoquent une réaction de fuite, de combat ou de passivité. De tout temps, ces hormones nous ont d'ailleurs permis de sortir de situations bien compliquées...

C'est pourquoi le stress est non seulement normal mais également parfois très bénéfique. Sauf lorsqu'il est en excès.

La démonstration

En 1908 les psychologues Robert Yerkes et John Dilligham Dodson expliquent que le niveau de performance et le niveau de stress sont intimement liés et

que la performance varie selon le niveau d'éveil : elle décroît et le stress augmente lorsque l'on est fatigué voire épuisé.

L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail propose une définition du stress plus inspirée par la psychologie du travail : «Un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.»

Une situation que nous avons tous vécu au moins une fois :

Vous avez rendez-vous chez un client afin de lui présenter vos solutions. Vous arrivez à l'heure, vous êtes préparé et là, surprise, un petit comité d'accueil vous attend. On vous annonce d'emblée que vous avez 45 minutes pour convaincre l'auditoire de la pertinence de vos solutions et prouver que vous êtes différent de vos concurrents. Rien de comparable avec ce que vous aviez préparé.

Évidemment, le stress (négatif) vous gagne. Et le piège dans lequel vous risquez de tomber est celui de la présentation et de la sur-argumentation produit, le tout face à des interlocuteurs impassibles, bras croisés et regards circonspects. Avec de grandes chances que le débat tourne vite autour du prix.

Si vous avez déjà parcouru certains chapitres de ce livre vous comprendrez que dans cette situation, vous êtes mal parti. Et même si vous êtes doué de facultés de résistance au stress hors normes, ce que l'on vous

souhaite par ailleurs, vous serez logiquement moins pertinent dans votre argumentation.

Revenons donc un instant sur cette histoire d'hormones...

Une étude, menée par l'équipe de Matra Mather, professeur à l'Université de Californie du Sud, aborde les différences de réaction chez les femmes et les hommes face à des situations de stress. Ainsi, il semblerait que dans ce cas, les hommes, bien plus que les femmes, présentent une diminution de l'activité de la zone de leur cerveau à l'origine de la compréhension des sentiments d'autrui et auront tendance à se replier sur eux-mêmes.

Le docteur Laura Cousin Klein, professeur adjoint au département Sciences du Comportement de Penn State University, explique que cette meilleure gestion du stress par les femmes est due à une sécrétion plus forte d'ocytocine en raison de la présence des œstrogènes. L'ocytocine est une molécule anti-stress et un puissant anxiolytique. C'est l'hormone de l'empathie.

Cela signifie qu'en «travaillant votre empathie» vous favorisez la sécrétion d'ocytocine. Vous faites alors diminuer le stress.

L'utilisation concrète au niveau commercial

Vaste sujet que l'empathie et vous vous demandez peut-être comment, dans un moment de stress croissant,

vous allez trouver les ressources en vous pour en faire preuve.

C'est bien plus simple que vous ne le croyez... rappelez-vous ce qu'est l'empathie: la capacité de comprendre l'autre, de l'accueillir dans ce qu'il ressent, de l'écouter.

Et comment comprendre l'autre? Comment l'écouter? Comment comprendre ce qu'il ressent et, donc, ses enjeux? En posant des questions bien sûr!

Au moment où vous ressentez le stress monter, il vous faut réagir et provoquer une interaction qui vous permettra de créer la relation, de collecter l'information nécessaire à votre future argumentation et, également, de prendre le temps de souffler et de rassembler vos idées.

Dans le cas de la situation évoquée plus haut, osez l'introduction suivante:

«J'ai peut-être une très bonne solution à vous proposer mais cela va dépendre de vous. En effet, sans connaître vos attentes et vos enjeux, je ne vois pas bien comment je pourrais vous intéresser et vous convaincre. Je vous propose donc de consacrer 15 minutes à préciser votre situation et vos attentes et, ensuite, je verrai si je peux vous être utile. Nous faisons comme cela? Vous n'y voyez pas d'inconvénients?»

Pour ancrer ce réflexe empathique, repensez aux derniers moments de stress que vous avez traversés. Rejouez-vous la scène et, au moment où le stress monte, changez l'histoire. Imaginez-vous dans une

posture empathique (regard franc, sourire aux lèvres, gestes et ton calmes) et créez l'interaction en posant une question. Plus vous allez vous visualiser dans cette posture, plus elle deviendra naturelle lorsque la situation se corsera.

Un autre moyen de générer de l'ocytocine: la méditation. Elle place votre corps et votre esprit dans un état de relaxation et de bien-être.

Avant un moment difficile, accordez-vous quelques minutes de méditation pour vous mettre en condition.

• **Pourquoi un laborieux travailleur battra toujours un talentueux fainéant ?**

En formation nous savons bien que si les apprenants sont passifs il y a peu de chance qu'ils s'engagent au sein même de la formation et encore moins une fois de retour sur le terrain.

Il en va de même pour un commercial avec son client. Si ce dernier attend sagement le rendez-vous, il se sentira peu impliqué. Le phénomène est encore plus important pour les commerciaux qui vendent par téléphone.

Le vendeur a passé X minutes à faire une vente correcte, le client dit OK et on adresse une proposition à retourner signée... et là... plus personne! Notre commercial relance le prospect une fois, deux fois. Et la probabilité que lui-même ou le client abandonne

augmente à mesure que les heures, jours, semaines passent.

La vaste étude menée par le Sales & Marketing Executives Club de Los Angeles sur des milliers de clients et de vendeurs donne les statistiques suivantes :

- 2 % des ventes se font au premier appel de relance,
- 3 % au 2^e appel
- 4 % au 3^e appel
- 10 % au 4^e appel
- 81 % au 5^e appel

L'avenir appartient à ceux qui persévèrent... mais ce n'est pas forcément le cas de tout le monde ! L'étude menée cette fois par Dartnell Corp dit également que :

- 48 % des commerciaux abandonnent après le 1^{er} appel
- 24 % des commerciaux abandonnent après le 2^e appel
- 12 % des commerciaux abandonnent après le 3^e appel
- 6 % des commerciaux abandonnent après le 4^e appel
- 10 % des commerciaux abandonnent après le 5^e appel

Alors, soyons réalistes et demandons-nous comment engager le client et le pousser à agir dès le premier appel ? En étant un minimum exigeant avec lui !