

Les Bon Vendeur et Client Eclairés

Un bon vendeur est les yeux et les oreilles de l'entreprise... il est l'ambassadeur de l'entreprise... Il est l'entreprise à distance... Toute entreprise devrait avoir un retour d'information extrêmement régulier sur la demande des clients, sur les besoins des marchés, sur la satisfaction et l'insatisfaction des produits, et le vendeur est exactement la personne qui doit recueillir cette information et la faire remonter. Il est le vice-président de l'innovation et du développement des produits futurs aussi bien que le gars qui vend quelque chose.

Si nous nous en tenons à notre supposition standard que l'entreprise durera une longue période de temps et restera saine, aussi bien dans le sens homéostatique que dans le sens de croissance, et si nous incluons toutes les choses que nous avons déduites comme des besoins de l'entreprise afin de rester saine, alors ceci produira aussi une différence sur la définition du vendeur et du client. Pour le moment, les conceptions et les définitions actuelles des vendeurs et des clients ne sont que de très légères modification de principe du [snake-oil salesman and the sucker]. La relation est parfaitement claire dans le vocabulaire utilisé, qui implique que soit le client baise le vendeur ou le vendeur baise le client, et les commentaires vont bon train sur qui se fait baiser, qui se fait violer, qui se fait exploiter, ou de qui on abuse. Ou alors c'est comme si le client était quelquefois identifié à un agneau plein de sang qui est là pour se faire sucer par les moustiques ou les sangsues ou autres, c'est à dire il est simplement un animal hôte qui n'est pas respecté mais qui est là simplement pour qu'on se nourrisse sur son dos.

Le stéréotype actuel est que le vendeur est une personne à court terme. C'est-à-dire, le vendeur veut un résultat ou un succès rapide; il veut conclure cette vente en particulier et ne passe pas trop de temps à penser à ce qui se produira la semaine prochaine; où il ne passe pas trop de temps à penser à ce qui arrivera à l'entreprise en général ou aux autres vendeurs ou aux autres sections du pays, etc.. Il est focalisé sur le ici-et-maintenant; il n'est pas seulement à faible portée en termes de temps mais aussi en terme d'espace. C'est le genre de personne considérée comme le vendeur type; le bon vendeur, le vendeur à succès; il est tout simplement celui qui peut vendre un produit aujourd'hui, toutes autres conditions égales par ailleurs, et plus le produit est mauvais ou plus les conditions sont mauvaises, plus il est considéré comme étant un bon vendeur s'il parvient à vendre.

Mais, le management réaliste et l'entreprise saine, bien sûr, ont besoin d'un différent type de personne et d'un différent type de relations entre le vendeur et le client. Tout d'abord, le vendeur doit être à plus grande portée dans le temps et l'espace et à pensée plus large en terme de cause et d'effet et de relations holistiques. Pourquoi ceci? Eh bien en général c'est parce que les relations entre l'entreprise saine et son client sont très différentes lorsque ses clients sont censés être gardés pendant un siècle ou deux: un bon client, dans des conditions idéales d'eupsychie serait la personne qui veut le meilleur produit, qui est intelligente, réaliste, rationnelle, vertueuse et morale, etc., et qui choisira de façon rationnelle le meilleur produit, le prix le plus bas, la plus haute qualité, mais qui tendra aussi à juger le produit et l'entreprise et tout ce qui s'y rattache en termes de moralité et d'intégrité du vendeur et de l'entreprise en général. C'est-à-dire, il se fâchera si on le roule ou qu'on lui ment, ou que quelque chose est imposé qui n'était pas exactement ce que c'était censé être.

Par exemple, je peux utiliser l'exemple de la façon dont j'ai essayé de me simplifier la vie lorsque j'étais le manager d'une petite usine. J'ai dit aux fournisseurs que je ne voulais pas passer du temps à inspecter soigneusement tout ce qu'ils apportaient à mon usine; je voulais pouvoir avoir confiance en eux. Je leur ai dit que je leur donnerais des commandes mais n'inspecterais pas les produits fournis. Alors, si j'étais escroqué, je récupèrerais certainement ce dont j'avais été escroqué, et je récupèrerais mon argent, mais aussi je n'aurai plus jamais à faire avec eux, et ils perdraient la possibilité d'une relation profitable. Avec l'un de ces hommes c'est exactement ce qui s'est produit. D'une façon particulièrement stupide il a livré des produits complètement inadéquats. J'ai non seulement du passé du temps à les renvoyer et à récupérer mon argent, mais je lui ai aussi dit de ne plus jamais me livrer quoi que ce soit, que je n'accepterais plus jamais ses produits quelqu'en soit le prix. Il a ensuite essayé de proposer des prix plus bas que d'autres, mais j'ai

refusé de les prendre, et en fait n'ai plus jamais eu à faire quoi que ce soit avec lui. Ce qu'il a effectivement fait était de perdre un client. Il se comportait comme si son entreprise allait tourner pendant seulement deux semaines et fermer. Il n'avait aucun souci de mon opinion de lui. Le vendeur qui fait ce genre de choses, détruira l'entreprise qu'il représente sur le long terme (et puisque nous traitons d'une entreprise à long terme, ceci devient essentiel). C'est-à-dire, un "bon client eupsychien" est un client qui n'aime pas être dupé, qui apprécie que ses intérêts soient pris en compte par l'entreprise et ses représentants.

D'un autre côté, prendre sérieusement en compte les intérêts des clients et essayer de les servir ou de l'aider à prospérer, même si cela signifie quelquefois lui faire acheter volontairement un produit rival plutôt que son propre produit, est de la même façon utile parce que cela construira en lui un sentiment de confiance, et garantit que si cette entreprise finit par produire un meilleur produit, elle peut supposer que le client l'achètera.

Tout ceci implique une sorte de vertu qui ne peut certainement pas être attendue de la plupart des êtres humains aujourd'hui; c'est-à-dire, le manager de l'entreprise *voudrait* que le client achète le meilleur produit, même s'il est produit par une entreprise rivale. C'est-à-dire, il verrait que ceci représente une sorte de justice et de vertu, et même si cela lui cause du tort sur l'instant, cela l'aidera ainsi que tous les autres sur le long terme -- tout du moins au niveau des besoins les plus élevés et aux niveaux métamotivationnels. Ceci requiert bien entendu un haut niveau d'objectivité et de détachement. Nous l'avons en fait de temps en temps dans notre société; par exemple, un prêtre qui a perdu sa foi religieuse, bien que ce soit entièrement privé et dans sa tête à lui, fait ce qu'il convient de faire et démissionnera de son poste. Ceci est également attendu des personnes dans les situations politiques, c'est-à-dire, dans certaine forme de gouvernement tout du moins: si elles ne sont pas d'accord avec le gouvernement, si elles abandonnent leur poste de leur propre chef et démissionnent. Si de bonnes conditions prévalaient pendant une période de temps, nous pourrions nous attendre à ce que de plus en plus de cette sorte d'objectivité et de dignité et d'honnêteté s'étendent de plus en plus. Nous voyons ceci très rarement, mais quelquefois cependant, dans les relations les moins élevés.

Je suppose que ce serait trop en demander de la plupart des hommes d'affaires ou des vendeurs d'indiquer aux clients qu'il y a un produit rival qu'ils devraient essayer et qui pourrait mieux convenir, et pourtant, je pense qu'il peut être démontré que c'est exactement ce qui ferait gagner une entreprise saine, à long terme; c'est-à-dire, ce genre de vertu prévaudra dans de bonnes conditions. Il s'ensuit aussi que ce vers quoi Andy Kay tendait est souhaitable en tant que condition idéale, par exemple, ne pas s'efforcer de gagner les faveurs, ou de soudoyer, ou de payer des déjeuners, ou de simuler une amitié personnelle avec toutes sortes de personnes peu agréables, juste dans l'espoir que ceci pourrait les inciter à acheter le produit. C'est tout à fait raisonnable de demander, comme Kay le faisait, quel genre de vie est ceci? Quel genre de vie vivrais-je si je suis obligé d'être hypocrite et de faire semblant d'être ami avec des personnes envers lesquelles je n'éprouve aucune amitié? Quel est l'intérêt de faire des affaires alors, et de contrôler mon propre destin, si je n'ai pas la liberté de ne pas déjeuner avec des personnes que je n'apprécie pas?

Cette politique s'étend bien sûr aussi au fait de ne pas allouer de budget pour ce genre de corruption qui est essentiellement une tromperie du client, une confusion délibérée, essayer de le faire acheter par implication un produit de seconde catégorie du fait d'une attitude personnelle ou de loyauté ou autres. Il peut être ici aussi souligné que si le client est une personne rationnelle, précisément ce genre de choses le rendra doublement soupçonneux en ce qui concerne la valeur du produit. Un bon produit n'a pas besoin de ce genre de contamination ou de tromperie ou de corruption. Et précisément de la même façon qu'un homme honnête sera repoussé par l'offre d'un pot-de-vin, un homme honnête sera repoussé par la nécessité d'offrir des pots-de-vin.

Sous des conditions économiques idéales tout ce que l'entreprise pourrait souhaiter ou *devrait* souhaiter est que le meilleur produit gagne. Ceci est juste, libre et ouvert, et une concurrence souhaitable. Il s'ensuit donc que ces mêmes personnes qui pensent que le meilleur produit devrait gagner, devraient trouver repoussant tout facteur dans la situation qui rendrait cette question élémentaire confuse (dans toute présentation systématique de ce point de vue il serait ici souhaitable d'accumuler les exemples de cas dans lesquels le vrai service aux clients a produit les meilleurs bénéfices non seulement pour le client mais aussi pour l'entreprise elle-même).

Construire des Relations un Client à la Fois

Ceux qui servent des clients doivent regarder à plus long terme dans le temps et en termes plus vastes dans l'espace et penser plus large en termes de causes à effets et de relations holistiques. Pourquoi cela? C'est parce que les relations... sont très différentes lorsque ces clients sont censés être gardés un siècle ou deux... plutôt que sur le court terme."

- Abraham Maslow

Nous étions invités au Industry Thought Forum (forum de la pensée de l'industrie) à l'école d'ingénierie de l'université de Stamford. Ken Morris, cofondateur de PeopleSoft, une entreprise de haute technologie avec un historique de croissance phénoménale était l'invité principal. Le tableau qu'il brossait de la passion du client dans son entreprise s'accordait bien avec la pensée de Maslow.

PeopleSoft a vu son chiffre d'affaires croître de 1000 dollars à 1.3 milliards en 10 ans. Elle emploie actuellement 4452 personnes et un pourcentage étonnant de 42 % de ceux-ci est focalisé sur le service clients et la gestion des clients. Comme on s'en doute, PeopleSoft est le concurrent ayant la plus forte croissance dans son domaine.

Ken Morris attribue le succès de son entreprise à ces valeurs centrales. Il disait que la première valeur était dédiée à ses employés. Les personnes étaient importantes. Ils le disent, c'est ce qu'ils pensent, ils vivent comme ça, ils essaient d'agir comme ça, et cette valeur n'est pas sujette à compromis. PeopleSoft a plusieurs dictons internes qui en disent long sur la culture. Pas de bureaucratie égale pas de conneries; Pensez grand, managez petit; Habillez-vous relax et travaillez malin; Recherchez le pardon et pas la permission. L'entreprise s'efforce intentionnellement de changer ses systèmes et ses procédures et ses équipes de travail, pas seulement à des fins d'innovation, mais pour empêcher la bureaucratie de s'installer. La bureaucratie selon eux tue l'enthousiasme des personnes. Comme le dit Morris, "nous avons un environnement de travail très fortement démocratique." Chez PeopleSoft, il n'y a pas de hiérarchie, car tout le monde a accès à tout."

La seconde valeur centrale de PeopleSoft est une focalisation sans fin et implacable sur le client. Bien que nous ayons déjà entendu cela de la part de leaders d'entreprise, ce qui nous a surpris était l'approche de celle-ci des partenariats clients. PeopleSoft approche chaque client avec l'idée que ses employés vont travailler avec ce client dans 10, 15, 20 ans ou plus. Comme pour toute relation à long terme, PeopleSoft fait comprendre à ces clients qu'au bout du compte, qu'il peuvent ou qu'il vente, l'entreprise sera là pour servir leurs besoins. PeopleSoft ne recherche pas d'occasion à court terme avec ses partenaires clients, mais des relations durables à long terme.

La dernière valeur centrale chez PeopleSoft concerne la profitabilité. Comme le dit Morris, ils croient que s'ils sont en accord avec leurs valeurs centrales sur les employés des clients, la profitabilité sera naturellement rendez-vous.

Le vendeur pour l'entreprise éclairée, a alors des fonctions qui sont différentes des anciennes fonctions conventionnelles. Il devra tout d'abord connaître son produit aussi bien qu'il est nécessaire, et devrait bien connaître l'état du marché, les besoins de ses clients, l'ensemble du domaine, l'ensemble du secteur industriel dans lesquels il est impliqué. Les faits, la candeur, l'honnêteté, la vérité, l'efficacité -- ceci devrait être son dicton. (Se souvenir de souligner que ceci n'est pas seulement affirmé sur des bases morales, ou partiellement sur des bases morales ou sur des bases a priori de quelque sorte que ce soit, mais s'appuie sur le fait que ceci fera gagner l'entreprise, que dans ces conditions sur le long terme ce genre de vertu produira en fait un bénéfice en termes égoïstes. Et le mieux est de formuler l'affirmation finale en termes de synergies, c'est-à-dire en enseignant au lecteur qu'au niveau élevé de bonnes conditions et de bonne humanité, l'égoïsme et l'altruisme, l'intérêt privé et l'intérêt public ne sont pas des opposés polaires, ou ne sont pas mutuellement exclusifs, mais s'assemblent en une nouvelle forme d'unité.) Une autre façon de dire ceci est que le vendeur doit alors être un homme intègre, un homme en qui on peut avoir confiance, un homme dont on peut croire la parole, un homme dont la parole est son engagement, un homme d'honneur, un gentleman (de façon clairement opposée au stéréotype standard conventionnel du vendeur traditionnel qui est l'opposé de toutes ces choses).

Finalement, une autre chose doit être fortement soulignée qui manque dans tous les trucs que j'ai lus sur la vente, spécifiquement que le vendeur a une autre fonction complètement en dehors du fait de vendre. Il est les yeux et les oreilles de l'entreprise, et de plus, il est le représentant ou l'ambassadeur de l'entreprise. Il est l'entreprise à distance. Dans de bonnes situations de marché, toute entreprise devrait avoir un flux constant de retour d'information sur les exigences des clients, sur les besoins du marché, sur la satisfaction ou l'insatisfaction du produit qu'elle offre, et le représentant ou le vendeur est exactement la personne qui doit recueillir et transmettre cette information. Ceci implique de plus, que le vendeur ou le diplomate ou le représentant, quel que soit la façon dont on choisisse de l'appeler (le mot "vendeur" n'est plus vraiment très bon), assume la fonction de tout autre personne dans l'ensemble de l'entreprise à son siège, chaque fois que ses fonctions sont importantes dans une situation particulière à un moment particulier: par exemple, il est, disons, le vice-président de de l'innovation et des produits futurs aussi bien que d'être simplement le gars qui vend quelque chose.

Une autre façon de considérer le type de représentant futur est de s'écarter complètement de toute implication de manipulation. Actuellement, le vendeur moyen se considère comme un manipulateur, considère le psychologue, par exemple, comme un manipulateur et un contrôleur, c'est-à-dire, quelqu'un qui fonctionne en partie sur la base de la *dissimulation* d'information et de la vérité. Mais en principe, le nouveau vendeur ou représentant éclairé doit, comme tous les autres aspects de la bonne entreprise, s'appuyer sur une totale transparence, ou candeur, honnêteté et vérité. Cela demande un genre de caractère particulier pour être capable de faire cela. Le vendeur stéréotypé actuel n'a pas ce genre de caractère. Il doit donc y avoir un changement dans les politiques de sélection; le vendeur qui est embauché maintenant pour travailler dans une entreprise éclairée en vue du futur doit être formé d'une façon différente et doit avoir le genre de personnalité qui est capable de s'approprier ces nouvelles exigences.