

Tom Hopkins

La vente

**APPRENEZ
LES PRINCIPES
DONT SE SERVENT
LES CHAMPIONS**

Chapitre 1

Le métier de vendre : mythes et réalités

J'ai appris de longue date que la vente est tout à la fois le plus rémunérateur des travaux ardues et le moins lucratif des travaux faciles. J'ai découvert aussi que la vente a ceci de stimulant qu'elle résulte d'un choix: le mien. Et rien que le mien. Et que c'est donc de moi qu'il dépendait d'en faire le plus rémunérateur des travaux ardues, ou bien de me contenter de la considérer comme le moins lucratif des travaux faciles. J'ai pris conscience que les résultats que j'obtiendrais tout au long de ma carrière de vendeur ne dépendraient que de moi, et qu'aucune volonté extérieure à la mienne n'y changerait quoi que ce soit. Pas plus que n'y changerait quoi que ce soit l'apport des autres. La seule donnée qui avait vraiment de l'importance, c'était ce que j'accomplissais pour moi, ce que seul je me décernais.

Êtes-vous au moins d'accord avec moi sur ce premier point? Je le souhaite, étant donné que tout le propos de ce livre repose sur l'*a priori* que ce sont le talent, le savoir, le recours à nos énergies disponibles qui font notre force, et que ces qualités sont perfectibles pour peu que nous soyons foncièrement décidés à y consacrer du temps, de la persévérance et de l'argent. Existe-t-il meilleur objet d'investissement que soi-même? Certes non, s'il faut en croire un sentiment très général. Mais il n'empêche que beaucoup d'entre nous ne se conforment pas toujours à cette conviction avec assez d'assiduité ou de détermination.

Votre plus grande richesse, c'est vous. Sachez donc lui consacrer le temps, l'effort, l'argent qui conviennent pour la perfectionner, la peaufiner, l'encourager.

Voyons tout d'abord quelques-uns des avantages que présente la vente.

Le premier de ces avantages et c'est la raison pour laquelle j'aime vendre — est la liberté de pouvoir s'exprimer à sa guise. Notre profession compte encore parmi les rares qui permettent à l'individu d'être authentique, une des rares qui, par son essence même, lui permettent d'agir à sa convenance. Cette liberté, c'est pour vous que vous la gagnez, en sortant victorieux de compétitions dans lesquelles le dynamisme et l'obstination sont indispensables et hautement appréciés. Pour la santé de l'économie, aucune activité n'est plus vitale que la vente; aucune ne repose davantage sur l'initiative individuelle.

Le deuxième avantage de la vente est qu'elle vous laisse toute liberté de connaître une réussite à la mesure de vos aspirations. Dans une profession telle que la nôtre, c'est à vous seul de tracer les limites supérieures de vos revenus. Pas de plafond qui vous soit imposé.

Une telle affirmation peut vous paraître contestable. Il peut vous sembler, par exemple, que la limite théorique de vos gains soit représentée par le revenu le plus élevé qu'ait obtenu le vendeur le plus qualifié de la société pour laquelle vous travaillez. Mais est-ce à dire qu'un autre ne puisse gagner davantage encore? Bien sûr que non. Cela veut simplement dire que vous et vos autres collègues vendeurs, dont les revenus sont inférieurs à ceux que vous prenez pour référence, ne savent appliquer ni les stratégies ni les techniques de celui qui a battu tous les records de vente.

Le troisième avantage de la vente est qu'elle est en soi un défi quotidien. On peut exercer la plupart des professions sans en éprouver jamais de stimulation particulière. Tel n'est pas le cas avec la vente, puisque chaque jour qui passe vous confronte à de nouveaux défis. Voilà qui devrait non point vous accabler, mais vous revigorer au contraire. Ô combien, puisque notre société, hyperplanifiée et organisée dans ses moindres échanges, nous propose bien peu d'activités lucratives où l'individu, au lever du jour, ignore du tout au tout de quoi sera fait le crépuscule. Quel privilège que de se livrer à l'une de ces rares et précieuses activités où liberté et défis ne sont pas les exceptions, mais les fidèles compagnons de route. Vendre, c'est ne jamais savoir quelles perspectives vont s'ouvrir, quels trophées on pourra remporter — ni quelles catastrophes risquent de survenir. Pour le vendeur, chaque jour est

une aventure. Dans ce métier, on peut en quarante-huit heures chuter des cimes de l'allégresse au gouffre du découragement. Quitte à retrouver dès le lendemain l'ivresse des sommets. Fantastique, non?

Avouez avec moi que c'est fantastique.

Et dites-vous chaque matin que c'est le défi en lui-même qui est fantastique, divertissant, et que vous l'attendez de pied ferme. Mettez-vous dans les dispositions d'esprit propices à vous donner le goût de relever ce défi. Puis traquez-le, débusquez-le, soumettez-le. C'est ainsi qu'il faut vous y prendre si vous voulez vous élever au-dessus de la moyenne. Vous voyez grand? Alors n'hésitez pas. Le plus court chemin, pour accéder à des gains élevés, coupe tout droit à travers les défis qui s'opposent à votre progression.

Le quatrième avantage que présente la vente est le volume élevé des profits qu'elle fournit en retour d'un investissement de départ modique. Qu'en coûte-t-il en effet de mettre le pied dans cette profession où aucun plafond théorique ne limite le revenu? Faites une comparaison avec ce qu'il en coûterait, disons, d'investir dans un de ces restaurants *fast food* qui depuis quelque temps connaissent un succès spectaculaire. En règle générale, qui veut créer en toute propriété une affaire de ce genre doit investir 200 000 dollars sinon plus, s'astreindre à des heures de travail interminables eu égard à la modicité du salaire qu'en général il se reverse, le tout dans l'espoir d'un revenu de 40 000 dollars à partir de la deuxième année d'exploitation. Or, c'est pour une infime fraction d'un tel investissement initial qu'on peut entreprendre une carrière de vendeur et en retirer beaucoup plus vite des gains bien supérieurs si l'on applique les principes exposés dans ce livre. Le pouvoir multiplicateur du modeste investissement requis pour entreprendre une carrière de vendeur m'a toujours stupéfait. Et ce n'est pas la moins stimulante des perspectives.

Le cinquième avantage de la vente, c'est qu'il s'agit d'une activité plaisante. Vous êtes-vous imaginé le nombre de gens qui ne prennent aucun plaisir à faire leur travail parce que ce travail n'est rien d'autre pour eux qu'un gagne-pain? J'ai pour philosophie que ce qui déplaît ne vaut pas d'être accompli. Vivre, c'est avoir plaisir à vivre. Et il n'y a aucune raison de ne pas prendre un peu de ce plaisir tout en faisant bénéficier les êtres qui nous sont chers d'un confortable revenu.

Le sixième avantage de la profession de vendeur est le sentiment de satisfaction qu'il procure. On éprouve de la satisfaction chaque fois qu'un client vous quitte nanti du produit qu'on lui a vendu, une certaine émotion à l'idée d'être venu en aide aux autres et de pouvoir se dire le soir en rentrant chez soi: "C'est grâce à moi si une famille de plus bénéficie désormais, et à sa pleine satisfaction, de ce que mon entreprise est en mesure de lui offrir." Et chaque fois qu'un supérieur ou un chef de service contresigne le bon d'une commande passée par l'un de vos clients, il vous est satisfaisant, stimulant, de savoir que vous avez aidé votre entreprise à réaliser le but qu'elle s'est assigné. Les bénéfices que retirent les gens pour lesquels vous travaillez varient en proportion directe de votre aptitude et de votre talent. Mieux vous savez vendre et mieux les autres — votre clientèle, votre famille, l'économie nationale, peuvent en tirer parti.

Nul autre que vous ne peut limiter votre prospérité. Si votre ambition est de gagner davantage, alors apprenez-en davantage. Autrement dit, travaillez davantage, et consacrez davantage de temps à vos activités professionnelles. Ce sera par un accroissement de gains que vous sera compté en cours de route ce supplément d'assiduité.

Dans le monde qui est le nôtre, la plupart des gens exercent un métier, une profession — et vivent parfois une existence — qui ne sont pas à la hauteur de leurs vraies capacités, lesquelles demeurent confinées dans des limites étriquées. Loin de faciliter leur épanouissement, leur tâche quotidienne l'entrave. Ils n'ont de goût pour rien de ce qui touche à leurs occupations professionnelles, exception faite pour le sentiment de sécurité que leur donnent ces occupations coutumières. Si bien qu'au lieu de se risquer à tenter ce qui leur est inconnu et qu'ils pourraient peut-être accomplir par plaisir, ils se résignent à s'emprisonner dans ce qui leur est familier mais pourtant leur déplaît.

Le vendeur professionnel ne trace d'autres limites à sa réussite que celles qu'il décide lui-même de s'imposer. À tout instant, il sait qu'il peut se surpasser. Il sait que c'est sa compétence qui conditionne sa réussite. Il ne craint guère d'être confronté à des occurrences nouvelles et inconnues, puisque c'est là pour lui un phénomène de routine. Et c'est en cela précisément — en cette stimulation de la réussite personnelle — que réside **le septième avantage** de la vente professionnelle.

Vous désirez accroître vos gains? Commencez par accroître vos compétences. Étudiez les techniques qu'expose ce livre. Étudiez le produit ou le service que vous devez vendre. Étudiez votre clientèle ainsi que le terrain sur lequel vous exercez vos activités. Saisissez toutes les occasions d'exercer vos talents sans cesse accrues. Agissez conformément aux règles que vous savez devoir respecter. Et si vous vous en tenez à ce programme, vous ne pouvez manquer de porter vos gains à un niveau beaucoup plus élevé.

Car si ma démarche a un objet, c'est bien de vous aider à gagner davantage. Alors, ne vous détournez pas de ce livre. Augmentez votre savoir-faire, augmentez vos revenus et retirez votre part des bienfaits de l'existence. Il n'existe pour cela d'autre moyen que celui d'augmenter vos compétences. Je connais beaucoup de professionnels de la vente dont les revenus sont supérieurs à 100 000 dollars par an; d'autres qui dépassent le demi-million de dollars. Et ce qui m'intrigue le plus, c'est la variété de leurs cheminements individuels, la diversité de leurs personnalités, et la gamme de leurs préoccupations. Tous ont pourtant bien des points communs, dont le plus manifeste est la qualité qu'ils ont d'être parfaitement compétents dans leur domaine. Tous connaissent à fond leur métier. Ce livre — tout comme mes séminaires — se propose de vous enseigner à acquérir cette compétence.

C'est à dessein que je viens d'employer le mot *acquérir*.

Car un obstacle risque de contrarier cette acquisition de la compétence. Un obstacle qu'à présent nous allons examiner.

Le don inné pour la vente: un mythe.

Une infinité de gens croient dur comme fer que le talent de vendre est une qualité infuse. L'idée est en effet tentante, en ce sens qu'elle nous permet de ne pas nous sentir responsables de nos performances. Or, cette conviction fallacieuse et fort répandue n'est rien d'autre qu'une notion parfaitement destructrice, et que je tiens sans plus tarder à éliminer de votre esprit.

Un million de vendeurs, ou peu s'en faut, ont participé à mes séminaires à travers le pays. Parmi ceux-ci, il m'a été donné de rencontrer des gens dotés d'une forte personnalité, et qui très vite se sont engagés dans la bonne direction. Beaucoup d'autres sont encore très loin d'avoir exploité leurs possibilités réelles, parmi lesquels certains, malheureusement, ne progresseront jamais de façon significative, pour la simple raison qu'ils croient fermement

au mythe selon lequel la vente est un don qu'on possède ou non en naissant.

Or, ce mythe s'exerce dans deux directions.

Quelques individus sont persuadés qu'ils détiennent ce don inné. Et s'il est certain qu'une telle assurance facilite amplement la confiance qu'ils ont en eux, cela peut tout aussi bien les conduire à un excès de confiance proprement démesuré. Si bien que cette conviction dont ils sont imprégnés leur fait croire qu'ils n'ont nul besoin d'acquérir — à l'encontre du commun des mortels — les fastidieux rudiments d'une compétence qu'ils possèdent naturellement. Il en résulte généralement que ces gens stagnent très au-dessous de leurs capacités réelles.

D'autres, beaucoup plus nombreux, sont au contraire persuadés qu'ils n'ont pas le don, et que par conséquent il est tout à fait inutile qu'ils s'efforcent d'acquérir la moindre compétence. Ce qui est une autre façon de stagner eux aussi au-dessous de leurs possibilités réelles.

“Je ne suis pas fait pour vendre. Je ne suis pas venu au monde avec la grâce, le don, le charisme. Si j'étais né autrement, si j'avais été doté d'un tempérament d'accrocheur, peut-être pourrais-je moi aussi faire merveille. Mais ce n'est pas le cas, et je ne ferai jamais de prodiges dans la vente.”

Ne vous hâtez pas trop d'affirmer que vous n'ajoutez pas foi à ce mythe. Car si j'en juge par la fréquence selon laquelle ce genre de propos revient dans mes séminaires, il faut se garder de le prendre à la légère. En réalité, je suis convaincu que la plupart des vendeurs qui n'exploitent pas pleinement leurs capacités sont les victimes de ce mythe sournois, que j'entends dénoncer et éliminer une fois pour toutes.

Aucun vendeur de haut vol n'est jamais né tel. Imagine-t-on qu'un enfant à sa naissance serait capable de proclamer tout aussitôt: “Sentez-vous à l'aise, braves gens, et n'hésitez pas à me poser les questions qui vous viennent à l'esprit”? Alors que le petit bonhomme a une bien longue route à parcourir avant d'être seulement en mesure d'apprendre à marcher, à parler, à se mouvoir sans ses couches. Alors qu'il lui reste une foule de choses à apprendre, et qu'il faudra bien qu'il passe par là si un jour il veut devenir un vendeur d'envergure. Les psychologues discutent sur le point de savoir si c'est l'instinct ou bien l'apprentissage qui nous rend capables d'émettre spontanément un son puissant, mais tous

s'accordent à penser que ce qui se rapporte à l'art de vendre doit faire l'objet d'un apprentissage préalable.

Alors, cessez de vous inventer de bonnes excuses pour ne pas avoir à faire le rude apprentissage de la compétence au cours de votre carrière de vendeur. Il importe peu que vous vous preniez pour un génie ou un sous-doué. Ce qui importe, c'est que vous devrez vous aussi payer le prix d'un tel apprentissage.

L'important est que vous ne cessiez jamais de vérifier et de réapprendre vos connaissances acquises. Les professionnels de la vente réexaminent une fois l'an les règles de base de leur métier. Et c'est précisément par ces rudiments que nous allons commencer.

Cinq règles de base pour obtenir l'efficacité souhaitée

Ce que peu d'entre nous sommes prêts à admettre est pourtant une vérité fondamentale: à savoir que le vendeur d'élite — tout comme l'athlète accompli — connaît et applique à fond les données de base de sa spécialité. Bien des gens aimeraient se dire qu'il doit bien exister un raccourci quelconque permettant de contourner ces données de base, et que si l'on peut découvrir ce raccourci, il doit bien exister aussi quelque part une formule secrète grâce à laquelle il suffit de se tourner les pouces et d'attendre que l'argent afflue de lui-même. Plus vite vous vous débarasserez de cette illusion et plus vite — en appliquant précisément les règles de base de la vente — vous atteindrez le sommet que vous ambitionnez d'atteindre.

La première de ces règles de base se rapporte à la **prospec-tion**. Si, à l'exemple de la plupart de ceux qui suivent mes séminaires, vous éprouvez quelque défiance pour ce mot, libérez-vous dès à présent de cette prévention. Car s'il vous est désagréable de faire de la prospection, c'est tout simplement parce que nul ne vous a appris à le faire de façon rationnelle. Nous y reviendrons.

La deuxième règle de base consiste à savoir établir des **contacts** de façon professionnelle.

La troisième règle, c'est la pertinence dans le **choix de l'interlocuteur**. Bien des vendeurs passent le plus clair de leur temps à discuter avec des interlocuteurs inadéquats. En agissant ainsi, vous aurez beau déployer toute l'éloquence du monde pour la cause d'un produit ou d'un service, ce sera parfaitement inutile et vos gains n'augmenteront pas. Nous vous expliquerons comment vous

assurer que c'est bien avec un interlocuteur adéquat que vous allez investir votre temps, un interlocuteur susceptible de prendre une décision *positive*, au lieu d'user votre salive avec un interlocuteur inadéquat et seulement capable de prendre une décision *négative*.

La quatrième règle de base pour développer la compétence consiste à apprendre à parer aux **objections** de façon efficace. Il est possible que vous soyez de ceux à qui on ne fait jamais aucune objection. En quel cas ce quatrième point est évidemment sans intérêt pour vous. Mais peut-être vous est-il arrivé de rencontrer des prospects désireux de se donner un peu de recul avant de prendre leur décision, ou qui possédaient déjà un produit (ou bien avaient déjà bénéficié d'un service) équivalent à celui que vous leur proposiez. Ou encore qui restaient fidèles depuis des années à l'un de vos concurrents. Vous êtes-vous déjà trouvé dans des situations semblables? Si tel est le cas, continuez à lire ce livre et vous y trouverez de quoi vous faire sourire à l'avenir s'il arrive que des objections de ce genre vous soient opposées. Oui, sourire en réagissant comme il convient. Et dans la plupart des cas le tour sera joué. Mais avant d'en arriver là, il vous faudra assimiler certains concepts, les adapter aux situations auxquelles vous serez confronté, et apprendre le vocabulaire qui rend ces concepts efficaces.

La cinquième et dernière règle de base est de savoir **conclure** une vente. Un grand nombre de vendeurs, bons et moins bons, sont parfaitement capables de maîtriser la phase de prospection, d'établir le contact avec le client, de déterminer si celui-ci est adéquat ou non et d'annihiler les objections de façon si parfaite qu'ils n'ont pour ainsi dire pas besoin de faire l'effort d'apprendre à conclure une vente. Et c'est précisément ce qui les empêche d'être des vendeurs de tout premier plan. Car conclure une vente est tout un art, certes, mais procède également d'une certaine science. L'un comme l'autre ne s'improvisent pas et résultent d'un apprentissage préalable.

Mais nous avons, pour la plupart d'entre nous, oublié comment on apprend. C'est pourquoi nous allons rapidement revoir à présent les différentes étapes d'un apprentissage, qui s'appliquent non seulement au contenu de ce livre, mais aussi à tous les autres sujets d'étude de votre choix.

Gagner de l'argent cinq fois plus vite

C'est la faculté d'apprendre vite qui détermine la rapidité avec laquelle on accomplit sa réussite personnelle, la promptitude avec

laquelle on réussit à vendre. Les adultes se laissent aisément aller à cette habitude d'esprit qui consiste à se contenter de ce qu'on sait déjà et à se garder de faire le moindre effort méthodique pour acquérir et cultiver des connaissances nouvelles. Et cette attitude est tout à fait fâcheuse. Car la faculté d'accéder à une catégorie supérieure de revenus dérive de performances professionnelles supérieures, lesquelles dérivent à leur tour d'un savoir supérieur. Et cette suprématie ne s'amorce qu'en acquérant et mettant en application un système d'apprentissage de qualité supérieure. Un système que nous allons examiner point par point.

1. **L'impact.** Vous n'êtes pas sans avoir observé que plus un sujet vous intéresse, et mieux vous mémorisez tout ce qui s'y rapporte. Pour apprendre quoi que ce soit avec une précision et une rapidité accrues, commencez par vous y préparer mentalement durant quelques instants. Essayez d'approfondir jusqu'à quel point la connaissance du sujet en question vous faciliterait les choses, et de visualiser le bénéfice que vous pourriez tirer de cette connaissance. Essayez de rendre présent à votre esprit, sous les traits d'un tableau clair et vivant, les raisons pour lesquelles vous allez emmagasiner cette connaissance. Ensuite, chaque fois que vous ferez l'effort de l'assimiler, ménagez-vous une ou deux secondes pour vous remémorer le tableau clair et vivant des bénéfices que vous attendez. En procédant ainsi, vous rendrez plus intense l'impact des données à acquérir, et vous rendrez ces données plus rapidement assimilables.

2. C'est **la répétition** qui est la clé de l'apprentissage. C'est en répétant inlassablement une donnée que vous la ferez vôtre. Tous les vendeurs de grand talent que je connais ont commencé par utiliser des arguments de vente dont ils savent l'efficacité. Des arguments qu'ils ont façonnés à leurs propres mesures et adaptés à leurs propres personnalités. Cela fait, ils n'ont cessé de se répéter ces arguments et de les réviser jusqu'à ce qu'ils en aient parfaitement maîtrisé la formulation. Alors seulement ils ont été à même de les émettre avec conviction. Et les résultats ne se sont pas fait attendre.

Autrement dit, ils ont su rendre efficace la répétition. En quoi consiste au juste une répétition efficace? Cela n'a rien à voir avec ces vagues rengaines obsessionnelles fredonnées dans le brouillard. Par répétition efficace, nous faisons allusion à une réactualisation lucide et intense, qui consiste pour vous à découper pièce par pièce les éléments d'un ensemble que vous allez soigneusement

ajuster à vos mesures. Répéter efficacement une argumentation de vente, c'est l'écrire, la lire, l'énoncer à haute voix et l'entendre. Vous devez la dramatiser jusqu'à ce qu'elle danse véritablement dans votre esprit. Répéter efficacement, c'est ne pas ménager sa peine pour que l'argumentation appropriée fasse littéralement partie de vous-même.

Ces données de base sont essentielles. Ce sont les fondations sur lesquelles va reposer tout l'édifice. C'est pourquoi, une fois posées ces fondations, vous ne devrez pas le moins du monde ralentir votre effort. Pour la bonne raison qu'on ne s'installe pas dans une maison dépourvue de murs. Vous allez immédiatement passer à l'étape suivante de l'apprentissage.

Il m'arrive fréquemment de revenir dans des villes où j'ai déjà organisé des séminaires et, en ces occasions, je vois inmanquablement des vedettes de la vente revenir vers moi pour suivre de nouveau mes programmes didactiques. Et tous ceux d'entre eux qui me confient qu'ils ont doublé ou quadruplé leurs revenus déclarent que c'est parce qu'ils ont assidûment pratiqué l'étape suivante, que nous allons maintenant évoquer.

3. **L'organisation.** Ce qui régit la possession peut se résumer en une formule: ou bien on use de ce que l'on possède, ou bien on le perd. Cette formule s'applique à toutes les formes de la connaissance, et plus particulièrement au talent de vendre. Il s'utilise ou bien il dépérit.

Une extraordinaire vérité s'applique aux talents et aux connaissances: c'est qu'ils ne s'émoussent pas à l'usage. Bien au contraire. Quand on les exerce intensément, la connaissance s'approfondit, prend un sens plus aigu, le talent se fortifie et s'éprouve.

La pratique assidue des talents et des connaissances liés à la vente est la seule voie à suivre pour aboutir à des revenus élevés. Pour parcourir cette voie, vous devez organiser votre temps de façon efficace, vous placer dans des conditions de lieu et de temps appropriées, et sélectionner soigneusement ceux que vous allez faire bénéficier de vos arguments de vente bien rodés, sans cesse perfectionnés. L'organisation du temps est bien sûr plus importante dans certains types de vente que dans d'autres, mais dans tous les cas le choix des interlocuteurs est vital et conditionne le succès. Ce qui requiert un très haut degré d'organisation.

Sans doute entrevoyez-vous dès à présent où nous voulons en venir, à savoir qu'apprendre dans le seul but d'apprendre est stérile. Ce n'est qu'une forme de jeu. Ce qui donne son sens à la

connaissance — à toute connaissance — c'est l'application qu'on lui donne. La connaissance doit être utilitaire. Dans le cas contraire, elle n'est rien d'autre que le fertilisant qu'on laisse dans son emballage.

On fait de nos jours grand tapage autour des énergies de remplacement. Existe-t-il meilleure énergie de remplacement que celle du talent et du savoir utilisée de façon adéquate? Ni l'un ni l'autre ne nous viennent seuls. C'est à nous de les susciter. À nous de les répandre sur le limon fertile de notre propre territoire. À nous de les faire fleurir et fructifier.

C'est à nous de découvrir les heures privilégiées durant lesquelles nos arguments de vente sont les plus percutants, et d'organiser en conséquence notre emploi du temps.

Imposez-vous des horaires rigides. Utilisez efficacement la totalité de votre temps de telle sorte que vous puissiez tirer le maximum de ces heures privilégiées, et en obtenir le plus haut revenu possible.

C'est en ce sens qu'il faut entendre le mot organisation, appliqué au talent de vendre dont vous êtes en train de faire l'apprentissage.

Que vous vous trouviez en présence de chefs d'entreprise à qui vous êtes venu proposer des avions d'affaires, des ordinateurs ou quoi que ce soit d'autre, ou bien d'une famille à qui vous désirez vendre des appareils électro-ménagers, que vous soyez dans le salon d'un homme qui dépense inconsidérément son argent au lieu de contracter une assurance-vie au bénéfice de ceux qu'il aime, le temps est venu pour vous de mettre à l'épreuve les arguments de vente percutants que vous avez peaufinés pour les autres. Vous avez fait de vous une machine à vendre. C'est le moment de la faire fonctionner et d'en obtenir le meilleur rendement.

C'est à l'instant où vous passez opportunément en sur-multipliée, à l'instant où vous commencez à jouer de toutes les possibilités de votre mécanique, que vous pouvez considérer avec un plus grand enthousiasme votre nouveau destin. Lecteur de ce livre et futur vendeur d'élite, vous voilà prêt à vous dégager du peloton pour venir vous joindre aux coureurs de tête. Prêt à vous propulser plus vite et plus loin grâce aux compétences nouvelles que vous venez d'acquérir. Prêt à aborder la quatrième étape de l'apprentissage et du succès.

4. **L'intériorisation.** Cette étape ne se présente qu'une fois que vous avez exploité votre capacité d'impact, que vous avez taillé le

schéma de vente-type à vos mesures et l'avez personnalisé, et que par la répétition vous avez acquis la maîtrise de votre argumentation. Dès que vous êtes capable d'utiliser tout cet acquis avec une efficacité suffisante, les résultats que vous en obtenez engendrent d'eux-mêmes l'énergie qu'il faut pour vous faire accéder au stade supérieur de la performance. D'un seul coup vous cessez de ressasser ces différents concepts que vous avez assimilés et une nouvelle réalité se fait jour: vous ne faites plus qu'un avec ces concepts. Ils sont devenus partie de vous-même. Vous vous êtes identifié à eux.

Il m'est arrivé de voir des champions de la vente que j'avais formés venir me présenter leurs épouses lors de telle ou telle de mes conférences. Après m'avoir écouté pendant quelques minutes, celles-ci manquaient rarement de me dire: "Mon mari dégage exactement la même impression que vous quand il s'exprime."

Pourtant, telle n'était pas exactement la vérité. En fait, quand les maris en question s'exprimaient, ce n'était nullement une imitation de moi que leurs épouses écoutaient, mais un langage minutieusement élaboré que les uns et les autres avions en commun. Car ce sont les mêmes techniques qu'eux et moi utilisions. Et ce que nous formulions les uns et les autres, c'était l'expérience commune d'une même réussite née d'une connaissance intériorisée de façon identique.

L'intériorisation est l'avant-dernière étape vers l'achèvement de tout apprentissage. Le jour où vous pourrez affirmer que vous avez intériorisé la totalité des concepts exposés dans ce livre, ce jour-là seulement vous serez en mesure de dominer vos connaissances. Pourtant, dans le domaine qui nous occupe ici, vous aurez beau avoir accédé à un palier supérieur, cela ne signifiera pas pour autant que vous êtes hors du danger de rétrograder au niveau d'un rendement moyen.

5. La réactualisation. Il arrive bien souvent en effet qu'un vendeur qui s'est hissé au faite de la réussite soit tenté de se détourner quelque peu des efforts et des techniques qui l'ont porté à ces hauteurs. Tant que vous vous battez âprement pour gravir la pente ascendante, il vous paraît tout naturel de vous dire: "Si j'atteins le sommet, ce n'est certainement pas moi qui oublierai les efforts que j'ai faits pour en arriver là!" C'est pourtant ce qu'il se produit. Et c'est bien compréhensible. Car alors vous n'avez pas envie de ruminer vos difficultés de jadis, si ce n'est pour rire d'elles. Au cours de mes séances de formation professionnelle, c'est avec les

vedettes de la vente qui perdent pied que je rencontre les plus grandes difficultés. Ils ne veulent pas admettre que l'explication de leur déclin tient à ce qu'ils ont cessé de pratiquer ce qui au départ a fait d'eux des super-champions. Quelle autre raison pourrait expliquer qu'ils aient rétrogradé au niveau de l'honnête moyenne? Bien sûr, il est facile de diagnostiquer chez telle ou telle vedette que si son chiffre d'affaires décline, c'est à cause de ses trois apéritifs du midi, de ses trois heures de piscine quotidiennes, et de la désinvolture avec laquelle ce vendeur traite les gens depuis qu'il a réussi. Mais il ne faut pas pour autant perdre de vue que s'il a connu une telle réussite, c'est que du temps qu'il s'efforçait âprement de s'élever au-dessus de la médiocrité, il savait se contenter d'un repas léger qui lui laissait les idées claires pour le restant de l'après-midi, réserver ses meilleures heures à sa clientèle, et se conduire courtoisement avec elle. Et vous pouvez être persuadé aussi qu'à l'époque où s'amorçait sa réussite, il savait consacrer tout le temps qu'il faut pour appliquer à ses activités les règles de base de la vente.

Quand vous avez fait vos premiers pas dans la profession, vous avez commencé par étudier votre produit. Vous avez appris quelques techniques de vente. Vous en avez sélectionné quelques-unes. Vous avez mis à contribution vos connaissances théoriques et vous vous êtes mis à gagner de l'argent. Et c'est alors que vous avez commencé soudain à faire la fine bouche et que vous avez cessé de vous en tenir à ce que votre employeur exigeait de vous. Et puis vous vous êtes mis à rétrograder.

Beaucoup de ceux qui me lisent en ce moment auront doublé leurs revenus six mois après avoir reposé cet ouvrage. Puis ils cesseront de faire ce qu'ici je leur conseille de faire. C'est-à-dire qu'ils cesseront de faire ce qui précisément leur aura permis de doubler leurs revenus.

Ne vous arrêtez pas en chemin.

Au contraire, faites ce que font tous les sportifs de métier. Il existe mille analogies entre sportifs et vendeurs professionnels.

Vous savez fort bien que les équipes sportives ne cessent de s'entraîner. Vous n'êtes pas surpris d'apprendre non plus que pour faire partie d'une équipe scolaire les plus jeunes doivent commencer par apprendre les règles du jeu. Et les équipes scolaires s'entraînent elles aussi. Normal, direz-vous, puisqu'elles sont composées de jeunes qui ont encore tout à apprendre. Mais avant l'ouverture de chaque saison, les athlètes professionnels sont eux

aussi en nage sur le terrain. L'avant-centre comme l'arrière gauche. Tous galopent et transpirent d'abondance. Ils essaient bien sûr de nouvelles feintes ou de nouvelles passes, mais c'est à répéter des stratégies de base qu'ils occupent le plus clair de leur temps. À vrai dire, ce qui est surprenant dans leur cas, c'est que plus un sportif est un vrai professionnel, plus il est doué — qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme — et plus il consacre de temps à l'entraînement et au maintien de sa forme. Et cela porte un nom tout simple: la discipline. D'accord? Il n'y a là rien d'autre qu'une exacte transposition au jeu de ce qui se passe normalement lors de la construction de la personnalité: on s'efforce de faire ce qu'on sait devoir être fait.

Placez une note dans votre aide-mémoire afin de relire ce livre dans un an. Je sais qu'à ce moment-là il y aura de fortes chances pour que vous vous disiez: "Je ne vais pas me remettre à potasser ce truc-là. C'est du déjà vu. J'en ai déjà pris tout ce qu'il y a à en prendre."

Je souhaite pourtant que telle ne soit pas votre attitude. Je souhaite que vous ne restreigniez pas l'efficacité de votre apprentissage. Je souhaite que vous n'assigniez pas un plafond à vos possibilités de gains et de revenus. Ré-actualisez vos connaissances. Au moins une fois par année. Je souhaite que vous ne décidiez pas de vous laisser glisser dans le borbier de la médiocrité. Que vous sachiez garder intacte une compétence durement acquise. Améliorez encore vos connaissances en les enrichissant.

Plutôt que de laisser végéter vos aptitudes, faites-les croître. Vous saurez de vous-même puiser dans votre acquis ce qui pour vous est le plus important. Chaque fois que vous réviserez en profondeur les éléments de votre savoir, vous y découvrirez des choses que vous n'y aviez jamais décelées auparavant, des concepts que vous n'étiez pas prêt à utiliser dans le passé. Quelle que soit l'époque où vous réviserez ce que vous possédez déjà, en ré-actualisant votre acquis, vous ne ferez que l'enrichir.

L'outil de base

Et d'abord, une question: si le joueur de golf se sert de son club, le tennisman de sa raquette, et le menuisier de son marteau, de quel outil se sert donc le professionnel de la vente?

D'un outil qui nous a valu aux uns et aux autres bien des déboires, n'est-ce pas? Mais connaissez-vous un seul joueur de golf qui ne se soit jamais servi sur le parcours de son club pour propulser

la balle à côté du trou? Un joueur de tennis qui n'ait jamais usé de sa raquette pour envoyer son coup dans le filet? Un menuisier qui ne se soit jamais donné un coup de marteau sur le pouce?

Connaissez-vous un seul vendeur qui n'ait jamais manqué son but en se servant mal de l'outil de base de son métier?

On devrait pourtant pouvoir se fier à cet outil de base — cet orifice du visage qu'on appelle bouche — mais il peut lui aussi avoir des défaillances. Les mots que vous prononcez peuvent tout aussi bien compromettre une vente que la faciliter. On devrait se représenter la bouche comme un instrument bien affûté dont il faut se servir avec à-propos si l'on désire en tirer plus de bénéfice que de dommage. Mais ne demandez pas pour autant l'impossible, tant il est vrai qu'il serait déraisonnable de vous attendre à ne jamais faire appel à une mauvaise argumentation en présence de vos prospects ou de vos clients.

Mal assurer son coup sur un court de tennis, c'est exactement user d'une mauvaise argumentation dans le domaine de la vente. Chaque année à Wimbledon, on peut voir de futurs gagnants du tournoi retourner à leur adversaire des balles trop faciles à reprendre. Et chaque fois on les voit perdre le point. Alors qu'ils le gagnent — et c'est généralement le cas — s'ils se servent de leur raquette pour tirer des balles que l'adversaire ne saurait retourner.

Dans une activité comme dans l'autre — le tennis et la vente — le tout est d'apprendre à éviter de commettre les fautes les plus communes. Avec cette différence que, dans la vente, on est constamment confronté à des situations nouvelles et uniques, et donc constamment à la merci d'une faute, elle aussi nouvelle et unique, due la plupart du temps au mauvais usage que l'on fait de la parole.

En revanche, et voilà qui est réconfortant, si vous apprenez à user d'une argumentation correcte, si vous vous concentrez intensément sur les propos que vous allez tenir à vos interlocuteurs, il ne restera plus guère de place dans votre discours pour les propos que vous pourriez regretter par la suite. Et plus guère de risque non plus pour qu'une phrase malheureuse vienne compromettre quelque point essentiel de votre argumentation. Efforcez-vous d'adopter l'attitude détendue, enjouée, assurée, qui vous vient naturellement quand vous développez les arguments que vous possédez à fond, au lieu de vous figer dans l'attitude tendue, lugubre, pusillanime, qui est la vôtre quand par mégarde vous trébuchez sur le choix de vos mots ou de vos points de discours. Acceptez le fait qu'il peut vous

arriver à vous aussi de mal formuler ce que vous voulez dire. Respectez toujours les autres dans vos propos — c'est vous-même, et non pas eux, que vous devez prendre pour cible de vos plaisanteries — et apprenez à exploiter à fond une argumentation adéquate. En procédant ainsi, ce que votre discours a de percutant ne se retournera jamais contre vous.

Je consacre ma vie à aider des hommes et des femmes qui ont l'ambition de gagner davantage, mais qui n'en ont pas nécessairement l'aptitude. En règle générale, c'est au cours de mes séminaires que je leur dispense mon enseignement, alors qu'aujourd'hui c'est dans le calme d'une pièce où je suis seul que je rédige ce livre. Mais dans les deux cas l'objet de ma démarche est le même: prodiguer aux autres cette aide qu'ils attendent de moi. Mais ceci fait, ce sera à vous de jouer. Je sais parfaitement quelle contribution je suis capable de vous apporter, pour avoir eu la chance de pouvoir former des milliers de gens, ici comme à l'étranger, qui comptent à présent parmi les professionnels de la vente les plus en vue. Des hommes et des femmes qui eux aussi étaient ambitieux, mais qui jugeaient que leur formation, tout comme leurs revenus, était insuffisante. Ils sont donc venus assister à mes séminaires pour y apprendre l'essentiel. Puis ils ont appliqué quotidiennement à leur métier ce qu'ils y avaient appris. Si bien qu'un beau jour, ils se sont trouvés non seulement en possession de l'ambition et du savoir requis, mais aussi des revenus qu'ils espéraient.

Ce qui me comble le plus dans l'existence, c'est de revoir des gens qui, après avoir suivi mon enseignement et m'avoir quitté pour obtenir grâce à lui tout le succès qui leur faisait défaut, reviennent ensuite m'en faire part et en discuter avec moi.

Je me souviens par exemple de l'un d'entre eux, Robert Burns, dont la réussite est véritablement stupéfiante. Jusqu'à l'âge de dix-huit ans, il avait travaillé en totale dépendance dans la ferme de son père. Mais il attendait davantage de la vie que ce qu'il pouvait en soulever au bout d'une fourche, et décida un jour de se lancer dans la vente. Il vint donc suivre mes cours de formation. Tout récemment, alors qu'il venait tout juste de fêter son vingt-troisième anniversaire, ses commissions pour l'année avaient franchi la barre du demi-million de dollars. Le seul mot qui, selon moi, dépeigne un tel phénomène est celui d'exaltation. Car c'est bien d'exaltation qu'il s'agit quand on peut se dire, après avoir acquis les éléments de base de la vente pour en faire un tel usage, qu'il n'existe plus de plafond théorique à ses revenus. Bien des gens

pourtant me confient qu'ils se sentent trop jeunes pour entreprendre une carrière de vendeur. Robert Burns n'était pas de ceux-là.

D'autres, au contraire, se croient trop vieux. Telle Gertrude Nunn, dont j'ai fait la connaissance il y a sept ans. Son employeur venait de lui faire savoir qu'elle lui semblait trop âgée pour continuer à travailler pour lui, et l'incitait à prendre une retraite anticipée. Elle donna sa démission, hésita ensuite pendant quelques semaines sur la voie à suivre, puis décida qu'elle ne voulait pas se trouver brusquement écartée de la vie active. Elle ne possédait aucune formation particulière qui la préparât à la vente mais — le hasard fait bien les choses — elle eut vent de mes séminaires et vint les suivre. Sept ans ont passé depuis. Gertrude Nunn a soixante-quinze ans, gagne plus de 100 000 dollars par an, et n'a jamais pris tant de goût à la vie.

Quant à Jimmy Walker, il avait seize ans quand il commença à travailler à la commission pour le compte d'une compagnie d'assurances. L'an dernier, le chiffre d'affaires de son portefeuille assurance-vie a atteint 25 millions de dollars. Quelque chose d'aussi remarquable que de courir le 100 mètres en moins de dix secondes. Vous connaissez beaucoup de gens — et plus particulièrement de gens de vingt ans — assez riches pour acheter une équipe sportive professionnelle qui compte parmi les premières?* C'est pourtant ce qu'a fait Jimmy Walker.

Un mot enfin de David Bernstein devenu, très jeune lui aussi, le président d'une des quatre compagnies américaines de location d'automobiles de luxe. Je n'avais cessé pour ma part pendant quatre ans de préconiser l'usage de lettres de remerciement après la première prise de contact avec la clientèle. Mais je n'ai jamais vu quiconque user de cette technique avec autant d'à-propos et d'efficacité que lui. Il y avait à peine une semaine qu'un membre de mon équipe et moi-même l'avions rencontré à titre de clients éventuels, qu'il nous faisait parvenir à chacun quatre lettres de ce genre signées de sa main, toutes admirablement rédigées, sincères et très personnelles. Ce qui nous fit forte impression.

* En Amérique du Nord, les équipes sportives professionnelles (baseball, football, hockey) "appartiennent" en règle générale à des investisseurs privés et fortunés, et sont donc cessibles au même titre que les sociétés commerciales, alors qu'en Europe, si les équipes ne peuvent être globalement "vendues" d'une ville à l'autre, ce sont les joueurs pris individuellement (au football surtout) qui font souvent l'objet d'un "rachat" par un autre club. N.d.T.

Mais si l'on excepte le fait que ces quatre personnes ont toutes suivi assidûment et appliqué intensément nos techniques, que peuvent-elles bien avoir en commun?

En fait, douze caractéristiques, qui font de chacun d'eux un champion de la vente. Douze caractéristiques que nous allons soigneusement examiner au cours du chapitre suivant.

Chapitre 2

Les douze principes actifs de la réussite

Ces douze principes s'interpénètrent et se chevauchent, de sorte qu'il est impossible d'agir favorablement sur l'un d'eux sans que tous les autres s'en trouvent corrélativement stimulés. Tout comme il est impossible aussi d'en ignorer un seul sans que la maîtrise qu'on a de tous les autres s'en trouve affectée.

Premier principe. Un as de la vente s'affirme dès qu'il franchit une porte. Peu importe qu'il soit tiré à quatre épingles et de la façon la plus conservatrice qui soit, habillé selon la toute nouvelle mode, ou bien que sa toilette se situe quelque part entre ces deux extrêmes: sa tenue, sa prestance, affichent d'emblée le sceau immédiatement décelable d'une forte personnalité. Il suffit d'un regard pour percevoir qu'on est en présence d'une force affirmée, que l'individu révèle une personnalité unique, pleinement consciente de sa propre valeur, et que cette impression qu'il dégage va bien au-delà de la "bonne présentation". Peu importe ce dont la nature et le temps l'ont comblé. Ce qui compte, c'est qu'il s'est doté lui-même d'une *attitude* de commandement qui ne s'oublie pas.

Deuxième principe. Tous les champions de la vente que nous avons formés tirent une immense fierté de la profession qu'ils exercent ainsi que de leurs propres qualités d'êtres humains. Cette fierté, ils la fondent sur le sérieux avec lequel ils ont su assumer leurs responsabilités et tirer parti de leurs capacités. Elle les dispense en outre de condescendre à chercher assistance auprès de quiconque moins efficace qu'eux. On ne devient pas champion de la vente si l'on ne possède pas intimement cette *fierté*.

Troisième principe. Les vendeurs d'élite exhalent la confiance en soi. Si vous débutez dans la profession, vous pouvez être tenté de vous dire: "Comment pourrais-je être sûr de moi alors que j'ignore tout de ce métier?"

Je reconnais parfaitement que la prudence conseille de ne pas faire preuve d'un excès d'assurance dans toutes les circonstances où on ne maîtrise pas clairement ses actes. Dans de telles situations, l'excès de confiance en soi conduit généralement le présomptueux à dériver au fil du courant et à se fracasser sur les écueils. Et si vous êtes de ce genre, il n'est pas douteux que quelques échecs cuisants ne tarderont guère à vous faire repartir d'un bon pied. Le dommage n'en sera guère lourd: vous y aurez gagné quelques belles occasions de fortifier votre sens de l'humour.

À l'opposé, tomber dans le manque d'assurance représente un danger tout aussi grave. Jour après jour, tandis que vous affirmez mieux vos talents, vous apprendrez à prendre confiance en vous. N'oubliez pas que vos clients, vos prospects, ne vous jugent qu'à travers l'étroit champ d'habileté professionnelle que représente la connaissance minutieuse que vous avez d'un produit ou d'un service. Les gens avec qui vous établissez des contacts sont sensibles à votre credo, à la conviction et à la confiance que vous affirmez en leur faisant des offres. Quand vous aurez terminé l'apprentissage que vous propose ce livre, vous disposerez de tout l'outillage nécessaire pour aider vos interlocuteurs à prendre une décision positive. Vous aurez foi en votre propre valeur et votre comportement témoignera de votre assurance.

Quatrième principe. Gertrude Nunn, dont j'ai déjà parlé plus haut, est l'exemple vivant d'une des qualités que je préconise dans mon enseignement: celle de savoir diriger ses entrevues avec chaleur et en respectant son interlocuteur. Est-ce à dire que cette chaleur et ce respect de l'autre qui lui sont si propres fassent obstacle à ses démarches quand il s'agit pour elle de conclure une vente? Pas le moins du monde. Les vendeurs d'élite savent aussi conclure une vente dans le respect de leurs clients.

Ce que je viens d'affirmer peut vous sembler contradictoire, surtout si vous avez tendance à considérer votre profession comme une entreprise essentiellement destinée à soutirer indûment de l'argent à des gens dont l'intention est de ne pas en dépenser.

Parlons un peu de cette conception des choses, puisqu'elle vient sur le tapis et qu'elle est bien ancrée dans des millions d'esprits.

C'est une conception qui est née des agissements d'une minorité de vendeurs persuadés que la vente n'est rien d'autre que de l'agression pure et simple. Il est certain que ces vautours de la profession finiront par être éliminés un jour par la génération montante des vendeurs conscients de leurs responsabilités, attentifs à la sélection pertinente de leurs prospects, soucieux de leurs clients, et soucieux aussi de s'assurer que les profits que ceux-ci retirent de leurs acquisitions compensent largement l'investissement qu'ils ont fait. Un tel changement est déjà dans l'air. Déjà des vendeurs entraînés à la vente, et qui n'éprouvent ni l'envie ni le besoin de s'abaisser à des pratiques déloyales, prennent graduellement la place des arnaqueurs de la profession. Il faut bien convenir que cette substitution est lente, et qu'il faudra un certain temps pour qu'elle s'accomplisse totalement. Mais le processus est en marche, et j'entends vous associer au bon combat pour l'honneur de la profession.

Nous avons tous entendu prononcer des phrases du genre: "J'ai fait moi aussi de la vente, mais je n'étais pas assez agressif." Ceux qui parlent ainsi ne se rendent même pas compte que s'ils ont échoué, c'est faute d'avoir appris à établir convenablement des contacts et d'avoir acquis les compétences nécessaires à l'exercice de leur ancien métier. En réalité, la plupart d'entre eux n'ont même jamais assimilé le plein sens du mot sélectionner, tel qu'appliqué à l'art de la vente. Si bien qu'en désespoir de cause ils en sont venus à conclure des ventes avec des prospects pour qui, ils le savaient d'avance, le produit ou le service qu'ils vendaient ne présentait pas le moindre intérêt. D'où ce sentiment de perpétrer une sorte d'escroquerie morale chez ces vendeurs parfaitement honnêtes qui, faute d'acquiescer valablement les compétences requises par leur métier, ont préféré un beau jour se libérer de leur culpabilité en changeant de profession.

Les vendeurs d'élite ne connaissent pas ces incertitudes, pour la bonne raison qu'ils ne tentent jamais une approche auprès de gens qu'ils savent ne pas devoir approcher. Ils n'ont nullement besoin de harceler leur clientèle. Les techniques qu'ils emploient sont si puissantes qu'ils savent convaincre sans jamais heurter, et conclure une vente en respectant les intérêts de leurs interlocuteurs — c'est-à-dire avec compréhension et *respect*.

Cinquième principe. Pour la plupart des champions de la vente, c'est d'abord en soi qu'il convient de placer sa confiance. Ils sont conscients de vivre dans un monde dont bien des gens se

soucient fort peu, et dans la marche duquel bien peu d'individus s'engagent activement. La plupart de nos contemporains semblent indifférents à tout ce qui ne leur apporte pas une satisfaction instantanée, indifférents même à ce qui pourrait dans l'avenir augmenter leur bien-être. Les as de la vente savent parfaitement qu'ils ne pourront rien changer à la culture dominante. Aussi se contentent-ils de suivre le monde comme il va sans se laisser submerger par des interrogations qu'ils ne peuvent résoudre. C'est donc d'eux-mêmes qu'ils se soucient au premier chef, en s'efforçant par leur profession de venir en aide à leur clientèle et à leur entourage. Ils ont bien entendu souvent d'autres sources d'intérêt, mais en règle générale ils ne concentrent leurs efforts que dans le domaine où ils se savent efficaces. Quoi qu'ils entreprennent, c'est en eux-mêmes qu'ils placent leur confiance, et c'est ce qui leur donne leur *assurance*.

Sixième principe. Les champions de la vente entendent s'enrichir. Parfaitement, s'enrichir. Ils veulent disposer d'un revenu élevé, et par là même d'un capital suffisant pour que son investissement judicieux leur procure l'indépendance financière. Il n'y a rien de répréhensible au fait de s'enrichir, à partir du moment où ceux au service desquels on se place y trouvent aussi leur avantage. C'est la raison pour laquelle les vendeurs d'élite profilent des valeurs et adoptent un mode de vie qui leur permettent de réaliser leur ambition, laquelle est de *s'enrichir*.

Septième principe. Je sais d'expérience que chez tous les champions de la vente couve cette qualité difficile à évaluer qu'est la volonté tenace de réussir. Des années durant, bien des responsables d'une équipe de vente se sont tenus le raisonnement suivant: "Si on pouvait mesurer objectivement le degré d'ambition de chaque individu, le problème de la sélection des vendeurs serait résolu. D'avance on saurait qui aura la persévérance de s'obstiner quand tout va mal, et qui baissera les bras. Plus besoin de s'en remettre uniquement à ceux qui semblent présenter toutes les qualités requises, mais à qui il en manque précisément une: l'ambition. Ce qui les conduit un jour ou l'autre à abandonner." Malheureusement, cette ambition personnelle, il n'existe aucune technique pour la jauger. Tout au plus pouvez-vous tenter d'évaluer la quantité d'ambition dont vous disposez en vous posant à vous-même les questions suivantes:

Jusqu'où peut aller mon endurance avant que je ne décide de renoncer?

Combien de déconvenues puis-je encore encaisser aujourd'hui avant d'abandonner pour rentrer chez moi et me détendre?

Si vous avez l'envergure d'un vrai champion de la vente, votre réponse à ces questions sera qu'en aucun cas vous n'abandonnez la partie, quelles que soient les épreuves que vous traversez, parce que ces épreuves ne sauraient être mises en balance avec votre *ambition*.

Huitième principe. Nous avons déjà discuté de ce principe et nous en discuterons encore, car c'est en lui que réside la clé du succès. Les champions de la vente apprennent à bien cerner leurs craintes, encore que ce ne soit pas si facile, tant il est vrai que nous excellons tous à nous les dissimuler. Pourtant les champions s'obstinent à regarder bien en face ce qui leur fait peur, afin de pouvoir l'attaquer de front et en venir à bout. Cette assurance que dégagent les as de la vente vient précisément de ce qu'ils ont *surmonté leurs craintes*.

Neuvième principe. Nombre de vendeurs ne se sentent bien dans leur peau que si tout tourne rond. C'est des autres, et de la tournure des événements, que dépend leur enthousiasme. Est-ce votre cas? Si oui, je vous invite à faire l'effort de réflexion qui convient et à vous demander ce qui vous conduit à vous laisser abattre par les aléas et incertitudes du destin. Pourquoi vous imaginez-vous uniquement dans le rôle d'un simple passager de ce grand voyage qu'est la vie? Qui vous empêche de prendre la barre à votre tour et de mettre à votre guise le cap sur la destination de votre choix?

Devez-vous nécessairement attendre que les choses tournent d'elles-mêmes favorablement pour vous sentir bien vous aussi? C'est pourtant ce que vous faites en vous contentant de vous aligner sur la moyenne. C'est pourtant ce que fait le "préposé à la vente" qui se dit qu'il sera toujours temps de faire un effort si un acheteur vient le solliciter. Ce qui frappe chez les vendeurs d'élite, c'est qu'il est impossible de déterminer si c'est depuis une heure, un jour, une semaine ou un mois que pour eux les vents sont favorables. Comment s'y prennent-ils donc pour masquer ainsi leurs sentiments? Disons d'abord qu'il ne s'agit pas d'un masque. Ils prennent tout simplement du goût à vivre. Ils ont confiance en eux-mêmes. Ils savent parfaitement qu'ils rencontreront des

obstacles, et que si ce n'est pas cette semaine, ce sera la suivante. Ils savent que dans les années à venir, certaines saisons seront plus clémentes que d'autres. Ils vivent intensément au présent, mais n'oublient pas que demain sera aussi au rendez-vous. Ils savent que tout peut changer du jour au lendemain — peu importe si aujourd'hui leur apporte prospérité ou malchance — mais que ce qui ne changera pas, en dépit de toutes les circonstances, ce sera le niveau de leurs performances. Et c'est ce qui les satisfait. Ils portent en eux leur joie de vivre. Ils ne se laissent pas assombrir par les détails. S'ils ont affaire à un client irascible, ils s'en accommodent. Ils trouvent d'eux-mêmes la solution adéquate. Puis ils n'y songent plus. Le passé est le passé.

Les champions de la vente savent aussi qu'un jour ou l'autre, quelle que soit leur compétence, la longue série de leurs réussites pourra être interrompue par un échec, mais que ce jour-là ils n'éprouveront nullement le besoin de masquer leurs sentiments, puisque de toute façon leur *enthousiasme* demeurera intact.

Dixième principe. Les vendeurs de haut niveau qui participent à nos séminaires ont en général avec leur clientèle des rapports de type affectif. Les véritables champions de la vente multiplient les attentions à l'égard de leurs clients, et ces sentiments authentiques sont loin de passer inaperçus de ces derniers. C'est d'ailleurs pourquoi les champions de la vente, par le simple effet du bouche-à-oreille qui se répand à travers leur clientèle, disposent généralement d'un abondant carnet d'adresses de clients éventuels. Je ne crois pas qu'un vendeur ait jamais fait des affaires d'or, dans le cadre d'un marché normal, s'il n'a su élargir ainsi, par ricochet, l'éventail de ses contacts. Et c'est tout à son mérite. Nous vous indiquerons par la suite comment vous y prendre pour multiplier vous-même ces contacts en vous recommandant de vos clients, lesquels ne songent pas toujours à vous les suggérer spontanément. Mais derrière la technique en elle-même, ce sont vos attentions, ainsi que le soin que vous prenez de votre clientèle, qui seront déterminants. Quand un acheteur auquel vous faites une offre ne perçoit dans vos yeux que le déclin de la caisse enregistreuse qui affiche votre commission s'il dit oui, il se mettra infailliblement sur la défensive. Tant et si bien qu'au lieu d'avoir suscité chez lui (parce qu'il est conscient que vous vous souciez de son bien-être) une raison émotionnelle de traiter avec vous, vous n'aurez abouti qu'à lui fournir toutes les motivations voulues pour qu'il fasse marche arrière.

Je n'ai connu que très peu de vendeurs misanthropes. Sur les millions d'hommes et de femmes qui exercent ce métier, il en existe pourtant des milliers qui détestent leurs semblables. Ce qui ne les empêche pas toujours d'accumuler de coquets revenus. Mais je n'en ai jamais connu aucun qui n'ait constamment changé d'emploi, tant il est vrai qu'en règle générale ceux qui haïssent les autres s'attirent plus vite des ennemis que des bénéfiques. En revanche, les as de la vente ont plutôt tendance à la stabilité professionnelle, et consacrent souvent une part de leurs confortables revenus à consolider leur clientèle, leur savoir-faire ne s'appliquant pas seulement à l'activité de vente proprement dite, mais encore à l'*attention* qu'ils portent à leurs clients.

Onzième principe. Vous sentez-vous blessé dans votre amour-propre quand on vous éconduit ou vous préfère un concurrent? Il vous est peut-être arrivé de vous entendre dire, par un client de longue date ou par quelqu'un à qui vous venez de faire la présentation complète d'un produit, qu'il vous rappellerait la semaine suivante, après s'être documenté sur un produit concurrent... dont il avait fait l'acquisition quand huit jours plus tard vous repassez le voir. Il vous est peut-être arrivé aussi de rencontrer des gens qui se déclaraient "très intéressés" et qui, vous ayant donné rendez-vous la semaine suivante, vous informaient calmement qu'ils avaient été séduits par une autre marque dès le lendemain de votre première visite. Avez-vous déjà fait une expérience de ce genre? Pas encore? Patience. Cela ne saurait tarder.

Ainsi va la vente, ainsi vont les affaires.

Les situations de ce genre sont imprévisibles, et vous devez apprendre à les accepter avec philosophie. *Un champion de la vente ne doit s'en formaliser.*

Douzième principe. Le dernier des traits qui caractérisent les vendeurs d'élite vaut aussi pour leurs employeurs. Les uns comme les autres croient au *recyclage continu des connaissances*. Les uns comme les autres se tiennent scrupuleusement au courant des nouvelles techniques de vente, étudient les plus récentes méthodes. Les directions commerciales des firmes encouragent leurs vendeurs à participer à des séminaires, écouter et visionner cassettes ou vidéo-cassettes, lire des ouvrages spécialisés. Un as de la vente n'a jamais besoin d'être poussé à faire ce genre d'investissement intellectuel. Il sait parfaitement que c'est en injectant des idées neuves dans son esprit que de meilleures performances en résulteront. Il sait que

c'est dans sa boîte crânienne que se situe le lieu d'élection à partir duquel il maîtrisera mieux son propre environnement, et que par voie de conséquence il s'attirera ainsi de nouveaux avantages: vacances plus agréables, mode de vie plus confortable et plus prestigieux, ainsi que ces multiples fantaisies que seul permet l'argent. Cette idée n'est d'ailleurs pas originale, puisque Benjamin Franklin affirmait déjà: "Videz dans votre esprit les pièces de votre bourse, et c'est avec de l'or que votre esprit la remplira."

Vous ne pouvez manquer votre coup

Bien que je ne compte plus les fois où cela m'est arrivé, je suis toujours étonné quand, revenant dans une ville où je suis déjà passé, je revois infailliblement les mêmes personnes venir s'asseoir en face de moi et prendre consciencieusement des notes. C'est ainsi qu'il s'est produit voici quelques mois une anecdote cocasse durant un de mes séminaires qui regroupait quelque quinze cents participants et participantes. Au premier rang était assis un homme dont le visage me parut familier. "Il me semble, me dis-je en moi-même, l'avoir déjà vu ici il y a cinq ans."

De l'estrade sur laquelle je me trouvais, je le questionnai donc et découvris que je ne m'étais pas trompé. Je lui demandai alors s'il s'était fait accompagner de ses collègues de travail.

"On pourrait croire, me répliqua-t-il, que le fait d'être le meilleur vendeur de ma société me donne un certain ascendant sur les autres. Mais pas du tout, car j'ai parlé de votre séminaire à tout mon entourage, et les seuls de mes collègues qui y soient venus sont tous des vendeurs de première force. C'est d'ailleurs chaque fois la même chose. Ceux qui ne viennent jamais sont toujours ceux qui en auraient le plus grand besoin."

"C'est un refrain qui m'est familier, lui dis-je. Mais supposons qu'un de ces collègues auxquels vous faites allusion — un de ceux qui auraient le plus besoin de se recycler — rentre ce soir chez lui pour s'entendre dire par sa femme que la canalisation des toilettes fuit et que la réparation va coûter 50 dollars. Comment croyez-vous que tous les deux vont réagir? Certainement pas en se disant: "Ne levons pas le petit doigt. Beaucoup trop cher." Non, ils feront réparer leur toilette."

Il est surprenant de constater que bien des gens commencent par dépenser leur argent ici ou là avant même de songer à l'investir en eux-mêmes. J'éprouve une certaine fierté à l'idée que vous

	Introduction	11
Chapitre 1	Le métier de vendre: mythes et réalités	17
Chapitre 2	Les douze principes actifs de la réussite	35
Chapitre 3	L'art de poser les questions	53
Chapitre 4	Créer le climat favorable	89
Chapitre 5	Pourquoi...?	131
Chapitre 6	Apprendre à aimer le mot "non"	165
Chapitre 7	Prospection directe et prospection par recommandation	183
Chapitre 8	Un allié irremplaçable: le téléphone	241
Chapitre 9	Le simple spectateur n'achète pas	263
Chapitre 10	Faites vos présentations et vos démonstrations avec la puissance de la conviction d'un champion	275
Chapitre 11	La première impression	321
Chapitre 12	La sélection des futurs clients	333
Chapitre 13	Comment contrer les objections	345
Chapitre 14	Conclure une vente, une douce victoire	365
Chapitre 15	Douze techniques de règlement à l'usage des champions ambitieux	391
Chapitre 16	Les petits ruisseaux font les grandes rivières	435
Chapitre 17	Rapports et comptes rendus: moins de tourments pour de meilleurs résultats	457
Chapitre 18	Le secret de la fortune, c'est l'organisation du temps	467
Chapitre 19	Comment sortir de l'ornière	477

Chapitre 20	Le meilleur de tous vos outils	495
Chapitre 21	Comment vendre à ceux qui comptent le plus pour vous	507
Chapitre 22	Cinq autres techniques de règlement à l'usage des champions ambitieux	515
Conclusion	Ce que vous perdez en ne possédant pas ce livre	525