



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

L'invisible au cœur de la relation client

INTERVIEW D'ALEXANDRE ANTOINE

Chef d'entreprise dans le bâtiment

Quand j'ai établi mon casting d'experts pour ce livre, j'ai veillé à ce qu'une diversité de fonctions et de métiers soient représentés. Notamment pour illustrer le fait que l'invisible peut trouver sa place dans tous les secteurs d'activité. J'ai découvert Alexandre Antoine au détour d'un podcast de Céline Boura dans lequel il expliquait comment sa collaboration avec l'invisible avait radicalement transformé son entreprise et amélioré la relation avec ses clients. Suite à notre mise en contact, j'ai plongé, avec beaucoup de joie, dans l'univers d'Alexandre qui a une entreprise de rénovation en parachèvement au grand-duché de Luxembourg.

Comment collabores-tu avec l'invisible dans ton entreprise ?

La première chose, c'est de bien écouter ses intuitions et de ne pas précipiter ses choix. C'est important de regarder et de savoir décrypter certaines attitudes au sein de ses équipes, avec ses fournisseurs ou ses clients. Principalement, collaborer avec l'invisible, c'est savoir comprendre si la relation avec un client va être fluide ou non. Dans le cas où il y a un doute, il est nécessaire d'investiguer. Et si notre doute se concrétise, il est préférable d'éviter de travailler avec ce client.

J'agis de la même manière avec mes salariés ! J'ai appris à décrypter la manière dont ils appréhendent les problématiques sur les chantiers. Je suis issu du milieu de l'hôtellerie et de la restauration. A l'école

Catherine Ciani – CONSULTANTE EN COMMUNICATION

+ 32 (0) 479 42 10 36 – catherine@catherinecianci.com – www.catherinecianci.com

de Savignac où j'ai été formé, un de nos professeurs nous a appris qu'il était très important de saluer ses équipes le matin. Parce qu'au moment où on serre la main de quelqu'un, on se rend compte directement, en fonction de la pression qu'il exerce mais aussi de son regard, s'il y a un problème.

Comment en es-tu venu à utiliser l'invisible en entreprise ?

J'ai été accompagné par Céline Boura pendant environ un an et demi. C'est là que j'ai commencé à faire confiance à mon intuition. J'ai également développé une capacité à cerner mes clients et à les catégoriser, en m'appuyant sur mes ressentis. D'une part, par rapport à leur adéquation avec les valeurs de notre entreprise. D'autre part, par rapport à la relation qu'on souhaite entretenir avec eux.

C'est un mécanisme que j'ai dû comprendre au début, mais qui, est ensuite devenu une routine dans ma vie professionnelle.

Quels résultats concrets l'invisible t'a-t-il apporté ?

La première chose, c'est que j'avais un sacré caillou dans la chaussure qui était mon associé. J'ai réussi à m'en séparer et à entamer tout un processus de deuil. Suite à cela, je suis passé par une grosse phase de reconstruction qui m'a permis d'appréhender différemment mon travail. Et ensuite, j'ai commencé à mettre en place ce que j'avais réellement envie de construire.

Les résultats concrets, ils sont très simples. Quand tu fais confiance à ton intuition et que tu n'as plus un associé qui te met la pression parce qu'il faut absolument prendre un chantier, tu te laisses le temps de trouver les bons clients.

Justement, quel rôle l'invisible a-t-il joué dans le choix de tes clients ?

Pour comprendre rapidement les messages de l'invisible, il faut avoir mis son nez dans le très visible. Je te donne l'exemple d'un client avec qui on a eu des problèmes. Dès les premiers rendez-vous, on était face à un monsieur je-sais-tout et à une dame très effacée. La relation avec eux n'a jamais été fluide.

Par la suite, la prochaine personne qui passera la porte du magasin, qui lui ressemblera et qui aura les mêmes traits caricaturaux, tu sais que ça ne collera pas avec tes valeurs.

J'ai régulièrement expliqué, à mes équipes, comment décoder l'invisible. Et aujourd'hui, ils arrivent, face à un nouveau contact, à identifier dans quelle typologie de clients nous nous trouvons. Ceux avec qui l'on perçoit que le chantier pourra bien se dérouler et ceux avec qui ça va être compliqué. Et, dans ce cas-là, il est préférable dire à la personne : « Je ne travaillerai pas avec vous, parce que ça ne va pas fonctionner entre nous. »

Sur quels éléments tangibles et intangibles t'appuies-tu pour établir cette typologie de clients ?

En fait, c'est surtout être capable de cerner les plus petits détails invisibles. Parce que si certains éléments ne sont pas pris en compte, dès le début, dans la relation client, ils peuvent constituer un gros problème à la fin.

Pour l'instant, par exemple, je travaille sur un projet de remodelage de maison avec mon architecte d'intérieur. J'ai saisi qu'elle n'avait pas compris sa cliente quand elle m'a dit qu'elle allait mettre un îlot central au niveau de la cuisine. J'ai alors répondu à mon architecte que ça se voyait que cette dame était maniaque. Et qu'il fallait un coin, dans sa cuisine pour planquer ses assiettes sales afin que cet espace reste nickel, tout le temps où ses invités sont là. »

Et là, c'est de l'invisible. Il faut décrypter la personne pour imaginer comment elle vit chez elle. Et quels sont les plus-values qui vont lui permettre de signer avec nous. Parce qu'elle aura compris que nous allons plus loin que l'aménagement et que nous avons anticipé sa manière de vivre et d'être dans sa maison.

Donc, il faut s'adapter, comprendre et surtout observer. Parce que pour comprendre l'invisible, tu dois observer.

Tu nous as beaucoup parlé de relationnel avec tes équipes et tes clients. J'ai maintenant envie que nous allions sur ton chiffre d'affaires. Quel est l'impact de l'invisible sur celui-ci ?

C'est une croissance qui est énorme. Concrètement, je suis en train de regarder mes tableurs. J'ai les chiffres annuels de 2020 qui sont à 1,8 million d'euros. Et en 2024, on sera à 2,6 millions.

Ça veut dire que j'ai une croissance d'un peu plus de 40 % sur un marché qui est en récession depuis deux ans. Et en ayant moins de personnel qu'avant.

J'explique cette performance, principalement parce que j'ai compris le marché et que j'ai appris à adapter mon métier à la demande. Avant, j'étais un opérateur ponctuel qui intervenait sur des activités de menuiserie précises : la pose de parquet, la réalisation d'un béton ciré ou d'un dressing. Je n'osais pas proposer de projet global.

Et foncièrement, quand tu deviens prestataire de la totalité d'un projet, c'est une extension d'activité. Et même si au début, tu ne le maîtrises pas, tu sous-traites à des personnes compétentes ou tu formes tes équipes. Et, par la force des choses, ton panier moyen grossit. Parce que tu fais confiance au savoir-faire de tes équipes. Mais aussi parce, face à tes clients, tu as un savoir-être qui est complètement différent. Tu reflètes une certaine confiance en toi, en tes équipes et en tes produits. Et la confiance, c'est aussi de l'invisible.

Justement, c'est quoi pour toi, l'invisible ?

La réactivité au niveau du devis, la capacité de répondre à un client sur des points techniques et surtout d'avoir une communication fluide pour lui poser des questions sur les détails, tout cela, c'est de l'invisible.

Faire attention à tous ces détails, je l'ai appris à l'école de Savignac parce qu'on avait un directeur qui était vraiment porté sur la personne. Il nous a enseigné beaucoup sur la qualité de service et la compréhension du client. C'est maintenant, en t'en parlant que je réalise que c'était mes premières approches de l'invisible.

Qu'est-ce que tu dirais à un manager ou à un chef d'entreprise qui souhaite faire ses premiers pas avec l'invisible ?

Pour moi, il faut être accompagné. Parce que l'accompagnement t'amène des évidences et permet de te montrer où se cache l'invisible.

Le plus important, c'est de mettre le pied à l'étrier et de commencer à avancer. Après, se déployer, c'est plus simple. Je suis cavalier et ce n'est pas ma prof d'équitation qui m'explique comment améliorer mon équilibre. C'est moi qui essaie de le gérer en ayant confiance en moi et en l'animal.

Franchement, en quatre ans, j'ai complètement changé mon entreprise et l'approche que j'avais de mon métier. Très clairement, je n'aurais pas pu le faire seul.