



- ▶ Conseil
- ▶ Formation
- ▶ Coaching

**Management  
&  
Vente**

# **Le coaching efficace des commerciaux**

Ce document est présenté afin de vous donner une idée des sujets abordés. Il est de ce fait incomplet. Ne soyez pas surpris si des passages ne sont pas visibles.

**Ap** consulting - 1, parc du Château - 13790 Châteauneuf-le-Rouge  
Tel mobile : 06.30.91.91.76 - Tel/fax : 04.42.12.52.10 - mail : ddelemer@apconsulting-france.com  
SARL au capital de 32500 € - r.c.s. Aix-en-Provence 440208 569 00010 (SIRET) –

**Visitez notre site web : [www.apconsulting-france.com](http://www.apconsulting-france.com)**

# Introduction

Le bon manager doit sa réussite à son équipe. Il sait s'entourer de collaborateurs compétents qu'il va former, modeler, développer dans le respect des règles et valeurs de la société, pour en faire les futurs talents et managers de demain.

Vos commerciaux ont foi en vous. Ils attendent que vous leur montriez le chemin, la voie à suivre :

- ▶ Quel est le fil conducteur de l'équipe ?
- ▶ Où doit-on être d'ici un an et plus ?
- ▶ Qu'attend-on de moi et quels sont les critères sur lesquels je serai évalué pour mesurer ma contribution à la réussite de l'équipe ?

Ils attendent également que vous ayez suffisamment de connaissances, de techniques, de méthodes et si possible d'expérience pour les former et les développer au quotidien

- ▶ Comment puis-je résoudre ce problème chez ce client ?
- ▶ Quels arguments employer dans telle ou telle situation rencontrée ?
- ▶ Quelle aide ou plus value m'apporte mon manager en m'accompagnant sur le terrain ou sur l'analyse de tel dossier ?

Vous êtes à l'écoute de votre équipe mais vous n'êtes pas un « **manager-poubelle** »

Qui connaît toutes les solutions à tous les problèmes. Soyez ou devenez exigeant envers vos commerciaux afin de les pousser à prendre des initiatives. Faites leur prendre des risques dans un cadre que vous maîtrisez. Ils ne vous en seront que plus redevables le moment où ils deviendront à leur tour manager.

## Apprenez à faire-faire :

- ▶ Mon manager me laisse-t-il prendre des initiatives ?
- ▶ Cherche-t-il régulièrement à m'inciter à prendre des décisions ?

Demander, exiger des résultats de ses commerciaux est nécessaire, récompenser leurs efforts l'est aussi. Un commercial doit se sentir à la fois apprécié et reconnu par son équipe et par son supérieur hiérarchique. Cela ne passe pas nécessairement par une augmentation de salaire, même si celle-ci sera toujours appréciée, mais aussi par des brefs entretiens, des conclusions de visites ou de réunions, ou l'on va clairement dire à son collaborateur sa satisfaction :

- ▶ Que pense mon manager de moi ?
- ▶ Est-ce que mon travail le satisfait ?
- ▶ Me reconnaît-il dans l'équipe ?

Enfin, à vous de créer et maintenir par votre charisme, votre personnalité et la connaissance au quotidien de vos commerciaux, un bon esprit d'équipe et cette solidarité. Pour cela, la réunion constitue un levier essentiel pour resserrer les liens entre vos commerciaux et les fédérer autour d'un projet commun.

*« Les seules limites de nos réalisations de demain, ce sont nos doutes et nos hésitations d'aujourd'hui » disait F. Roosevelt.*

Relevez le défi en développant votre potentiel et celui de vos commerciaux pour réussir vos objectifs de demain.

*Préface de Eric Lantrua  
Dans « Boostez vos commerciaux »*

- ▶ **Qu'est-ce que le coaching ?**
  
- ▶ **Qu'elle est la différence entre le coaching et le management ?**
  
- ▶ **A quoi sert le coaching ?**
  
- ▶ **Qu'elles sont les bonnes pratiques du coach ?**
  
- ▶ **Comment vous sentez-vous face au coaching ?**

**Une démarche  
pour faire progresser la performance  
en agissant sur les compétences et motivations**

**Mesurer les décalages**

*Que se passe-t-il ?*

**Ecouter le Vendeur**

*Que peut-il et que  
veut-il faire ?*

**Négocier un plan de progrès**

*Que faut-il faire ?*

**Reconnaître les réussites**

*Comment avez-vous  
fait ?*

*La méthode MENTOR et une grande partie de ce que vous allez trouver dans cette formation est issue du livre de Pascal Debordes « Le coaching efficace des commerciaux » aux éditions Dunod*

# Mesurer le Décalage

## Objectif

Montrer les écarts entre **ce qui est fait** par le vendeur et **ce qui devrait être fait** pour une performance optimale.

## Comment

### Un outil : La grille de compétence

Définir précisément ce qui doit être fait par vos collaborateurs.

### Quelle est la mission prioritaire fixée à vos collaborateurs ?

Quelles sont les compétences

- 1.
2. Les collaborateurs eux-mêmes.
3. Les clients
4. L'accompagnement

## 1. La grille de compétences

### Objectifs de l'outil :

- ☞ Donner par avance au collaborateur les éléments sur lesquels il va être évalué.
- ☞ Définir dans le détail ce qui doit être fait pour une performance optimale
- ☞ Donner au coach un outil commun à tous les collaborateurs
- ☞ Garder une trace des accompagnements

## 2. Grille de compétences Vendeur

### Bilan de compétences commerciales

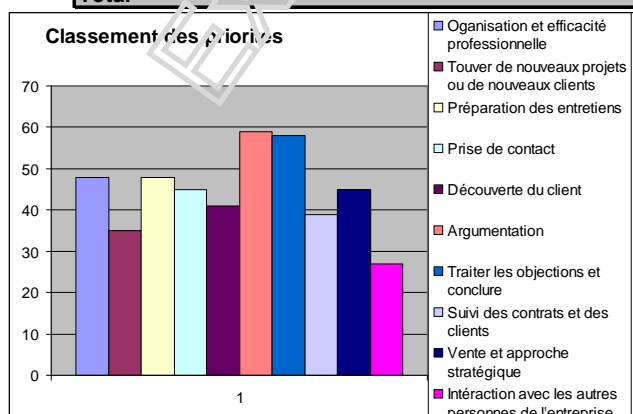
Nom de la personne ou de l'équipe:

1 ( peu important) 5 (très important)

5 ( faible savoir faire) 3(moyen) 1 ( très bon savoir fe

La force de vente (le commercial) est capable de		Importance maintenant	Importance dans 2 ans	Evaluation	Degré de priorité
<b>1 Organisation et efficacité professionnelle</b>		4	4	2	8
1.1	Répartir son temps et choisir ses activités en fonctions des objectifs à atteindre à court et à long terme	4	4	2	8
1.2	D'optimiser ses temps de déplacements, d'administration. De ce centrer sur la démarche commerciale				
1.3	Gérer un fichier et d'enrichir l'entreprise d'une connaissance qualitative des clients et prospects				
1.4	Comprendre les différents paramètres de l'efficacité commerciale				
1.5	Faire des prévisions de vente pertinentes				
<b>2 Trouver de nouveaux projets ou de nouveaux clients</b>					
2.1	Comprendre l'importance de la conquête de nouveaux clients et d'utiliser les bons supports et les bonnes méthodes pour prospecter				
2.2	Cibler sa prospection en utilisant des critères objectifs basés sur le potentiel, la faisabilité				
2.3	Gérer son portefeuille d'affaire, de le constituer, de le faire vivre et d'éviter le phénomène de "montagnes Russes"				
2.4	Qualifier un projet et prendre la bonne décision "Go-No-go, Go-if)				
2.5	Utiliser efficacement le téléphone pour qualifier et prendre des RV				
<b>3 Préparation des entretiens</b>					
3.1	Définir clairement les étapes du cycle de vente				
3.2	Définir clairement les objectifs appropriés, les éléments, les outils dont il aura besoin dans l'entretien				
3.3	Organiser la réunion avec la présence des bonnes personnes, etc....				
3.4	De démontrer un état d'esprit positif par rapport à sa mission, à son interlocuteur				
3.5	Connaître son marché (les besoins de clients, les concurrents, les produits, etc..)				
<b>4 Prise de contact</b>					
4.1	D'établir rapidement un rapport basé sur la confiance, la crédibilité avec son interlocuteur				
4.2	Obtenir un accord avec le client sur ce qui doit être accompli pendant l'entretien				
4.3	Véhiculer par son professionnalisme, l'image de l'entreprise auprès des clients				
4.4	S'adapter à tout style d'interlocuteur (Personnalité , fonction, centre d'intérêt)				
4.5	Attirer l'attention et susciter l'intérêt de l'interlocuteur				
<b>5 Découverte du client</b>					
5.1	Poser les bonnes questions et d'écouter son interlocuteur avec empathie				
5.2	Clarifier, déjouer les pièges de la communication et de parvenir à une compréhension claire, complète et commune des besoins du client				
5.3	Permettre au client de révéler des besoins dont il n'avait pas conscience				
5.4	D'aller plus loin que la connaissance du besoin et de découvrir les motivations personnelles, les croyances, les valeurs				
5.5	D'utiliser des outils pour découvrir le profil de personnalité de l'interlocuteur				

<b>6 Argumentation</b>					
	Permettre au client de comprendre comment l'entreprise, ses produits, ses solutions, ses services, vont répondre à ses besoins.				
6.1					
	Argumenter de façon ciblée par rapport aux réels besoins et motivations de l'interlocuteur				
6.2					
	Rendre vivants, convaincants ses exposés et argumentations				
6.3					
6.4	Faire une présentation efficace en public				
6.5	S'adapter au profil psychologique de l'interlocuteur				
<b>7 Traiter les objections et conclure</b>					
	Clarifier les objections pour en dégager la nature: (prétexte, scepticisme, malentendu, indifférence, inconvénient réel) et de les traiter				
7.1					
	Défendre ses prix et conditions				
7.2					
	Détecter et utiliser les éléments non-verbaux de la communication				
7.3					
	Obtenir un accord sur la/les prochaines étapes de vente et d'établir un plan d'action impliquant le client et lui-même.				
7.4					
	Pratiquer une vente long terme basée sur la satisfaction mutuelle des besoins				
7.5					
<b>8 Suivi des contrats et des clients</b>					
8.1	Prendre les bons engagements et de les tenir				
8.2	Gérer un éventuel litige avec assertivité et efficacité				
	Trouver en cas de situations difficiles, des solutions qui permettent de répondre aux contraintes du client et de l'entreprise				
8.3					
8.4	Découvrir de nouvelles opportunités de ventes				
8.5	Analyser les raisons de ses succès et de ses échecs				
<b>9 Vente et approche stratégique</b>					
	Analyser sa position sur un projet par rapport: aux influences d'achat, à leurs poids dans la décision, leurs besoins, la concurrence				
9.1					
	D'établir un plan d'action pragmatique intégrant l'analyse stratégique				
9.2					
	Connaître et comprendre l'organisation business et politique d'un compte, ses enjeux, ses contraintes				
9.3					
	De dégager les facteurs clés de succès du client dans son marché pour lesquels son offre peut contribuer				
9.4					
9.5	Etablir un PAC plan d'action commercial				
<b>10 Interaction avec les autres personnes de l'entreprise</b>					
	Tenir informé des éléments utiles toutes les personnes de l'entreprise qui interviennent chez le client				
10.1					
	Jouer un rôle de chef de projet pour manager ses affaires				
10.2					
	Mobiliser les ressources internes nécessaires au bon déroulement de ses projets				
10.3					
	Etre responsable individuellement de ses actes tout en jouant l'esprit d'équipe				
10.4					
	De véhiculer par son comportement une atmosphère positive et constructive				
10.5					
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	



### 3. Les ratios

Les résultats obtenus par l'équipe de vente sont à la fois quantitatifs (chiffre d'affaires, marge, volume...) et qualitatifs (maîtrise de l'acte commercial, capacité à convaincre, qualité du relationnel).

**C'est l'analyse du quantitatif ui**



- ☞ Nombre de clients ayant élargi leur gamme de produits achetés/nombre de clients en portefeuille (vendre en largeur)

Ile (fidélisation)

#### Ratios d'activité

- ☞ Le nombre de visites de clients sur une période
- ☞ Le nombre de kilomètres parcourus par visite
- ☞ Le nombre de visites pour une vente
- ☞ La durée moyenne d'une visite

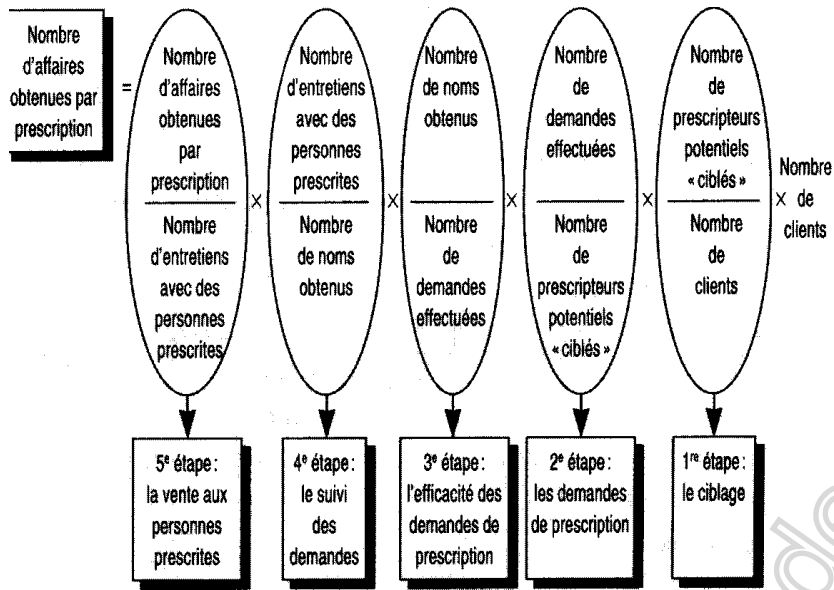
Pour aller plus loin, mes équations magiques permettent de reconstituer les principales étapes d'une action et d'en extraire les ratios les plus significatifs.

$$\text{CA prospection} = \underbrace{\frac{\text{CA}}{\text{Nbre de ventes}}}_{\text{Montant moyen des ventes}} \times \underbrace{\quad}_{\text{Taux de transformation des RV}} \times \underbrace{\frac{\text{Nbre de RV}}{\text{Nbre de cibles}}}_{\text{Taux de prise de RV}} \times \underbrace{\text{Nbre de cibles}}_{\text{Ciblage}}$$





Développer la prescription à l'aide des ratios d'activité.



Extrait de cours

Support de cours

Extrait de cours

Support de cours

## 4. Maîtriser les techniques d'accompagnement

### Les trois grands types d'accompagnement :

☞ accompagnement mise en route/formation

☞

☞

☞

☞

pouvoir évaluer.

est de perfectionner. Le coach s'efface pour

☞ Accompagnement appui : l'objectif est d'aider, d'appuyer le vendeur, de réussir à deux.

### Pendant l'accompagnement

Selon le type d'accompagnement	Le manager-coach
Mise en route en route / formation	Montre, fait faire par étape
Perfectionnement	Pendant le moment clé, le coach se tait et note mentalement ou sur un cahier.
Appui	Intervient selon un scénario établi : <ul style="list-style-type: none"><li>☞ Soit complète l'argumentation</li><li>☞ Soit provoque la conclusion de la vente</li><li>☞ Soit aide au questionnement...</li></ul>

### Les points clés à mémoriser :

**Le rôle du coach, c'est de repérer et de mesurer les décalages entre ce qui est fait et ce qui doit être fait pour une performance optimale.**

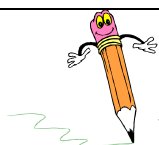
Pour cela il doit :

☞ Définir clairement les objectifs à atteindre (ce qui doit être fait)

☞ Analyser

- 
- 
- dans quelle mesure leurs attentes ne sont pas satisfaites,
- Les vendeurs qui signaleront au coach les difficultés rencontrées sur le terrain
- L'accompagnement qui permettra au coach d'observer directement le niveau de performance de chaque vendeur.

Dix bonnes questions à se poser	Maîtrise +++ ___ +	Points de progrès
1. Mes vendeurs perçoivent-ils clairement les priorités que je leur ai fixées ?		
2. Mes vendeurs savent-ils dans le détail ce que j'attends de chacun d'eux ?		
3. Est-ce que je dispose des informations nécessaires et facilement exploitables pour mesurer le décalage entre ce qui est fait et ce qui doit être fait ?		
8. Quelles sont les informations utiles sur la concurrence qui me manquent ?		
9. Est-ce que je mets suffisamment à profit l'expérience de mes vendeurs ?		
10. Quand j'accompagne l'un de mes vendeurs, suis-je observateur ou acteur ?		



**Note**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Comme Ecouter le vendeur

## 1. Quelle est la nature du décalage

Identifier la nature du décalage :

- ☞ Collaborateur peu motive et peu compétent
- ☞ Collaborateur motive et peu compétent
- ☞ Collaborateur compétent et peu motive

## Management situationnel

Les hypothèses du modèle de Hersey et Blanchard sont les suivantes :

- Le niveau de performance d'un collaborateur dépend en grande partie du style de management que son responsable hiérarchique adopte à son égard.
- Il n'y a pas de style de management idéal, mais des styles plus ou moins adaptés aux situations.
- L'utilisation par le manager du style approprié dans la bonne situation permet une optimisation des efforts produits par ce dernier et garantit la réussite pour le collaborateur. A contrario, l'utilisation du style moins approprié entraîne une consommation d'énergie supérieure pour le manager et peut aller à l'encontre de la réussite pour le collaborateur.
- Les deux facteurs qui permettent de déterminer le style de management que le manager doit adopter sont le niveau de compétence et le niveau de motivation du collaborateur.

Ce modèle permet au manager de prendre du recul

## le management situationnel de Hersey et Blanchard

Equipier Motivation(-) et compétence (-) <b>Autonomie faible</b> <b>Style Persuasif</b>	Equipier Motivation(-) et compétence (+) <b>Autonomie forte</b> <b>Style participatif</b>
Equipier Motivation(-) et compétence (-) <b>Autonomie très faible</b> <b>Style directif</b>	Equipier Motivation (+) et compétence (+) <b>Autonomie très forte</b> <b>Style délégitif</b>

## **Le style directif**

Rôle : structurer.

*Comportements :*

Beaucoup d'instructions, quelques explications. Des plannings, des programmes, des ordres du jour très précis, des

I utilise volontiers l'écrit comme mode communication. Il individualise le management et s'intéresse peu aux questions de personnes.

Le style Directif est efficace s'il est :

- ▶ Perçu comme temporaire et utilisé en situation de crise, d'urgence

## **Le style Persuasif**

Rôle : Mobiliser

*Comportements :*

Beaucoup d'explications : les raisons, les causes, les conséquences.... Mise en valeur des projets, des objectifs, des activités et leurs avantages. Mise en valeur et encouragement de la personne ou du groupe ; témoignage de confiance, information et formation sanction positive des résultats. Le manager parle

à le faire.

Le style Persuasif est efficace si :

- ▶ Sincère, authentique, non manipulateur, permet de créer un groupe, de susciter un projet, est accompagné d'un minimum de participation.

## **Le style Participatif**

Rôle : Associer

*Comportements :*

Le manager écoute, conseille ses collaborateurs, analyse des situations, aide à résoudre des problèmes, prend en compte les idées, suggestions et propositions des personnes et des groupes.

Le manager négocie, aménage des solutions, parfois complexes, qui prennent en compte les intérêts mutuels des collaborateurs

de travail conviviale.

Le style Participatif est efficace si :

- ▶ Les contrats sont respectés, les décisions sont effectivement partagées, l'écoute, le conseil sont au service des personnes.

## **Le style Délégatif**

Rôle : Responsabiliser

*Comportements :*

On définit des missions, des objectifs, des projets que le collaborateur mènera lui-même, selon ses propres méthodes. L'initiative de ces missions, objectifs ou projets provient soit du

manager soit du collaborateur. On envisage des rencontres périodiques pour faire le point. Ces rencontres sont organisées selon un calendrier prévu à l'avance ou à l'initiative du collaborateur. Le manager exprime sa confiance par l'absence de comportements relationnels. Il apporte une aide indirecte : contrats, appuis,

calibrage de la délégation,

permet d'accroître l'expérience du collaborateur.

Recommandations

Dans le modèle du « Management situationnel », le mot clé est « Situation ».

Ex : Listez quelques unes de vos responsabilités clés et identifiez votre niveau d'autonomie et le style de management que devrait avoir avec vous votre manager sur cette responsabilité.

**Evaluer la perception du décalage par le collaborateur :**

- ☞ S'appuyer sur des faits
- ☞ Demander au collaborateur ce qu'il compte faire

**Cinq principes pour développer une écoute active**

- ☞ Entendre
- ☞
- ☞
- ☞ de la disponibilité
- ☞ Recadrer positivement

Noms des collaborateurs	Autonomie Très faible	Autonomie faible	Autonomie forte	Autonomie Très forte

# conduire un entretien individuel... en couleurs

## Poser le cadre :

**Définir l'objet de l'entretien :** un entretien ne se déroule pas n'importe comment. Il est tout d'abord important de définir de quel type d'entretien il s'agit :

- entretien de recueil d'informations.
- entretien de conseil,
- entretien de négociation,
- entretien de gestion de conflit,
- entretien d'évaluation.

**Définir l'objectif de l'entretien :** .

**Définir un timing :**

**Préciser la méthode d'intervention :** message à faire passer, résolution de problèmes, négociation, sanction positive ou négative, décision prise ou à prendre après concertation ?

## Etablir un dispositif :

Il s'agit également de vérifier certains détails techniques qui peuvent paraître simplistes mais qui n'en sont pas moins

suffisamment de temps ? déranger qu'en cas d'urgence ? Ai-je prévu

## Connaître et utiliser les outils de communication

Ils permettent au manager de découvrir l'interlocuteur tout en gardant la maîtrise de l'entretien qu'il conduit.



**Le silence** : il est impérativement nécessaire pour écouter l'interlocuteur.



## **L'écoute : Réception. Accusé de réception verbal ou gestuel. Mémorisation. Décodage.**

### **Réception :**

La réception concerne le fait de ne pas se contenter d'observer le silence, mais aussi de recevoir la communication de l'interlocuteur qui, rappelons le, peut être verbale (les mots employés), mais aussi auditive (la tonalité de la voix) ou encore non-verbale (la gestuelle).

### **Accusé de réception verbal ou gestuel :**

Comme à la poste, il s'agit ici tout simplement de signifier à l'interlocuteur que son message a bien été reçu. Cet

accusé de réception peut être verbal ou gestuel, verbal et non-verbale, le plus fidèlement comme le ferait un magnétophone.

### **Décodage**

Il consiste à décoder cette communication selon l'interlocuteur, la tendance normale étant de l'interpréter en fonction de nos propres codes. Un exercice classique consiste à donner aux participants un mot simple et de leur demander d'écrire sur une feuille de papier la signification qu'ils lui donnent.

Les résultats sont toujours surprenants : autant de significations différentes que de participants.

C'est aussi valable pour la communication non-verbale qui est propre à chacun.

**Les miroirs** : ils consistent à reprendre les mots prononcés par l'interlocuteur. Ils sont, dans la phase de découverte, beaucoup plus puissants que les questions qui risquent de maintenir l'interlocuteur dans le

- **bien orientés** sur les termes importants, employés,

### **Les questions : une seule à la fois.**

- **Fermées** : elles ont pour objectif de rechercher des faits précis, des affirmations ou des négations permettant un contrôle ou la fixation d'un accord, en orientant les réponses dans un sens implicitement suggéré par la question.

Ex. : "la compétence technique vous paraît-elle une condition essentielle pour bien diriger votre département ?" "Combien de personnes travaillent à la production ?"

- **Ouvertes** : ont pour objectif de faire parler l'interlocuteur en appelant une réponse large et plutôt longue.

Ex. : "que pensez-vous de l'organisation de ce département"?

**Les reformulations** : elles consistent à redire ce que l'interlocuteur a exprimé pour en vérifier la bonne compréhension, à encourager celui-ci à s'exprimer davantage ou à préciser ses propos, afin de lui manifester de l'intérêt.

- **Echo** : il consiste à reprendre exactement les mêmes termes pour relancer l'entretien sans poser de questions.

**Le recentrage** : il permet d'arrêter les digressions en ramenant l'interlocuteur au sujet.

Ex. : "pour en revenir à cette commande importante dont vous me parliez..."

**Les constats** : ils consistent, comme leur nom l'indique, à constater avec neutralité des faits qui sont en train de se produire dans l'instant, concernant :

- **La situation** : le cadre de l'entretien.  
Ex. : "cela fait une demi-heure que l'entretien a commencé..".
- **Autrui** : les attitudes de l'interlocuteur.  
Ex. : "vous ne vous asseyez pas..."
- **Vous-même** : ce qui se passe en vous-même (idées, émotions, hypothèses), à condition que vous exprimiez des faits qui n'engagent que vous.

Ce type de constat peut débloquent un entretien en permettant de se présenter à l'interlocuteur comme un être humain et à se rapprocher de lui.

**Les synthèses** : elles consistent à restituer à l'interlocuteur les points importants qu'il a abordés, sans les interpréter, afin de

**Les conclusions** : elles consistent à mettre une borne finale à l'entretien.

Petit jeu de reformulation : Les extraterrestres contre les terriens

## 2. Se préparer à bien écouter

### Il faut combattre ses sept dragons

<b>Généralisations</b>	Tirer une loi à partir d'un exemple
<b>Interprétations</b>	Interpréter le comportement du collaborateur pour rester cohérent avec ses croyances
<b>Dénis</b>	Refuser d'aborder certaines questions
<b>Projections</b>	Projections
<b>Transferts</b>	Analyser ce que dit le collaborateur au travers de son propre vécu
<b>Déplacements</b>	Exagérer, faire de l'ironie
<b>Echappatoires</b>	Assumer toutes les responsabilités pour échapper aux reproches du collaborateur

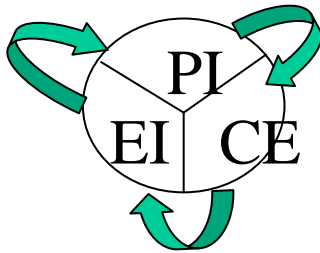
#### Les points clés à mémoriser :

Après avoir repéré un décalage, c'est-à-dire un écart entre ce qui est fait et ce qui doit être fait, une marge de progrès possible, le coach écoute le vendeur pour identifier les raisons de ce décalage, en évaluer la perception par le vendeur, le responsabiliser et l'inciter à progresser.

# Différencier la communication verbale et non verbale

Rappelez-vous que tous les ouvrages sur la communication font la distinction entre les mots, la tonalité de la voix et la gestuelle. En pourcentage, l'importance qui leur est généralement attribuée est de 7% pour les mots, 38% pour la tonalité de la voix et 55% pour le non-verbal. Ces chiffres, à ne pas prendre au pied de la lettre, nous informent cependant sur l'importance du non-verbal.

Un proverbe dit : « Ce que tu es crie si fort que je n'entends pas ce que tu dis ».



, nos sentiments.

*La réelle signification de mon message est la réaction qu'il provoque »*

*« le Physique me renseigne sur le mental »*

Tous ces éléments interagissent sur les autres.

*Ex: Si je pense à quelque chose de triste, mon visage se ferme, ma tête s'incline vers le bas, je ressens de la tristesse.*

*Si je souris pendant 1 minute, des pensées plus neutres ou positives envahissent mon esprit, je finis par ressentir de la joie ou un sentiment qui s'en rapproche.*

Quand nous communiquons, nous transmettons des mots avec un ton de voix et un non-verbal. Des études ont mis en évidence les poids suivants :

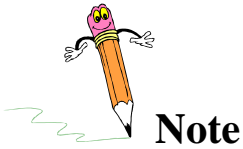
**Mots: 7%**      **Ton: 38%**      **Non-verbal: 55%**

**La congruence c'est l'harmonie entre les mots, le ton, le non-verbal.**

Notre non-verbal est souvent inconscient et directement influencé par nos processus internes et nos états internes

Il est donc très important pour augmenter notre force de conviction d'être congruent.

<b>Dix bonnes questions à se poser</b>	<b>Maîtrise</b> +++ ___ +	<b>Points de progrès</b>
1. En dehors de l'entretien annuel d'évaluation, quand mes vendeurs ont-ils la possibilité de me dire ce qu'ils ont fait et ce qu'ils en pensent ?		
5. Mes vendeurs ont-ils envie de progresser et si non, pour quelles raisons ?		
6. Mes vendeurs sont-ils en mesure de progresser par eux-mêmes et si non, pour quelles raisons ?		
7. Ai-je des a priori sur chacun de mes vendeurs ?		
8. Ai-je besoin d'être aimé par mes vendeurs ?		
9. Suis-je prêt à entendre des avis contraires ?		
10. Quelle opinion ai-je de moi ?		



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# comme Négociateur un « Plan de progrès »

## 1. Conclure un P.A.C.T.E avec le vendeur

**Le plan de progrès**

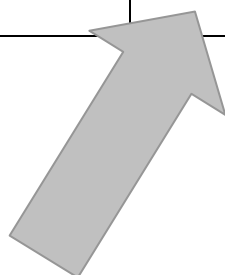
=

**Conclure avec PACTE avec le vendeur**

<b>P</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce n'est pas une sanction</li> <li>▪ Ce n'est pas une contrainte</li> </ul>
<b>A</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peu-compétent/Peu motivé</li> <li>▪ Compétent/Peu motivé</li> <li>▪ Motivé/peu compétent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'attaquer à la compétence</li> <li>▪ S'appuyer sur la compétence</li> <li>▪ S'appuyer sur la motivation pour faire progresser les compétences</li> </ul>
<b>C</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Action détaillée</li> <li>▪ Mesurable (critères d'évaluation)</li> </ul>
<b>T</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qui fait quoi ?</li> <li>▪ Points de contrôle</li> </ul>
<b>E</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de perfectionnement</li> </ul>

### Plan de perfectionnement

Etapes	Actions	Dates	Assistance Prévue	Résultat Attendu	Points de contrôle



## 2. Etre assertif (ferme et souple, ni autocrate ou laxiste)

C'est la grande difficulté managériale : naviguer sur l'océan de la dualité en étant capable d'être ferme et dirigiste sans tomber dans

\_\_\_\_\_ dans la vie quotidienne, en maintenant des relations positives avec les interlocuteurs concernés;

Dans le contexte des études sur l'assertivité, être « assertif » c'est:

- ✓ affirmer ses droits et faire admettre leur légitimité,
- ✓ se prononcer de façon sereine et constructive, même en l'absence de preuve tangible,
- ✓ donner son opinion sans réserve, parfois en face d'interlocuteurs hostiles.

Cette approche met particulièrement en avant la prise de responsabilité individuelle

Passif	<b>Subit – Fuit</b> Ne fait pas valoir ses droits Privilégie les droits des autres
Agressif	<b>Attaque – Impose</b> Ne tient pas compte des droits des autres
Manipulateur	<b>Fuse – Triche</b> Fait semblant de respecter les droits des autres pour faire valoir les siens
Assertif	<b>A la capacité d'exprimer:</b> Ce qu'il <b>sait, pense, veut</b> et <b>ressent</b> , en faisant valoir ses droits et en respectant les droits des autres

Repérez parmi ces 4 réponses les différentes attitudes :

1. situation

Votre responsable hiérarchique vous dit : **Vous n'êtes pas assez strict avec votre personnel !**

- a. je connais mon équipe mieux que vous ! je sais comment les faire travailler.
- b. Je m'excuse monsieur, j'essaierai de mieux faire.
- c. Pouvez-vous me donner des exemples
- d. \_\_\_\_\_ ?

2. situation

Vous revenez d'un séminaire de formation. Vos collègues se moquent de vous en plaisantant : Alors c'était bien ces vacances de 5 jours aux frais de l'entreprise ?

- a. Euh.
- b. C'est vrai, je n'étais pas dans l'entreprise et j'ai appris beaucoup de choses. Voulez-vous qu'on en parle ? Vous n'avez qu'à suivre un stage et
- c. \_\_\_\_\_ z en doute l'utilité des formations quand
- d. vous vous moquez de moi ainsi ?

## Savoir dire non

Les croyances qui empêchent de dire non	Questions à se poser
Je n'ai de la valeur, je ne suis apprécié que si je dis oui.	Est-ce que je peux dire oui à tout ? Est-ce que dire oui à tout est la garantie d'être apprécié ?
Je pense aux autres d'abord, je ne me sens pas le droit de vivre pour moi.	Est-ce que cela me convient ? Suis-je prêt à me donner ce droit ?
Je dis oui mais c'est à l'autre de me reconnaître pour me donner la place que j'espère	
Si je dis oui, c'est pour protéger l'autre d'un refus que j'imagine, il ne supporterait pas.	
En disant oui, je maintiens l'idée que je suis la raison de vivre de l'autre : de moi dépend son existence.	Cette idée est-elle vraie aussi pour moi ? ☞ Si oui, de qui dépend mon existence ? De quelles responsabilités je me décharge ? ☞ Si non, de quoi l'autre me sera débiteur ? Qu'est-il censé faire pour moi en contrepartie et que je ne demande pas ?

### La méthode « Je »

Cette méthode consiste à exprimer ce qui se passe pour soi dans des situations « gênantes ». Elle vise à nous rendre propriétaires de nos perceptions sans pour autant étiqueter l'autre définitivement.

Exemple 1 : Robert expose à Paul un

si il était par nature incompréhensible. Sans le vouloir, Paul agresse Robert. Si il dit, croyant appliquer la méthode « Je » : Je ne vous comprends pas, il atténue l'attaque mais maintient son jugement sur la personne et non sur l'acte. La formule vraiment constructive est donc dans ce cas : Robert, je comprends pas ce que vous venez de dire.



### 3. Emettre une critique

Observons Jean Manager dans la situation suivante :

En un mois, cela fait trois fois qu'il est confronté à des problèmes dans ses déplacements, son assistante Anne n'ayant pas

*vous faire dorénavant ? Pour ma part, je m'engage à conserver ma confiance en vous et à préserver votre autonomie.*

Mais si Paul est stressé par cette expérience et qu'il n'est pas très à l'aise pour faire preuve d'autorité, il va réagir d'une manière inefficace selon des modalités suivantes :

- ▶ Ne rien dire
- ▶ Etre agressif : « Avec vous c'est toujours pareil, on ne peut jamais vous faire confiance, et de toutes façons ce n'est pas la première fois. »
- ▶ Etre flou : « j'ai eu un problème sur mon dernier déplacement »
- ▶ Faire un sous-entendu : « Pour mon



**La Méthode  
DESC**

- D : décrire les faits, « quand vous faites... »
- E : exprimer son ressenti, « j'ai l'impression que, je ressens ... »
- S : suggérer des solutions, « et si on... ? »
- C : formuler les conséquences positives à espérer



**Méthode D E S C**

**« Quand vous faites..,  
je ressens...,  
parce que...,  
et si on... ?  
ce serait... »**

Si le vendeur tente de vous éloigner de votre objectif en exprimant des opinions ou des faits, utiliser les techniques de « l'édredon » et du « disque rayé ».

#### « L'édredon »

- ▶ Face à des faits incontestables : répondre : « **c'est exact** »..
  - ▶ Face à des opinions : répondre : « **C'est possible** » ; « **Peut-être** », « **Vous pouvez le penser** »...
- Et revenir à l'objectif de l'entretien et s'en tenir exclusivement à l'objectif du conflit.

#### « Le Disque rayé » :

Répéter, très calmement, la même affirmation autant de fois que nécessaire.

<b>Les atouts pour réussir sa critique</b>	<b>Comment faire encore plus de dégâts</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Critiquer l'acte et non la personne.</li> </ul> <p>Par exemple, dire <i>Votre dossier est incomplet</i> et non pas : <i>Vous êtes étourdi.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Porter des jugements de valeur : <i>Vous êtes nul ! de mauvaise foi ! pas engagé pour l'entreprise ! menteur ! Incapable d'évoluer !</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Critiquer directement l'intéressé.</li> <li>▶ Lui parler en privé plutôt qu'en public.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶</li> <li>▶</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Etre clair, bref, direct.</li> <li>▶ Traiter une critique à la fois.</li> <li>▶ Trouver le bon moment.</li> <li>▶ S'en tenir aux faits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶</li> <li>▶</li> <li>▶</li> <li>▶</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vérifier que l'autre est prêt à recevoir la critique.</li> <li>▶ S'assurer que la critique vaut la peine d'être formulée.</li> <li>▶ Bien valider que la critique s'adresse bien à son interlocuteur et qu'elle n'est pas un défoulement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lui tomber sans prévenir</li> <li>▶ Pinailler avoir des exigences arbitraires</li> <li>▶ Traiter les autres à la dure, ou être ironique, après tout l'injustice fait partie de la vie.</li> <li>▶ Confondre les vœux pieux, les leçons de morale.</li> </ul>

Jeu de rôles: 2 managers ont une demande de changement de comportement assertive à faire à un collaborateur.

### 3. Tableau des actions de coaching pour une tâche donnée

		<b>Actions de coaching possibles</b> <b>Pour renforcer compétences et/ou motivation sur une</b> <b>Tâche donnée</b>			
		Lesquelles ?	Avantages	Conditions de succès	Actions à éviter
<b>Vendeur peu motivé et peu compétent</b>	<b>Coaching directif</b>	Entraînement individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clarté de l'objectif</li> <li>▪ Travail préparatoire</li> <li>▪ Disponibilité du coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entraînement collectif (pas de sur mesure possible)</li> <li>▪ La formation + binôme (problème de motivation)</li> </ul>
		Accompagnement formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accompagnement appui (risqué/client)</li> </ul>
<b>Vendeur compétent et peu motivé</b>	<b>Coaching participatif</b>	Entraînement collectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emulation par les autres vendeurs</li> <li>▪ Le vendeur peu apporter ses compétences à d'autres</li> <li>▪ Le vendeur peu se mettre en valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation et accompagnement (compétence du vendeur)</li> <li>▪ Travail en binôme (problème de motivation)</li> </ul>
		Accompagnement appui	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximité du coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	
<b>Vendeur motivé et peu compétent</b>	<b>Coaching explicatif</b>	Entraînement individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilité de sur mesure</li> <li>▪ Proximité du coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail préparatoire</li> <li>▪ Disponibilité di coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entraînement</li> </ul>
		Accompagnement formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approche progressive</li> <li>▪ Concret</li> <li>▪ Proximité du coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité des entretiens</li> <li>▪ Disponibilité du coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (risqué/client)</li> </ul>

Actions de coaching possibles Pour renforcer compétences et/ou motivation sur une Tâche donnée					
		Lesquelles ?	Avantages	Conditions de succès	Actions à éviter
<b>Vendeur motivé et peu compétent</b> <i>suite</i>	<b>Coaching explicatif</b>	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remise en cause plus forte</li> <li>▪ Disponibilité du vendeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	
		Travail en binôme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solidarité entre vendeurs</li> <li>▪ Concret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation de l'autre vendeur</li> <li>▪ Clarté de l'objectif</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement de l'autonomie du vendeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualités personnelles du vendeur</li> <li>▪ Disponibilité du coach</li> </ul>	

### Les points-clés à mémoriser :

Après avoir repéré et mesuré le décalage et écouté le vendeur, le coach négocie avec ce dernier un plan de progrès, un **P.A.C.T.E** avec le vendeur :

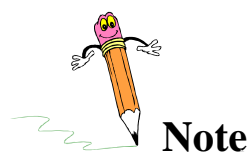
- ☞ Une **progression** pour le vendeur
- ☞ **Adaptée** à sa motivation et à ses compétences
- ☞ **Concrète** avec des
- ☞
- ☞

- **ou collectif**
- **Le travail en binôme**
- **L'accompagnement**
- **La délégation**
- **La formation**
- 

Ce choix s'effectue en tenant compte :

- ☞ De la nature du décalage (compétence et motivation du vendeur)
- ☞ De la disponibilité du coach.

Dix bonnes questions à se poser	Maîtrise +++ ___ +	Points de progrès
1. Mes vendeurs perçoivent-ils l'entraînement collectif comme le constat d'une carence ou l'occasion de progresser ?		
2. Les solutions que je propose à mes vendeurs pour progresser tiennent-elles compte de leurs motivations et de leurs compétences ?		
7. Ai-je déjà reconnu la compétence de mes vendeurs en proposant un travail en binôme ?		
8. Suis-je en mesure de négocier avec mes vendeurs les moyens de les faire progresser ?		
9. Comment responsabiliser davantage mes vendeurs dans le renforcement de leurs compétences ?		
10. Quelle est ma disponibilité réelle pour coacher mes vendeurs ?		



Extrait de support de cours

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# comme Tirer vers le haut

## Compétence et Motivation

### 1. Renforcer les compétences de ses vendeurs - organiser un entraînement

#### Avant

#### Expliquer l'objectif de l'entraînement

- ☞ **Précis** : A quel niveau de compétence veut-on amener le vendeur  
« A l'issue de l'entraînement, le vendeur devra être capable de..... »
- ☞ **Réaliste** : Les séances de formation sont courtes.
- ☞ **Mesurables** : « A quoi verrai-je que j'ai atteint l'objectif de l'entraînement ? »

#### Demander au vendeur de

- ☞
- ☞

#### 1.

- En lui demandant si il a des questions
- En vérifiant sa compréhension des documents dont il a pris connaissance (poser quelques questions ouvertes, éviter l'effet « interrogation »)
- En vérifiant que l'on dispose d'un cas concret sur lequel s'entraîner

#### 2. Conduire la séquence en utilisant une méthode séquentielle

- **Se mettre en situation**
- **Faire analyser** : faire découvrir par le vendeur ce qu'il a bien fait et les corrections à apporter.
- **Faire dire** : faire exprimer par le vendeur les points de progrès pour vérifier sa compréhension
- **Faire faire** : faire exécuter la tâche par le vendeur sans intervenir

#### 3. Conduire l'entraînement

- En lui demandant quelles sont ses questions
- Faire résumer par le vendeur les points essentiels  
Recenser les cas sur lesquels il aura à mettre en application les apports de l'entraînement dans les

☞ à l'issue de la séquence : résumés, difficultés rencontrées.

- ☞ Valoriser la mise en application et l'acquisition d'une nouvelle compétence par le vendeur
- ☞ Eventuellement lui déléguer la formation d'un de ses collègues.

**Technique de débriefing sur les jeux de rôle : le « DAIR »**

**Objectifs :** Deux commerciaux viennent de faire un sketch de vente. Celui

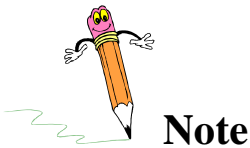
**Débriefing du vendeur.** Le collaborateur dégage ses points forts et à améliorer (**important :** *l'animateur doit toujours demander à l'intéresser de commencer par les points positifs*).

**Avis du collaborateur** qui jouait le rôle d'acheteur. Il apporte son avis personnel du sketch et du vendeur : « comment a-t-il ressenti son intervention, les messages ont-ils été clairs ? »

**Intervention du groupe.** Le groupe apporte une vision extérieure du sketch et doit enrichir le contenu déjà dégagé par les deux personnes. En aucun cas, il ne s'agit d'un tour de table qui serait beaucoup trop long et nous perdrait dans les détails ; L'animateur doit donc demander au groupe s'il a quelque chose à rajouter pour compléter l'analyse.

**Résumé de l'animateur.** L'animateur continue le débriefing en précisant qu'il est globalement d'accord avec les avis partagés

sketch du vendeur. Cela permet de clarifier ce que le commercial doit réellement améliorer en priorité.



Large rectangular area with horizontal dotted lines for taking notes.

Dix bonnes questions à se poser	Maîtrise +++ ___ +	Points de progrès
1. Parmi les actions de coaching précitées, quelles sont celles que je n'ai jamais mises en place ?		
2. Mes vendeurs sont-ils en situation de réussir au début de chaque entraînement ?		
7. Comment l'expérience se transmet-elle au sein de l'équipe ?		
8. Quelles tâches puis-je déléguer pour faire progresser ?		
9. Quelle est actuellement mon implication avant et après la formation de mes vendeurs ?		
10. Qu'est ce que les vendeurs ont appris jusqu'à présent en travaillant avec moi ?		



Extrait du support de cours

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



# comme Organiser le suivi

## Faire un bilan avec le vendeur

1. Demander au vendeur son **appréciation globale** sur l'**utilité pratique** de l'action de coaching

Demander ensuite ce qu'il a

4. Indiquer dans quel **déla**i un nouveau « point » sera effectué.

## Les points –clés à mémoriser

Après être intervenu, le coach suit son action.

- ☞ Faites un bilan avec chaque vendeur immédiatement après l'action de coaching pour montrer votre implication, évaluer le vendeur en situation de réussite ou apporter des réponses aux difficultés qu'il rencontre
- ☞ Faites un bilan différé lors d'un entretien ou à l'occasion
- ☞ manque d'efforts ou  
du fait de nouvelles difficultés. Efforcez-vous alors d'être assertif, c'est-à-dire de dire ce qu'il convient de faire autrement, sans agresser ou louvoyer, en vous appuyant sur des faits et en avançant des solutions assorties de moyens.



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Dix bonnes questions à se poser	Maîtrise +++ ___ +	Points de progrès
1. Le coaching de mes vendeurs est-il dans mon agenda une priorité ?		
2. Mes fonctions sont-elles adaptées à un rôle de coach ?		
7. Est-il dans mes habitudes de faire confiance aux autres ?		
8. Suis-je prêt à faire réussir les autres sans me mettre en avant ?		
9. Quel est mon comportement en situation de tension ?		
10. Avoir toujours de bonnes relations avec mes vendeurs est-il important pour moi ?		



Extrait du support de cours

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# R comme Reconnaître la réussite

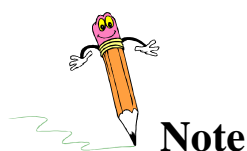
## Les points clés à mémoriser

Il est essentiel pour le coach de reconnaître les réussites de ses vendeurs.

☞ Lors d'un entretien pour féliciter :

- Le coach analyse précisément
- 

Six bonnes questions à se poser	Maîtrise +++	Points de progrès
1. Quel est le « moteur » de chacun de mes vendeurs ?		
2. Quel est l'objectif commun qui peut rassembler les vendeurs ?		
6. Mes vendeurs ont-ils l'occasion de fêter ensemble les succès ?		



<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

## Entretien pour féliciter –Reconnaître la réussite.

### Avant

- ☞ Ne féliciter que quand votre vendeur le mérite objectivement.
  - Préparer
  - Provoquer l'entretien (au besoin par téléphone)

### Les erreurs classiques

- ☞ Flatter avec
- ☞
- ☞

ce n'était pas facile, pourquoi c'est important....

### 3. Faire raconter

Poser des questions, faire préciser : Offrir du temps et de l'intérêt.

### 4. Faire découvrir les causes de la réussite

« D'après toi, qu'est-ce qui t'a permis de... »

### 5. S'appuyer sur cette réussite pour l'appliquer à d'autres situations ou actions.

(Engager le vendeur à donner ses idées clés de réussite aux autres)

### 6. Montrer sa satisfaction et encourager

### 7. Conclure sans aborder d'autres sujets

# Le Coaching efficace des commerciaux

Mesurer les décalages.

Ecouter le vendeur

Négocier un plan de progrès (un PACTE)

Progression

Adaptée

Concrète

Transparente

Echéancée

{ Compétence  
Motivation

Tirer vers le haut, compétences et motivations

Organiser le suivi

Reconnaître la réussite

## Debriefing un entretien de vente – Le Feed-back

### Etape 1

L'art de coacher c'est d'abord l'art de poser des questions.

L'outil du coach c'est le **QUESTIONNEMENT**

C'est la première phase de l'entretien de debriefing après accompagnement

1. Quel est votre sentiment sur le déroulement de l'entretien ? qu'avez-vous bien fait ?
2. Avez-vous rencontré des difficultés ? Lesquelles ?

Si c'était à refaire, que feriez-vous

8. Quels arguments avez-vous utilisés ? En quoi étaient-ils appropriés ?
9. Pensez-vous avoir traité efficacement les objections ?
10. Le client vous a-t-il envoyé des « signaux » d'achats ? Lesquels ?
11. Comment avez-vous fait pour concrétiser l'entretien ?

## Etape 2

Ensuite vous avez la



critique négative, utilisez les **FAITS**.

Quand il s'agit de faire une critique positive, ne pas hésiter à parler à la personne.

- ☞ Débuter et conclure par des critiques négatives.
- ☞ Ne faire que du négatif

1. Faire part des points forts et positifs du vendeur lors de son entretien.
2. S'appuyer sur des points d'accord avec ce qu'il a dit en debriefing, lors de votre questionnement « ouvert ».

Lister les 2 ou 3 principaux points de

5. ... s'y prendre pour « Faire mieux la prochaine fois »
6. Afficher votre confiance et rappeler les points forts de l'entretien.

## Etape 3

Après l'entretien : Noter les points