

# Comment coacher mes vendeurs

7 défis majeurs

Michel Bélanger

**Atos**

Michel Bélanger

# **Comment coacher mes vendeurs**

**7 défis majeurs**



Comment coacher mes vendeurs: 7 défis majeurs

1ère édition

© 2013 Michel Bélanger & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-0558-6

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Remerciements</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Préface</b>  | <b>10</b> |
| <b>Introduction</b>   | <b>12</b> |
| <b>1 Prendre la charge des ventes</b>                                       | <b>17</b> |
| 1.1 Le Constat  | 20        |
| 1.2 Le Projet de Vente Stratégique  | 20        |
| 1.3 La Structure de Vente   | 25        |
| 1.4 Le Plan de Match  | 27        |
| 1.5 Le Rapport Mensuel du Directeur des Ventes                              | 32        |
| 1.6 ANNEXE 1 : Rapport mensuel du Directeur Des Ventes                      | 34        |
| 1.7 ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE – DIRECTEUR GÉNÉRAL –<br>VICE-PRÉSIDENT VENTES | 35        |

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim jacket and the other a blue blazer and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office equipment.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>2</b> | <b>Assumer la responsabilité des résultats de l'équipe de vente</b> | <b>42</b> |
| 2.1      | Bâtir une équipe gagnante   | 43        |
| 2.2      | N'oubliez surtout pas l'accueil                                     | 52        |
| 2.3      | Assurer la formation des vendeurs                                   | 52        |
| 2.4      | Apprendre à congédier   | 55        |
| 2.5      | ANNEXE : Modèle de questions de recrutement                         | 57        |
| 2.6      | ANNEXE : Les Facteurs de réussite dans la vente                     | 58        |
| <br>     |   |           |
| <b>3</b> | <b>Devenir un excellent coach</b>                                   | <b>81</b> |
| 3.1      | Évolution du coaching   | 82        |
| 3.2      | De superviseur à coach  | 83        |
| 3.3      | La définition du coaching   | 84        |
| 3.4      | Le rôle du coach  | 86        |
| 3.5      | Le <i>Cahier de Coaching</i>  | 87        |
| 3.6      | Les Facteurs de Réussite  | 91        |
| 3.7      | ANNEXES   | 94        |



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>4</b> | <b>Maîtriser le Coaching Stratégique</b>          | <b>99</b>  |
| 4.1      | Objectif Principal Du Coaching Stratégique        | 100        |
| 4.2      | Étapes D'une Rencontre De Coaching Stratégique    | 101        |
| 4.3      | Proposez Un Partenariat A Votre Vendeur           | 108        |
| 4.4      | Un Blitz De La Derniere Chance                    | 114        |
| 4.5      | ANNEXES   | 116        |
| <b>5</b> | <b>Maîtriser le Coaching Tactique</b>             | <b>123</b> |
| 5.1      | Le coaching donne de l'énergie à votre vendeur    | 124        |
| 5.2      | Modèle de coaching tactique                       | 126        |
| 5.3      | Les facteurs de réussite                          | 132        |
| 5.4      | ANNEXES   | 134        |
| <b>6</b> | <b>Créer un environnement de travail motivant</b> | <b>136</b> |
| 6.1      | La motivation a bien meilleur goût !              | 138        |
| 6.2      | Les outils de motivation                          | 139        |



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>7</b> | <b>Organiser des réunions de vente stimulantes</b>      | <b>149</b> |
| 7.1      | Pourquoi faire des réunions de vente?                   | 151        |
| 7.2      | La réunion de vente annuelle                            | 151        |
| 7.3      | Les facteurs de réussite                                | 152        |
| 7.3      | ANNEXE  | 162        |
| <b>8</b> | <b>Prêt pour un 8e défi ? Avez-vous ce qu'il faut ?</b> | <b>163</b> |
| 8.1      | Comment devient-on un leader ?                          | 165        |
| 8.2      | Un programme de DÉVELOPPEMENT PERSONNEL                 | 166        |
| 8.2      | Les qualités d'un leader                                | 170        |



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Je dédie ce livre à Nicole Bronsard mon associée, ma conjointe,  
ma meilleure amie, ma source d'inspiration depuis plus de trente ans la coach la plus  
humaine et la plus dévouée que j'aie rencontrée.

# Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement mes amis Florence Buathier et Claude Janet pour leur aide inestimable dans la conception, la rédaction et la révision de ce livre. Je remercie également mes collaborateurs Rachel Piché et Eric Raymond, ainsi que Manon Fillion et Diane Bronsard, pour leur soutien indéfectible. Merci aux nombreux chefs d'entreprise qui m'ont confié un mandat de coaching, aux directeurs des ventes que j'ai eu le plaisir de coacher, ainsi qu'à tous les vendeurs que j'ai accompagnés sur le terrain et qui m'ont permis d'en apprendre davantage à propos de leur métier et des nombreux défis qu'il comporte. Par souci de confidentialité, je préfère ne pas identifier les entreprises dans lesquelles j'ai effectué des mandats de coaching. Elles sont encore en affaires et plusieurs d'entre elles utilisent toujours mes services de consultation. Disons simplement que ces entreprises font partie de différents secteurs d'activités, que les défis à relever étaient variés et très différents d'une entreprise à l'autre et que j'ai beaucoup appris sur la façon dont certains directeurs géraient leur force de vente. J'ai ainsi été en mesure de transférer mes connaissances à d'autres dirigeants. Finalement, je désire remercier d'avance toutes les dirigeantes que j'ai pu coacher ainsi que celles qui liront ce livre, de bien vouloir accepter l'usage du masculin comme genre neutre afin d'en faciliter la lecture.

# Préface

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté de signer la préface de ce livre qui captivera au plus haut point tout dirigeant ou responsable d'une force de vente, qu'elle ne compte que deux ou trois vendeurs ou plus d'une centaine.

En effet, j'ai toujours accordé une attention particulière aux différents aspects qui concernent la relation-client, parmi lesquels la gestion d'une équipe de vente occupe une place importante sinon primordiale.

Mais la tâche d'un directeur des ventes représente un défi gigantesque : il n'est certes pas aisé de pouvoir motiver intelligemment un groupe d'individus à donner le meilleur d'eux-mêmes, tous les jours, semaine après semaine, année après année, beau temps mauvais temps !

Ces femmes et ces hommes qui ont pour mission de représenter l'entreprise sur tous les terrains où celle se doit d'être présente, doivent en permanence aller au devant des besoins de leurs clients, en affrontant la concurrence souvent féroce, sans jamais négliger le développement de nouveaux comptes, en utilisant tous les moyens possibles et imaginables pour séduire, conquérir et servir leur clientèle.

C'est la raison pour laquelle les vendeurs ont un immense besoin de direction, d'encadrement et de soutien dans l'organisation de leur travail, mais surtout d'être au plus haut point motivés pour persister dans leur tâche, plus spécifiquement quand leurs efforts ne produisent pas tout l'effet escompté et que les résultats tardent à se manifester.

Tout comme d'une potion magique, ils sont dépendants du leadership de leur directeur lequel en retour, ne saurait aller bien loin sans la contribution et l'engagement de chacun des membres de son équipe de vente pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de croissance.

Or, la façon dont Michel Bélanger présente les fonctions du directeur des ventes, sous forme de 7 défis parfaitement bien définis, a immédiatement retenu mon attention. J'avais fait sa connaissance au cours des années 90 : à cette époque, il m'avait demandé de concevoir pour son entreprise un programme de formation à l'intention des directeurs des ventes. Mais je l'ai mieux connu lors des 11 éditions du *Colloque Annuel sur la Direction des Équipes de Vente* qu'il a organisées par la suite. Michel m'avait alors proposé de faire partie du comité consultatif qu'il constituait chaque année pour cet évènement et j'ai également eu l'occasion de donner quelques conférences lors de ces colloques.

Michel Bélanger s'est toujours intéressé de très près au métier de directeur des ventes : il en a coaché un grand nombre au cours des dernières années et a développé une belle expertise en accompagnant des centaines de vendeurs sur le terrain. Du reste, il fallait vraiment un homme de terrain pour percevoir les difficultés que comportent les tâches d'un directeur des ventes et pour les interpréter comme des défis.

La définition qu'il donne du coaching me plaît beaucoup, ainsi que l'emphase qu'il met sur l'importance de plus en plus grande de cette ressource pour l'entreprise, et j'ai tout autant apprécié les conseils pratiques qu'il donne pour permettre de devenir un meilleur coach. Il offre plusieurs pistes de solutions, de nombreux outils, mais surtout, il pose de nombreuses questions.

Michel a prodigué ses services de consultation dans suffisamment d'entreprises pour savoir qu'il y a des différences fondamentales dans le rôle d'un coach lorsqu'on considère les différents types de ventes, de marchés et d'industries. Mais les vraies questions que se posent les directeurs des ventes sont les mêmes d'un secteur à l'autre et on les retrouve dans chacun des chapitres de ce livre. Ces questions permettront à tout dirigeant de réfléchir davantage à ses principales fonctions, à l'importance des décisions qu'il doit prendre et à la façon de les appliquer sur le terrain avec des vendeurs.

Finalement, si ce livre vous aide à penser à des variables que vous avez peut-être négligées jusqu'à présent, s'il contribue à faciliter votre tâche, il aura alors atteint son objectif.

Robert Desormeaux  
L.Sc.comm, HEC Montréal  
Ph.D. (Marketing), Concordia  
Professeur agrégé, Service de l'enseignement du Marketing  
HEC Montréal

# Introduction

En Mai 2010, j'ai fêté mon 40e anniversaire dans la vente. Avec les années, cette activité est devenue pour moi une passion, même si ce n'est pas tout à fait ce que j'espérais faire à ma sortie de HEC Montréal, en 1970, fort d'un majeur en marketing.

En jetant un regard en arrière, je constate que ma vie professionnelle se divise en trois parties. J'ai d'abord pratiqué le métier de vendeur, mais j'avoue que je n'étais pas le plus talentueux. Cependant, comme les postes en marketing étaient plutôt rares, la plupart des entreprises qui recrutaient à HEC nous proposaient de débuter dans la vente afin de nous permettre de mieux connaître leurs produits, leurs marchés et leurs clientèles, avec la promesse d'être promu au marketing dès qu'une occasion se présenterait.

Finalement, j'ai fait toute ma carrière dans la vente bien qu'au départ, je n'avais absolument rien du vendeur type et aucune intention de le devenir. Le premier emploi qu'on m'a proposé était un poste de représentant d'une compagnie aérienne régionale. Puisque ma thèse de licence traitait du marketing dans le domaine de l'aéronautique, j'ai sauté sur l'occasion. Ce premier emploi ne fut pas un succès, bien au contraire. J'ai relaté dans le livre *Champion de la Vente*, mes premiers pas dans la carrière de vendeur, les quelques mois pénibles que j'ai vécus à mes débuts, la difficulté que j'éprouvais à m'organiser et à planifier mes activités et comment j'ai dû apprendre à affronter les refus, les déceptions et les nombreux échecs.

Mais j'ai aussi raconté ce que la vente m'avait appris et comment, à force de relever les défis d'un vendeur, ma personnalité s'est développée et mon niveau de confiance en mes capacités s'est multiplié par cent. J'ai surtout appris à définir mes objectifs et à toujours chercher à m'améliorer. Finalement, le meilleur moyen que j'ai trouvé, dans la recherche de l'excellence, s'est révélé être la lecture. Chaque jour, je lisais beaucoup, sur l'attitude, la motivation, les techniques de vente, en fait sur tout ce qui traitait de développement personnel. Je crois bien que sans la lecture, j'aurais abandonné la vente et c'est justement la lecture qui m'a mené à la deuxième partie de ma carrière.

Un jour, en feuilletant la revue américaine *Succes Unlimited*, j'ai remarqué une publicité qui vantait les mérites d'un cours de vente produit sur cassettes par Tom Hopkins. On qualifiait celui-ci de « Roi de la Vente ». Comme je n'ai jamais hésité à investir dans ma carrière, j'ai commandé sur le champ cet album cassette qui comprenait 24 leçons : *Comment Maîtriser l'Art de la Vente*. Quelques mois plus tard, je prenais la décision de représenter Tom Hopkins au Canada et d'offrir, en compagnie de ma conjointe et associée, Nicole Bronsard, ses cours de formation aux vendeurs du Québec.

Durant les années 1984 à 2000, nous avons animé, pour des entreprises de tous les secteurs d'activités, au-delà de mille sessions de formation auxquelles ont participé plus de 50 000 vendeurs ainsi que plusieurs entreprises nationales et internationales.

En 1991, j'ai raconté nos expériences dans *Champion de la Vente*. J'y ai fait part de la perception que nous avions du métier de vendeur, décrit son évolution et les changements que nous sentions poindre à l'horizon, et indiqué la façon de s'adapter aux nouveaux consommateurs et aux nouvelles technologies.

Pendant toutes ces années, nous avons également réalisé 11 éditions du *Colloque Annuel sur la Direction d'Équipes de Vente*. Ces événements, qui affichaient des conférenciers internationaux, attiraient en moyenne 500 dirigeants par année. J'avais créé un comité consultatif formé de plusieurs directeurs des ventes ainsi que de quelques professeurs de HEC dont messieurs Robert Desormeaux et Marc Fillion, professeurs émérites en marketing.

Ce comité proposait un thème à partir des problèmes d'actualité que chaque directeur des ventes rencontrait dans son marché. Je crois bien que se sont ces rencontres qui m'ont poussé à m'intéresser davantage aux nombreux défis auxquels font face les dirigeants d'équipes de vente et aux solutions qu'on peut leur apporter.

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim vest and the other a blue jacket and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office equipment. On the left, there's a red circular logo for "HARVARD ManageMentor". The text "Imagine your future" is in bold black, and "Invest today" is in blue. Below it, a smaller text reads: "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." The word "Atos" is prominently displayed in large white letters at the bottom right.

**Imagine  
your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

C'est ainsi qu'a débuté la troisième partie de ma carrière. J'ai d'abord produit des sessions de formation pour les directeurs des ventes. Un des thèmes majeurs de ces formations portait sur le coaching des vendeurs. J'ai remarqué que tous les directeurs des ventes souhaitaient devenir de bons coachs. Mais comment y parvenir ? Il y avait très peu de littérature sur ce sujet. Il existe maintenant plusieurs livres sur le coaching mais la plupart s'adressent au gestionnaire d'entreprise et non au responsable des ventes. Le métier de ce dernier est pourtant fort différent, comme nous le verrons bientôt.

Aux cours des dix dernières années, j'ai coaché une centaine de dirigeants de vente et j'ai personnellement accompagné plus de trois cents vendeurs sur le terrain, dans des situations de vente ou de développement des affaires, face à face avec des clients actuels ou potentiels.

C'est ainsi que j'ai pris plaisir à aider un nombre considérable de responsables des ventes à établir leur *Plan de Match*, redéfinir leurs territoires, perfectionner leurs fichiers clients, assigner des comptes, définir les objectifs et les quotas de vente ainsi qu'à bâtir des plans de développement de nouveaux marchés et de création de la demande. Je les ai aidés à concevoir des plans d'actions à court et à long terme, à créer des concours, des programmes de formation, des promotions et des BLITZ de vente, ainsi que plusieurs outils de coaching adaptés à leur réalité.

En écrivant ce livre, mon objectif est de partager ce que j'ai appris et expérimenté sur le terrain, alors que j'offrais des programmes d'encadrement et de coaching à ces directeurs : les réflexions que nous avons eues, les actions que nous avons tentées, les plans, les chiffres, les marges, toutes ces choses dont nous avons discuté, les moyens d'obtenir plus de résultats de ceux, parmi leurs vendeurs, qui possédaient plus de talents, ce qui manque à certains pour être des champions et ce qui empêche plusieurs autres de réussir.

Les conversations que j'ai eues avec plusieurs PDG qui m'avaient confié un mandat, les entrevues en profondeur que j'ai conduites avec certains d'entre eux, m'ont également renseigné sur ce qu'un président d'entreprise attend de son responsable des ventes, sur la latitude qu'il est prêt à lui donner s'il est convaincu que celui-ci est un vrai leader, et sur ce qui différencie un simple gestionnaire d'un véritable coach de vente.

Bien sûr, plusieurs livres ont été écrits sur la gestion de la force de vente et ce n'est pas le but de celui-ci de vous apprendre à mieux gérer vos vendeurs. Nous allons tout de même aborder certains éléments clés de la gestion qu'un directeur des ventes doit absolument assimiler, certaines notions de base qu'il doit connaître et maîtriser puisqu'elles font partie de ses fonctions, des fonctions qui n'ont pas vraiment changé aux cours des vingt dernières années. Les responsabilités d'un directeur des ventes sont toujours essentiellement les mêmes : recruter des vendeurs, les former, les motiver, les superviser et les évaluer.

Évidemment, toutes ces responsabilités font partie d'un cadre plus large, surtout si l'on a affaire à une grande entreprise dans laquelle le vice-président ou le directeur général des ventes doit prendre des décisions qui auront un impact majeur sur les activités et les principales tâches des vendeurs. Parmi ces décisions, il y a toutes celles associées à la structuration de la vente, la préparation des budgets et des estimations du potentiel de marché, l'allocation des efforts de vente et la rémunération des vendeurs. Mais ce n'est pas mon propos ici.

Car je n'ai pas l'intention d'écrire un livre théorique sur la gestion des équipes de vente. En effet, j'ai rencontré plusieurs responsables des ventes qui connaissaient toute la théorie, qui savaient tout ce qu'il faut faire pour réussir et qui maîtrisaient tous les éléments de la stratégie de vente ainsi que toutes les notions essentielles associées à la gestion d'une équipe de vente... mais qui n'arrivaient tout simplement pas à bâtir une équipe gagnante. Ils ne parvenaient pas à faire en sorte que chaque vendeur produise à la mesure de son potentiel. Il leur manquait en fait un élément crucial : dans la vente, la réussite est fonction des individus qui composent l'équipe.

Bien entendu, je ne veux pas dire que le personnel de l'entreprise ne joue pas un rôle tout aussi important dans les autres services, mais dans la vente, le facteur humain est le seul facteur de succès. Votre réussite repose entièrement sur les gens qui composent votre équipe et certains d'entre eux sont souvent très loin de vous. Il y a des vendeurs que vous ne voyez qu'une fois par mois, ou même une fois par trimestre. Comment faire en sorte que ceux-ci produisent à la mesure de leurs possibilités ? Comment faire pour que chacun des membres de votre équipe puisse réaliser son immense potentiel ?

### Les 7 défis majeurs

Mes années de coaching m'ont permis d'identifier les 7 grands défis qu'un directeur des ventes doit relever pour arriver à ce résultat. Je n'affirme pas que vous devrez, pour la plupart, vous attaquer à chacun de ces 7 défis, car vous en avez sûrement déjà relevé plusieurs. Mais lisez attentivement ces 7 défis, analysez en profondeur leur contenu et les actions qu'ils exigent de vous. Pour certains vous allez dire : « Celui-ci, ça va » ; et pour un autre : « Celui-là est pour moi ». Car pour vous, ce qui importe, c'est de trouver, parmi tous ces défis, ceux qui vous aideront à devenir un meilleur dirigeant.

En outre, si vous venez d'accepter un poste de directeur des ventes ou si vous débutez dans cette fonction, je suis convaincu qu'en relevant les 7 défis majeurs que j'ai identifiés, vous mènerez plus rapidement votre équipe vers le niveau de performance qu'on attend de vous. Vous deviendrez meilleur en aidant chacun de vos vendeurs à devenir meilleur. Vous les aiderez à vendre plus et mieux, à générer plus de nouvelle affaires, à donner plus de service à leurs clients, et surtout, à être plus heureux dans leur travail, à accroître leur revenu personnel et à apprécier encore plus la chance qu'ils ont d'être des vendeurs, de représenter une entreprise comme la vôtre et de collaborer avec une personne comme vous.

Simplement parce que vous aurez compris beaucoup plus vite qu'un autre directeur qu'il vous faut absolument donner la priorité au coaching. Ce livre ne fera pas de vous un meilleur gestionnaire mais un MEILLEUR COACH ! Il n'est pas donné à tous les directeurs de devenir de grands coachs. J'ai souvent rencontré des dirigeants qui n'y parviendront jamais. Ce n'est pas dans leurs priorités ! En fait, la plupart d'entre eux n'en sont même pas conscients. Ils n'ont pas le temps de s'arrêter pour y penser, trop occupés qu'ils sont à « éteindre des feux », trop absorbés par toutes sortes de détails, trop engagés à temps plein dans des actions banales, sans conséquence !

Mon but est de vous faire découvrir les vraies raisons pour lesquelles on vous a choisi et de vous donner les moyens de relever les 7 défis qui mèneront votre entreprise au succès. De vous faire réaliser, si ce n'est déjà fait, que la meilleure personne pour relever tous ces défis, c'est VOUS !

C'est VOUS qu'on a retenu et c'est VOUS qui allez prendre en mains les destinées de l'entreprise. À partir de maintenant, les performances de votre équipe de vente ne dépendront plus que d'une seule personne : VOUS !

Les ventes... c'est VOUS !

ÊTES-VOUS PRÊT POUR UN PREMIER DÉFI ?

Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more

Download now

bookboon

# 1 Prendre la charge des ventes



C'est le PDG d'une entreprise qui m'a fait entrevoir ce premier défi. Un jour que nous discutions du travail et du rendement de son nouveau directeur des ventes, il m'a dit : « Tu sais, je suis un peu inquiet à son sujet. En fait, je ne sens pas qu'il a pris la charge des ventes de mon entreprise. Je ne sens pas qu'il prend à cœur ses responsabilités. Il vient me voir pour toutes sortes de détails et en même temps, je constate qu'il ne fait pas certaines choses qui, d'après moi, sont essentielles. Il me semble qu'il manque d'initiative, qu'il hésite à prendre certaines décisions qu'il devrait prendre et qu'il n'a tout simplement pas de *Plan de Match*. Je lui ai pourtant demandé plusieurs fois de me mettre son plan sur papier et il ne me l'a toujours pas présenté. Ça commence à m'inquiéter sérieusement ».

En réalité, le directeur en question n'avait pas encore RÉELLEMENT pris la charge des ventes. Il n'avait pas pris sa place dans l'entreprise. Il ne devait d'ailleurs jamais la prendre, car quelques semaines plus tard, il était congédié. La prise en charge réelle des ventes est le premier et le plus grand défi qu'un directeur des ventes doit relever. Tout ce que vous réaliserez pour votre entreprise au cours des prochaines années dépendra entièrement de votre habileté à relever ce premier défi.

Prendre la charge des ventes signifie prendre la responsabilité totale des stratégies, des actions et des résultats de chaque vendeur composant son équipe, ainsi que du chiffre d'affaires de son entreprise, de sa succursale ou de son territoire. J'en ai coaché plusieurs pour les aider à effectuer cette prise en charge et je peux vous affirmer que j'en ai vu certains se transformer de façon spectaculaire. Vous ne pouvez pas imaginer à quel point un directeur des ventes prend soudain confiance en lui et obtient tout de suite bien plus de rendement lorsqu'il réalise que le grand patron des ventes, c'est LUI, et que le plan d'action et les résultats lui appartiennent.

On serait porté à croire que tout individu qui accepte un poste de directeur des ventes en prend automatiquement la charge. Mais en réalité, ce n'est pas tout à fait comme cela que ça se passe. Plusieurs dirigeants acceptent ce poste sans se douter de ce qui les attend, sans être tout à fait conscients des énormes responsabilités que comporte cette fonction et des qualités exceptionnelles requises pour motiver un groupe de femmes et d'hommes qu'on appelle des vendeurs, des représentants ou, en Europe, des commerciaux, et pour convaincre ceux-ci de leurs capacités d'atteindre les résultats qu'on attend d'eux.

Certaines organisations ne sont pas conscientes du rôle que peut et doit jouer un directeur des ventes. Ainsi, à la fin de l'année 2009, j'ai entrepris un mandat de coaching dans une entreprise où les vendeurs étaient complètement laissés à eux-mêmes. Ils avaient bien un rapport hebdomadaire à remettre, mais c'était plutôt un type de rapport que je qualifie de simple description d'activités. Aucun objectif pour la semaine, et aucune mention des résultats ou des suivis n'apparaissaient dans ce rapport. Vous allez me dire : « Mais que faisait donc le directeur des ventes ? »

Hé bien justement, parce qu'il n'arrivait pas à mobiliser ses vendeurs, on l'avait remercié quelques mois plus tôt et on avait tout simplement décidé de ne pas le remplacer. Les vendeurs se rapportaient maintenant au directeur des opérations qui, n'ayant ni les compétences, ni l'envie, ni le temps de s'en occuper, n'exigeait d'eux qu'un simple compte-rendu des activités de la semaine. Comme les résultats de l'entreprise étaient déjà en chute libre, vous imaginez ce qui allait arriver !

Une entreprise ne peut survivre dans ces conditions. C'est bien de créer, de concevoir et de fabriquer de nouveaux produits, c'est l'essence même d'une entreprise, MAIS IL FAUT VENDRE !... La vente, c'est la locomotive de l'entreprise. Aux commandes, il faut un gestionnaire de vente compétent, possédant une bonne compréhension du marché, de la clientèle et de la concurrence, capable de mettre en place une structure de vente bien adaptée au marché et aux types de clients que l'entreprise dessert, de concevoir un *Projet de Vente Stratégique* définissant les objectifs de l'organisation et d'élaborer un *Plan de Match* qui saura rallier tous les vendeurs, et permettra à l'entreprise de se démarquer et d'atteindre les résultats qu'elle souhaite.

C'est votre rôle de directeur des ventes d'organiser votre département pour que celui-ci soit efficace et performant. Ce que souhaite vraiment votre supérieur, C'EST QUE VOUS PRENIEZ LA CHARGE DES VENTES, que vous acceptiez l'entièvre responsabilité du succès ou de l'échec de ce département vital pour la croissance et l'avenir de l'entreprise.

Le message que l'on vous envoie ressemble à peu de chose près à celui-ci : « On vous a confié une tâche, on vous a donné une direction, à vous de prendre les moyens nécessaires pour que chacun de vos vendeurs apporte sa contribution. À vous d'amener toute votre équipe à bon port ! »

Accrochez-vous à votre tâche avec passion et enthousiasme. Évaluez la situation et prenez les moyens nécessaires pour atteindre et même dépasser vos objectifs. Faites-vous confiance ! Si l'on vous a choisi, c'est qu'on est persuadé que vous avez la capacité de réussir. Dans les pages qui suivent, je vous présente 5 outils qui faciliteront grandement votre tâche.

1. Le *Constat*
2. Le *Projet de Vente Stratégique*
3. La *Structure de Vente*
4. Le *Plan de Match*
5. Le *Rapport Mensuel du Directeur des Ventes*



**Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

## 1.1 Le Constat

Lorsque j'accepte un mandat de coaching pour une entreprise, la première chose que je fais, c'est une réflexion stratégique en compagnie du PDG, du Vice-Président ou du Directeur Général des Ventes. Pour cela, j'utilise un questionnaire que j'ai élaboré et constamment amélioré au fil des ans.

Ce questionnaire, je l'ai conçu dans une optique très large car je m'en sers pour des entreprises de tous les secteurs d'activités, mais il vous sera facile de l'adapter à votre organisation en enlevant tout simplement les questions non pertinentes. Vous en trouverez une copie à la fin de ce chapitre. Faites l'exercice. Absolument ! C'est la meilleure façon de connaître votre propre entreprise, d'analyser chacun des points de votre stratégie de vente, de faire ressortir vos forces et vos faiblesses ainsi que de relever tous les défis et les opportunités que présente votre stratégie de vente actuelle.

Ce constat est essentiel car avant de décider où vous voulez aller, il importe à tout prix de savoir d'où vous partez. Quel est actuellement l'état de ce département des ventes que vous vous apprêtez à prendre en charge ? Quels sont les défis que vous devrez relever ? Quelles sont les possibilités qui s'offrent à vous ? Où devrez-vous mettre vos priorités ? Quelle est la situation actuelle des ventes ? D'où proviennent les insatisfactions ? Quels sont les éléments en cause ? Les vendeurs sont-ils heureux dans cette entreprise ? Sont-ils aussi productifs qu'ils devraient l'être ?

Ce ne sont là que quelques questions parmi plusieurs autres auxquelles ce questionnaire vous permettra de répondre. Si vous vous y attaquez sérieusement, il vous indiquera la vraie mesure du défi que vous vous apprêtez à relever : PRENDRE LA CHARGE DES VENTES. Il vous permettra de soulever tous les problèmes, tous les obstacles, toutes les menaces qui guettent votre entreprise, de définir les zones d'amélioration possibles, et de réfléchir à l'aspect qu'auront les ventes dans l'avenir, aux résultats que vous visez et comment y parvenir.

Si vous débutez dans une entreprise, c'est évidemment la première chose à faire. Si vous êtes déjà là depuis quelques temps, considérez tout de même cet exercice comme une façon de faire le point et de donner un nouvel élan à votre stratégie de vente.

## 1.2 Le Projet de Vente Stratégique

Vous avez maintenant une bien meilleure idée de la situation des ventes dans votre entreprise. Vous savez où vous en êtes, il vous faut maintenant décider où vous voulez aller et les moyens qui vous y mèneront. Ce sera votre *Projet de Vente Stratégique*.

Quand le nouveau coach des Giants de New-York a été nommé en janvier 2004, voici ce qu'il a déclaré : « Ce que nous devons rechercher avant tout, c'est à regagner notre fierté personnelle et celle de l'équipe des Giants, retrouver notre professionnalisme, notre énergie, et la passion des Giants de New York ! » Il s'est donné une mission, il a mis son projet sur papier et l'a communiqué à tous ses collaborateurs, et il a pris les moyens de le réaliser. En 2008, les Giants de New York ont remporté le Super Bowl !

Vous aussi, vous avez le pouvoir de donner une nouvelle vigueur à votre force de vente, de stimuler le désir de se surpasser chez vos vendeurs, d'utiliser l'inestimable potentiel que chacun d'eux possède et de canaliser leur énergie vers l'atteinte d'objectifs motivants et réalisables. Votre premier travail, le voici : créer un *Projet de Vente Stratégique* qui saura stimuler le désir d'agir de vos vendeurs et les convaincre de vous faire confiance et de vous suivre !

Mais attention ! Pour stimuler vos vendeurs vous n'allez tout de même pas vous contenter de leur fixer des objectifs et des quotas ? Vos vendeurs dépendent de votre inspiration et de votre engagement. Votre acharnement à réussir se reflète sur chacun d'eux. Votre passion est contagieuse. Qu'allez-vous leur proposer pour tirer le meilleur parti d'eux-mêmes ?

Ceux qui gagnent sont des visionnaires et surtout, ils savent communiquer leur vision : « Voici où l'on va. Voilà ce que nous allons faire. Voilà l'équipe, la succursale ou l'entreprise que nous aurons dans 3 ans. Voilà les clients que nous recherchons ainsi que la qualité de service que nous allons leur offrir ».

C'est cela un *Projet de Vente Stratégique* : une vision claire de ce que vous désirez pour votre équipe. Rien de tel pour motiver votre force de vente. Le *Projet de Vente Stratégique* donne la direction. Sans un *Projet de Vente* motivant, les gens se sentent coupés de ce qui arrive. Vides !... Inutiles !... Un *Projet de Vente* leur donne des ailes et de la puissance à revendre. Il les oblige à puiser au fond d'eux-mêmes et à investir toutes leurs ressources dans ce projet.

Demander plus de rendement ne sert à rien. Il faut que vous donniez d'abord un sens au travail de vos vendeurs et que vous leur communiquiez de façon claire ce que vous souhaitez réaliser et ce que vous attendez de chacun d'entre eux. Il faut absolument que les gens puissent voir où leurs actions vont les mener et qu'ils aient totalement confiance en vous.

### 1.2.1 Un projet ambitieux

Un *Projet de Vente Stratégique*, c'est beaucoup plus que la définition des objectifs de l'année qui commence. Définir ses objectifs cela veut dire : indiquer ses limites. Les limites minimum et maximum que l'on désire atteindre. Allez-y pour le maximum ! Un *Projet de Vente Stratégique*, c'est un énoncé clair des objectifs quantitatifs et qualitatifs que vous visez et des chiffres que vous entendez réaliser.

Il est évident que si vous venez tout juste de prendre la direction d'une équipe de ventes et que celles-ci ont diminué au cours des dernières années, votre premier objectif sera de ramener le volume des ventes et le chiffre d'affaires de l'entreprise à leur niveau antérieur. Ce sera la première étape de votre *Projet de Vente Stratégique*. D'abord sauver votre peau ! C'est certain.

Mais vos préoccupations à court terme ne doivent pas vous faire oublier vos objectifs à plus long terme et surtout le fait qu'il n'est pas très motivant pour une équipe de n'avoir comme seul objectif que de reprendre les ventes perdues. Pour la motiver et pour favoriser un rendement exceptionnel, vous devez lui présenter un *Projet de Vente* ambitieux. Un Projet qui demandera le meilleur de chacun, leur rappellera constamment le pourquoi de leurs efforts mais aussi, nous y reviendrons un peu plus tard, un projet qui leur permettra de se réaliser individuellement et de gagner collectivement.

Rattraper le terrain perdu, certes, mais plus encore : intensifier nos actions et travailler sans relâche pour devenir les numéros 1 dans l'industrie, le fournisseur préféré de nos clients, l'équipe de vente la plus respectée de son secteur d'activités, la référence dans son marché, celle qui offre une qualité de services que tous les autres envient.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Si votre entreprise compte de jeunes vendeurs qui en sont à leurs débuts, vous pouvez sûrement les motiver avec des objectifs de production ou de volume. Mais qu'en est-il de tous ceux qui sont avec l'entreprise depuis 15 ou 20 ans ? Pour aller chercher le meilleur de eux-mêmes, vous devrez leur proposer un *Projet de Vente* beaucoup plus ambitieux. Si tous les ans, vous revenez avec les mêmes objectifs plus 10%, cela devient ennuyant pour les vendeurs. Rien de plus stimulant qu'un *Projet de Vente* pour leur redonner le désir de se surpasser et de gagner et de devenir des champions !

### 1.2.2 La durée idéale

On peut sûrement concevoir un *Projet de Vente* pour les 5 ou 10 prochaines années, mais compte tenu de la rapidité des changements technologiques que nous connaissons actuellement, je suis d'avis qu'un horizon de 3 ans est plus réaliste. Assez court pour vous permettre d'ajuster votre tir et suffisamment long pour vous laisser le temps d'expérimenter, de tester de nouveaux produits, de nouvelles approches et de solliciter des marchés que vous avez négligés jusqu'à présent ou que vous avez tout simplement ignorés.

Trois ans vous donnent assez de temps également pour voir si votre *Plan de Match* est efficace et si toutes les actions que vous allez entreprendre porteront leurs fruits. Dans tous les cas, ce sera suffisant pour donner un nouvel élan à votre équipe de vente et pour offrir la chance à tous ceux qui en font partie d'apprécier les progrès réalisés et d'en jouir !

Si vous avez de la difficulté à définir les objectifs de votre *Projet de Vente*, demandez à votre supérieur immédiat de vous venir en aide. Analysez avec lui les chiffres de vente des trois dernières années, constatez la progression de ces chiffres et, tout en tenant compte de vos parts de marché actuelles et de celles que vous souhaitez atteindre, tentez d'évaluer le montant maximum de vente que vous pourriez viser dans un contexte idéal.

Ne pensez pas aux moyens d'atteindre ces chiffres. Vous vous occuperez des moyens lorsque vous réfléchirez à votre *Plan de Match*. Pour le moment, ce qui importe, c'est de laisser aller votre imagination et de penser intensément à un objectif motivant pour les trois prochaines années, un objectif ambitieux, qui exigera le meilleur de vous-même et de toute votre équipe, et que vous pourrez réaliser si vous prenez réellement la charge des ventes.

### 1.2.3 Mettez votre Projet de Vente par écrit

C'est primordial !... Mettez votre projet par écrit et partagez celui-ci avec tous les membres de votre équipe, avec les membres de la direction et avec les responsables des autres départements de votre entreprise. Rien de tel pour aligner tout le monde sur les ventes ! Quand tous regardent dans la même direction, le principe de synergie entre en action et la force de l'entreprise est surmultipliée.

Ce qui motive les gens à faire plus, c'est la vision d'une réussite possible, d'un objectif sur lequel toute l'équipe peut s'aligner et qui laisse entrevoir un avenir grandiose, rempli de promesses, de réalisations et de satisfaction. Et cela, les gens qui font partie de votre équipe veulent le lire dans vos yeux, le sentir dans votre attitude et pardessus tout, ils veulent l'observer dans vos actions.

Lorsqu'un vendeur comprend les enjeux, qu'il perçoit le rôle qu'il peut jouer, ce qu'on attend de lui et l'importance de sa contribution aux objectifs de l'entreprise, et si en plus, il se sent bien appuyé et veut prouver ce dont il est capable, il apprendra de lui-même à mieux gérer ses priorités, à cesser de gaspiller du temps dans des activités non rentables pour les réorienter vers des objectifs précis d'accroissement des ventes.

Voici quelques questions auxquelles vous devrez réfléchir lorsque vous mettrez votre projet par écrit :

- Comment voyez-vous votre équipe de vente dans trois ans ?
- Qu'aimeriez-vous avoir construit dans trois ans ? Pour vos clients ? Pour vos vendeurs ? Pour l'entreprise ?
- Est-ce que votre entreprise dispose d'un énoncé de mission ?
- Depuis combien de temps celui-ci n'a-t-il pas été révisé ?
- Vos vendeurs le connaissent-ils ?
- Correspond-il à vos ambitions ?
- Comment pourriez-vous le modifier de façon à ce qu'il devienne votre mot d'ordre ou votre slogan pour les 3 prochaines années ?
- Votre entreprise a-t-elle défini ses valeurs ?
- Vos vendeurs les connaissent-ils ?
- Ne faudrait-il pas les réviser ?
- Quel genre de service désirez-vous donner à vos clients ?
- Quels sont les délais minimums de production ou de livraison que vous désirez atteindre ?
- Quelle qualité de production désirez-vous offrir ?
- Quelle garantie inconditionnelle désirez-vous donner par rapport aux exigences des clients ?
- Qu'aimeriez-vous que vos clients disent de vous ?
- Qu'en est-il de vos promesses et de vos engagements actuels ?
- Quel est le plus grand défi de vos clients par rapport à votre secteur d'activité ?
- Comment pouvez-vous les aider à solutionner ces défis ?
- Que pouvez-vous faire de plus ? Qu'est-ce qui vous en empêche ?
- Quel chiffre d'affaire souhaiteriez-vous réaliser aux cours des 3 prochaines années ? Par marché ? Par produit ? Par client ? Par territoire ?
- Avez-vous fait une analyse détaillée de vos ventes des 3 dernières années ?
- Existe-t-il des possibilités d'augmentation dans chaque marché ? Pour chaque produit ? Dans chaque territoire ?

- Qu'en est-il de vos parts de marché ?
- À quel pourcentage de leur capacité vos vendeurs produisentils actuellement ?
- Quels sont vos produits les plus rentables ?
- Leur accorde-t-on suffisamment d'attention et d'effort ?
- Quels sont les produits dont les marges sont trop basses et que vous devriez laisser aller ?
- Y a-t-il des marchés qui sont devenus moins intéressants et d'autres qui commencent à émerger ?
- Avez-vous des clients que vous devriez abandonner parce que non rentables et d'autres que vous devriez plus particulièrement rechercher ?

N'hésitez pas à demander également à vos clients ce qu'ils pensent de votre entreprise, de vos services, de la qualité de vos produits, de vos délais de livraison. Comment voient-ils l'évolution de votre relation sur une période de trois ans ? Demandez-leur également ce que vous pourriez faire de plus et quelle valeur ajoutée vous pourriez leur offrir pour devenir leur fournisseur favori.

### 1.3 La Structure de Vente

Comme tout autre département de l'entreprise, le service des ventes possède une structure. Il est fort probable que l'entreprise pour laquelle vous travaillez l'ait déjà choisi. Mais il est toujours bon de se questionner à son propos, étant donné l'influence considérable qu'elle peut avoir sur le rendement des vendeurs et sur la satisfaction des clients.

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim vest and the other a blue jacket and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office equipment. On the left, there's a large red circle containing the text "HARVARD ManageMentor". The main text on the left reads "Imagine your future Invest today" in bold black and blue font, followed by smaller text "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." The Atos logo is prominently displayed in large white letters across the bottom right of the ad.

La *Structure de Vente* concerne la façon dont une entreprise subdivise son marché pour le répartir entre ses vendeurs, et comment elle distribue entre eux ses clients actuels et potentiels. Elle concerne également la taille de l'équipe de vente ainsi que le nombre optimal de vendeurs qu'un directeur peut avoir à sa charge. Finalement, elle sert à soutenir les vendeurs dans l'exercice de leurs différentes fonctions afin de leur permettre d'être le plus souvent possible sur le terrain pour développer davantage les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients.

J'ai effectué des mandats de consultation dans plusieurs entreprises où les vendeurs manquaient totalement de soutien. Ils devaient tout faire par eux-mêmes : concevoir les soumissions et les offres de service, les rédiger, les faire parvenir aux clients, offrir seuls le service qu'ils avaient promis et s'assurer que les délais soient respectés. D'après vous, est-ce qu'il leur restait suffisamment de temps pour solliciter et pour vendre ?... Nous assistons présentement à une véritable révolution technologique. Le métier de vendeur a progressé d'une façon incroyable. Pourtant, certaines entreprises ont toujours la même structure de vente qu'il y a 20 ans.

Le premier objectif d'une *Structure de Vente*, c'est de s'assurer que l'entreprise dispose d'un nombre optimal de vendeurs pour couvrir son territoire et que ceux-ci ont suffisamment de temps à leur disposition pour effectuer toutes les tâches qu'on attend d'eux, à commencer par la visite de tous leurs clients et par la sollicitation de nouveaux clients potentiels. Comme nous le verrons bientôt, le *Plan de Match* nous indique les actions à faire. La *Structure de Vente* nous assure que ces actions seront faites.

### 1.3.1 Quel type de structure devez-vous choisir ?

Comment allouez-vous vos comptes entre vos vendeurs ? Par territoire, par gamme de produits, par marché, par type de clientèle ou encore, selon l'importance des comptes ou selon les tâches à accomplir ? Devez-vous laisser entière liberté de sollicitation aux vendeurs, comme cela se fait dans le domaine des assurances ou des services financiers ?

Votre structure dépend évidemment du genre de produits que vous offrez, du niveau de spécialisation que vous exigez de vos vendeurs, des tâches à accomplir et des distances à parcourir. Voici quelques questions à vous poser afin de déterminer si la structure de vente actuelle correspond exactement aux besoins de votre entreprise et de quelle façon vous pourriez l'améliorer.

- Combien de vendeurs et de gestionnaires votre équipe de vente compte-t-elle actuellement ?
- Ces chiffres permettent-ils un rendement optimal ?
- Combien de comptes sont alloués à chaque vendeur ?
- Pourrait-on lui en donner plus ? Moins ?
- Quelles sont les principales responsabilités du vendeur ?
- Quels types de services doit-il apporter à ses clients ?
- Quelle est la fréquence de ses visites ?

- Les vendeurs font-ils surtout de la maintenance ou du développement de marché ?
- Effectuent-ils l'ensemble des tâches à accomplir ou sont-ils soutenus par d'autres employés ou par des vendeurs internes ?
- Votre structure actuelle facilite-t-elle le travail des vendeurs ?
- Est-elle toujours adaptée à l'évolution récente du marché et de la concurrence ?
- Est-elle toujours motivante ?
- Est-ce qu'elle aide les vendeurs à être plus souvent sur la route ?
- Est-ce qu'elle contribue à augmenter le temps effectif de vente des vendeurs ?
- Combien les payez-vous pour faire le travail qu'un coordonnateur aux ventes pourrait faire ?
- Votre structure actuelle favorise-t-elle la collaboration entre les vendeurs et les autres départements de l'entreprise ?
- Vous offre-t-elle un avantage concurrentiel ?
- Contribue-t-elle à la satisfaction des clients ? Est-ce la meilleure structure possible ?
- La moins coûteuse, la plus facile à gérer et aussi la plus rentable ?

## 1.4 Le Plan de Match

Vos vendeurs conduisent-ils toujours les mêmes actions sur les mêmes comptes ? Depuis combien d'années ont-ils le même plan d'action ? Depuis combien de temps offrent-ils les mêmes produits aux mêmes clients ? Le danger qui les menace, c'est qu'ils tombent dans la routine, la résignation, et qu'ils perdent toute leur motivation. Peut-être l'ont-ils d'ailleurs déjà perdue depuis longtemps !

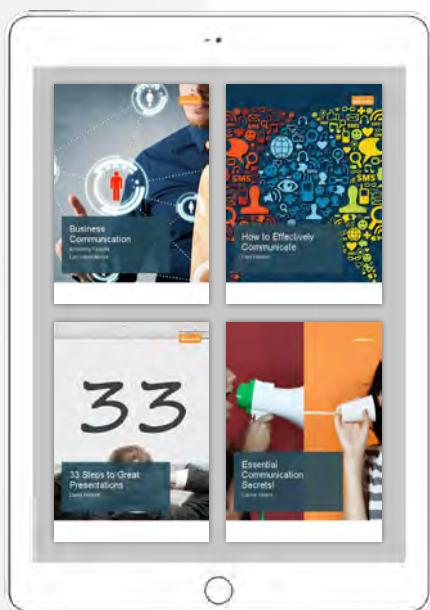
Votre *Projet de Vente*, s'il est bien fait et bien communiqué leur redonnera l'envie de réussir et de gagner. Mais ce qui ravivera pardessus tout la flamme de vos vendeurs, c'est de se rendre compte que non seulement vous avez un *Projet de Vente Stratégique* pour eux mais aussi, un *Plan de Match* rigoureux pour réaliser vos objectifs de la première année.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit : vous avez conçu un *Projet de Vente Stratégique* pour les 3 prochaines années mais ce projet, c'est une année à la fois que vous allez le réaliser. Définissez d'abord les objectifs de la première année et attaquez-vous à la façon de les atteindre en présentant à vos vendeurs un *Plan de Match* exhaustif, où chaque activité susceptible de générer des ventes sera bien détaillée.

En d'autres mots, vous devez traduire votre projet en chiffres, le vrai langage des affaires. Vous devez définir vos objectifs de vente pour l'année et diviser ceux-ci par territoires, par clients, par marchés et par produits. Car en théorie, il n'y a que deux façons d'accroître vos ventes : vendre plus à vos clients actuels (en accroissant vos parts de marché chez chaque client ou en faisant le lancement de nouveaux produits et services) ou bien développer une nouvelle clientèle, de nouveaux territoires ou de nouveaux marchés.

Avant de regarder ailleurs, il m'apparaît logique pour une entreprise de consolider d'abord ses acquis et de rentabiliser au maximum sa base de clients actuels. Mais connaissez-vous suffisamment bien vos clients ? Avez-vous analysé à fond leurs achats respectifs ? Qu'est-ce qu'ils achètent le plus ? Qu'est-ce qu'ils achètent peu ou pas du tout ? Quel est leur cycle d'achat ? Est-ce que vous savez pourquoi ils achètent de vous plutôt que de vos concurrents ? Est-ce que vous questionnez leurs besoins ? Leurs déceptions ? Leurs orientations futures ? Qu'est-ce que ça prendrait pour qu'ils soient satisfaits à 100 % ? Est-ce que votre entreprise a investi dans un logiciel GRC (Gestion de la Relation Client) qui pourrait lui fournir, pour chacun de ses clients, la réponse à toutes ces questions ?

C'est difficile à imaginer mais l'année dernière, j'ai donné une consultation dans une entreprise qui n'avaient possédait aucune autre information sur ses clients que les copies des factures qu'elle leur avait fait parvenir. Incroyable, n'est-ce pas ? Les nouvelles technologies ont permis l'émergence de logiciels GRC vraiment plus abordables. Il y a tellement de choix parmi tous ceux qui sont actuellement disponibles sur le marché qu'il en existe sûrement un qui s'applique exactement au type de produits que vous offrez et à la clientèle que vous desservez. Si ce n'est déjà fait, n'attendez pas plus longtemps et investissez dans un logiciel GRC.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

#### 1.4.1 Maintenant, passons à l'action !

Avec l'aide de vos vendeurs, répartissez vos clients par compte A B C et D. Comme dans plusieurs entreprises, vos comptes A (en général vos 10, 15 ou 20 plus gros comptes) représentent possiblement de 30 à 60 % de votre volume de vente.

Vos comptes B regroupent certainement 15 à 20 % de vos ventes, vos C, les 15 à 20 % qui suivent, et les D représentent généralement un très faible volume de ventes ou bien des comptes occasionnels et sans grand potentiel.

Accordez une attention particulière à vos comptes A. Les avez-vous bien identifiés? Que faites-vous de plus pour votre top 10 ou votre top 20? Tant que vous ne faites pas de distinction entre vos comptes, vous semez à tous vents, avec le résultat qu'aucune action n'est prévue pour vous assurer de conserver et même d'accroître vos ventes chez vos comptes majeurs.

Insistez pour que chaque vendeur vous fournisse une liste de ses comptes A. Évaluez le potentiel de chacun, identifiez les écarts entre ce qu'il rapporte et ce qu'il pourrait rapporter, et voyez comment vous pourriez accroître vos ventes en focalisant votre action sur ces comptes (nous verrons en coaching comment aider chaque représentant à évaluer le potentiel de ses comptes A et B, et comment faire un *Plan d'Action Stratégique* pour accroître le rendement de chacun de ces comptes).

Pour le moment, il s'agit d'estimer le potentiel de vente pour ces comptes pour l'année qui débute et quel est le potentiel maximum de chaque compte en termes de montant et de volume de ventes, de gammes de produits, de parts de marché et de marges de profit. Il s'agit également de déterminer le nombre de visites à effectuer pour chacun de ces comptes, d'abord pour l'année, et ensuite pour chaque trimestre.

#### 1.4.2 Attaquez-vous au développement de nouvelles affaires

Lorsque vous aurez évalué tous les moyens de rentabiliser au maximum votre clientèle actuelle, vous devrez penser aux actions qu'il vous faudra concevoir et mettre en oeuvre pour développer de nouveaux marchés et de nouveaux clients. Vous n'avez pas le choix: aucun marché n'est acquis en permanence, aucun client, si fidèle soit-il, ne peut vous garantir qu'il continuera toujours à acheter chez vous!

Pour toutes sortes de raisons, vous perdrez au cours des prochaines années des dizaines et peut-être même des centaines de clients. Certains fermeront leurs portes, d'autres se relociseront, tandis que les besoins de certains autres évolueront. Sans oublier deux menaces toujours omniprésentes : une conjoncture qu'on ne peut pas toujours prévoir ainsi que les campagnes stratégiques de la concurrence. Tenez, au moment même où vous lisez ces lignes, je suis convaincu que certains de vos clients – les miens également – sont sollicités par un concurrent.

C'est quand les affaires vont bien qu'il faut penser développement. Si vous attendez de vous retrouver dans une situation d'urgence pour semer, vous risquez d'être déçu. Le développement des nouvelles affaires est un processus à long terme : les actions que vous entreprendrez cette année exigeront beaucoup de suivis et de persévérance car elles pourraient bien ne rapporter leurs fruits que dans deux ou trois ans.

Évaluez votre potentiel de développement en réfléchissant à ces quelques questions : existe-t-il de nouveaux débouchés pour vos produits et services ? Existe-t-il de nouvelles tendances que vous pourriez exploiter ? De nouveaux créneaux que vous pourriez approcher ? Quel type de clients convoitez-vous ? Quel est le profil de votre client idéal ? Il est excessivement important de vous poser ces questions. Il vous faut cibler les meilleurs clients possibles et les plus rentables pour votre entreprise.

En consultation, je suis toujours surpris de constater jusqu'à quel point certains dirigeants ont de la difficulté à définir avec précision le type de clientèle qu'ils recherchent. Il est devenu tellement facile de se procurer des listes de prospects. Mais voilà : il faut savoir ce que vous voulez ! Les résultats de votre démarche seront directement proportionnels à la précision avec laquelle vous évaluerez votre clientèle cible.

Avant d'acheter des listes, réfléchissez davantage. Quel type d'entreprise cherchez-vous ? Manufacturière, industrielle, oeuvrant dans la distribution ou l'exportation ? Dans quel marché ? Alimentation, aéronautique, biotechnologie, construction, finance, services, transport ? De quelle taille ? Petite, moyenne ou grande entreprise ? Dans quelle région ? Europe, USA, Canada, Québec, Montréal ? Est-il primordial que le siège social de celle-ci soit établi dans votre région ? Quelle personne cherchez-vous à joindre dans cette entreprise ? Plus vous serez précis dans votre démarche, plus les listes que l'on vous remettra correspondront exactement au type de clientèle qui vous intéresse.

Lorsque vous aurez obtenu vos listes, il vous faudra les valider et pré qualifier chaque entreprise dont le nom apparaît sur la liste en fonction de vos critères de sélection et des services que vous offrez. Sinon, vous risquez de perdre beaucoup de temps et d'énergie à contacter et à rencontrer des entreprises non qualifiées pour vos produits et services.

Voyons maintenant les probabilités que vous réussissiez à vendre vos services à un nouveau client : celles-ci sont en relation directe avec la capacité que vous avez de rencontrer votre client potentiel face à face. Je suis d'avis que lorsqu'un vendeur est en mesure de rencontrer un client potentiel qualifié, ses chances de réussite peuvent varier entre 10 et 50 %. Pour un Champion de la Vente qui maîtrise toutes les étapes du processus de vente et qui s'engage à chacune de ses rencontres à faire gagner son client, ce pourcentage peut augmenter considérablement.

Quelle est la valeur réelle d'un nouveau client ? Pour la calculer, vous ne devez pas mesurer seulement les achats que ce client effectuera au cours de l'année. Si vous offrez un service impeccable, il n'y a aucune raison pour que vous ne conserviez pas ce client pendant une dizaine d'années. Combien ce client achètera-t-il chez vous au cours de cette période ? Voilà la valeur réelle de ce client.

Voici un autre point sur lequel vous devez réfléchir. Plusieurs entreprises paient très chèrement leurs vendeurs pour faire du développement et très souvent, certains d'entre eux se défilent. Il faut vous rendre à l'évidence, plusieurs vendeurs ont perdu l'habitude de solliciter ou encore, ils n'ont tout simplement plus le temps de le faire et ils préfèrent se concentrer sur le maintien de leur clientèle actuelle. Il y a les chasseurs et il y a ceux qui font de la maintenance. Voici deux idées qui ne manqueront pas de stimuler ceux de vos vendeurs qui aiment aller à la chasse :

### 1. Bonifiez le développement

J'ai souvent constaté une énorme lacune : un système de rémunération où le développement des affaires n'est absolument pas récompensé. Voyons les choses du point de vue du vendeur : pourquoi celui-ci mettrait-il plus de temps et d'efforts à développer de nouveaux comptes quand on le rémunère exactement de la même manière pour visiter et maintenir ses clients actuels ? Sans compter la possibilité de rejet toujours très présente en situation de développement et que certains vendeurs ne peuvent supporter.



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

Une commission alléchante pour les nouvelles affaires ou un généreux bonus représente toujours un incitatif très puissant. Je connais des vendeurs qui sont passés maîtres dans l'art de développer une nouvelle clientèle et qui adorent le défi, le risque et la possibilité de commissions supplémentaires que représente l'approche d'un nouveau client.

## 2. Soutenez vos vendeurs

Les coûts additionnels que demande la recherche de nouveaux clients exigent que vous souteniez vos vendeurs au maximum lors des étapes de dépistage, d'identification, de qualification et de prise de rendezvous des clients potentiels.

La force d'un bon vendeur, c'est de faire du face à face et votre rôle, c'est de faciliter sa tâche en confiant à d'autres employés, aux vendeurs à l'interne ou à une firme spécialisée dans le démarchage, le soin de qualifier vos clients potentiels et de prendre des rendez-vous avec les entreprises ou les personnes qui démontrent de l'intérêt pour vos produits et services.

En résumé, un bon *Plan de Match* consiste d'abord à évaluer les différentes actions que vous pouvez conduire sur vos comptes clients actuels et à en définir la fréquence, selon que ces comptes représentent des clients A B C ou D. Dans un deuxième temps, il s'agit de déterminer les marchés que vous désirez cibler et de décider des actions à faire pour développer de nouveaux comptes dans ces marchés.

En somme, il faut toujours vous rappeler que, comme dans les domaines sportif ou militaire, l'offensive représente la meilleure défensive. S'il vous faut constamment répliquer aux stratégies de vente de la concurrence, votre vitesse d'exécution sera tôt ou tard diminuée.

N'attendez pas que la concurrence bouge en premier. Prenez l'initiative et soyez créatif : pensez à des stratégies de développement qui permettront à votre entreprise de rencontrer de nouveaux clients et de leur faire la démonstration des avantages distinctifs de votre entreprise et de la qualité de votre offre de services.

## 1.5 Le Rapport Mensuel du Directeur des Ventes

Voici un dernier outil. J'ai mentionné au début de ce chapitre l'importance de prendre la charge des ventes et de démontrer à votre supérieur immédiat que vous preniez votre place : que vous êtes responsable des stratégies, des actions et des résultats de vente. Mais vous devez également sentir que la direction vous appuie et soutient vos efforts.

Pour être certain que vous avez sa confiance, n'hésitez pas à demander que votre mandat soit clarifié. Que l'on mette noir sur blanc les objectifs que l'on souhaite vous voir atteindre au cours des trois prochaines années et que l'on vous accorde le choix des stratégies et des plans d'actions.

Pour vous aider à obtenir ce mandat et aussi pour rassurer la direction, voici ce que je vous propose : prenez l'habitude de lui présenter un rapport mensuel sur la croissance des ventes. Dans ce rapport, vous résumerez la situation actuelle du marché et de la concurrence, et vous mettrez en évidence les actions que vous aurez mises en place aux cours des 30 derniers jours, les résultats de vente par rapport aux objectifs et aussi les menaces que vous sentez poindre ainsi que les obstacles, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, qui vous empêchent de progresser comme vous l'entendez.

Même si la direction n'exige pas un tel rapport, préparez-le tout de même et présentez-le assidûment à votre supérieur immédiat. Ce rapport lui prouvera de façon sans équivoque que vous avez réellement pris la charge des ventes et qu'il peut définitivement se fier à vous.

Sans compter que c'est avant tout pour vous-même que ce rapport démontrera toute son utilité : il vous permettra, tous les mois, de faire véritablement le point sur la situation des ventes et sur les actions entreprises, et de savoir où vous en êtes par rapport à vos objectifs. Il vous offrira également la réponse à plusieurs questions :

- Progresse-t-on ?
- Notre rythme de croissance est-il convenable ?
- Est-il aligné sur nos objectifs ?
- Qu'en est-il des différents programmes et promotions que nous avons mis en place ?
- Qu'est-ce qui fonctionne ?
- Qu'est-ce qui ne marche pas ?
- Quel vendeur est en arrière ?
- Avec lequel dois-je intensifier mon coaching ?
- Dois-je apporter des correctifs à mon *Plan de Match* ? Hausser la cadence ? Modifier nos promotions ?
- Dois-je penser à une nouvelle stratégie pour le mois qui commence ?

À la page suivante, vous trouverez un modèle du *Rapport Mensuel du Directeur des Ventes*.

## 1.6 ANNEXE 1 : Rapport mensuel du Directeur Des Ventes

**RAPPORT MENSUEL  
DU DIRECTEUR DES VENTES**

|  |
|--|
| Mois de _____  |
| De _____   |
| À _____  |
| Date _____   |
| Situation du marché et de la concurrence _____<br>_____<br>_____         |
| Projets en cours _____<br>_____<br>_____                                 |
| Ventes du mois dernier _____<br>_____<br>_____                           |
| Écarts et causes _____<br>_____<br>_____                                 |
| Points positifs _____<br>_____<br>_____                                  |
| Obstacles à la performance<br>- À l'interne _____<br>- À l'externe _____ |
| Actions à entreprendre _____<br>_____<br>_____                           |

## 1.7 ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE – DIRECTEUR GÉNÉRAL – VICE-PRÉSIDENT VENTES

### 1. Bilan de la situation actuelle de l'entreprise

- Diriez-vous que la situation de votre entreprise dans le marché est présentement stable, en croissance ou en décroissance ?
- Qu'en est-il de votre industrie ?
- Au cours des trois dernières années, avez-vous rencontré vos objectifs de vente ?  
Au cours de la dernière année ?
- Est-ce que vos clients vivent une expérience mémorable avec vous ?
- Avez-vous des projets spéciaux pour l'année qui vient ?

### 2. Mission et positionnement

- Quel est votre positionnement marketing ?
- Qui est votre plus gros concurrent ?
- Quelle est votre position dans le marché ?
- Comment vous positionnez-vous par rapport à la concurrence ?
- Produit (qualité de l'offre)
- Service
- Prix (rapport qualité/prix)
- Crédit
- Installation
- Délais de livraison

### 3. Forces et faiblesses de l'entreprise

- Quels sont les facteurs-clés qui assurent le succès de votre entreprise ?
- Quelle est la force motrice de l'entreprise ?
- Quels sont les principaux défis de votre département ?
- Quelles sont les plaintes les plus fréquentes de vos clients ?
- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à votre équipe de vente ?
- Quelles sont les principales menaces auxquelles votre entreprise devra faire face dans l'année qui vient ? Au cours des cinq prochaines années ?

### 4. Vos grands objectifs

- Quels sont vos grands objectifs pour l'année qui vient ?
- Pour les trois prochaines années ?
- Visez-vous de nouveaux marchés ? Une clientèle différente ?
- Pensez-vous introduire de nouveaux produits ?
- Quel est l'objectif principal que vous-même, à titre de dirigeant, aimeriez réaliser au cours des trois prochaines années ?

## 5. Rôle et tâches du vendeur

- Quelle est la contribution du vendeur au marketing de l'entreprise ?
- Quelles sont ses principales activités ? responsabilités ?
- Avec qui est-il en relation dans l'entreprise de son client ?
- Doit-il avoir un certain niveau de compétence ?
- Doit-il faire de la prospection ?
- Doit-il prendre lui-même ses rendez-vous ?
- À quoi accorde-t-il trop d'importance ?
- Qu'est-ce qu'il néglige le plus ?
- Quel changement aimeriez-vous voir dans son comportement ?
- Quels résultats attendez-vous de lui ?
- Y a-t-il un grand écart entre le rendement des meilleurs et celui des moins performants ?
- Vos vendeurs sont-ils motivés par l'obsession de faire réussir le client ?

## 6. Votre système de rémunération

- Comment payez-vous vos vendeurs ?
- à salaire ? – à commission ? – à bonus ?
- Quelles sont les proportions de rémunération fixe et variable chez vos meilleurs ? chez vos vendeurs moyens ?



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

- Sur quelle base sont calculés les commissions et/ou les bonus ?  
(- volume – rentabilité – satisfaction – quotas – développement – autres)
  
- Combien payez-vous vos vendeurs ? Quel est le niveau le plus élevé ? le plus faible ? le niveau médian ?
- Est-ce concurrentiel ? est-ce assez ? est-ce trop ?
- Avez-vous des contraintes posées par les politiques de gestion des ressources humaines ou de relations de travail de votre entreprise ?
- Votre plan de rémunération facilite-t-il ou complique-t-il le recrutement et la rétention du type de vendeur que vous désirez avoir ?
- Quel est le taux de roulement dans votre équipe de vente ?
- Y a-t-il une relation entre ce taux et votre plan de rémunération ?
- Ce plan de rémunération encourage-t-il les vendeurs à effectuer les activités que vous voulez qu'ils fassent ? Les stimule-t-il à bien faire leur travail ?
- Ce plan est-il équitable ? Encourage-t-il l'esprit d'équipe ? Favorise-t-il la loyauté des vendeurs ?
- Envisagez-vous certains changements à court ou à long terme ?

## 7. Vos stratégies de vente

- Combien de lignes de produits offrez-vous ?
- Introduisez-vous souvent des nouveaux produits ?
- Quelle est la nature de votre principal produit ou activité de vente ?
- Quelle est la valeur moyenne d'une transaction ?
- Quels sont vos produits les plus payants ? les moins payants ?
- Avec quel type de clientèle travaillez-vous ? client régulier, achat répétitif ? client achat ponctuel ? client achat unique ? client saisonnier ?
- Qui sont vos clients majeurs ?
- Avez-vous des clients marginaux ? ponctuels ?
- À qui s'adresse-t-on dans l'entreprise du client ?
- Avez-vous réparti vos clients selon un système A, B et C ?
- D'où viennent la plupart de vos clients ?
- Y a-t-il un marché que vous ciblez plus particulièrement ?
- Y a-t-il un nouveau marché que vous aimeriez cibler ?
- Y a-t-il un marché que vous songez à abandonner ?
- Dans quelle région géographique êtes-vous actif ? inactif ?
- Quelle est votre principale stratégie pour développer de nouveaux comptes ?
- Avez-vous un système qui génère des *leads* pour les vendeurs ?
- Est-ce que ce système vous assure que les *leads* sont suivis ?
- Ces *leads* sont-ils gérés par un logiciel de vente ? lequel ?

- Avez-vous une liste de prospects ?
- Que faites-vous pour les atteindre ?
- Quel pourcentage du travail du vendeur cela représente-t-il ?
- Quel pourcentage cela devrait-il représenter ?
- Votre entreprise est-elle orientée totalement sur le client ?
- Les autres départements dépendent-ils des ventes ?
- Existe-t-il un bon niveau de collaboration entre les ventes et le marketing ?  
les installations ? la livraison ? le crédit ?

#### 8. Votre système de planification et de contrôle

- Est-ce que vous travaillez avec un budget de vente ?
- Qui a participé à l'élaboration de ce budget ?
- Est-ce que les représentants y participent ?
- Est-ce chaque vendeur a des quotas à atteindre ?
- Si oui, qui fixe les quotas des vendeurs ?
- Comment sont fixés les quotas ?
  - prévisions optimistes – réalistes – pessimistes
- Est-ce que le représentant doit soumettre une planification hebdomadaire ? mensuelle ou trimestrielle ? un rapport d'activités hebdomadaire ? mensuel ou trimestriel ?
- De quels autres instruments de contrôle disposez-vous ?

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD ManageMentor**

**Atos**

The advertisement features two women in professional attire working together at a desk. One woman has curly hair and is wearing a denim vest over a white shirt. The other woman is wearing a light blue jacket and a pink scarf. In the bottom left corner, there is a red circular logo for "HARVARD ManageMentor". The word "Atos" is prominently displayed in large white letters across the bottom right of the image.

- Les vendeurs font-il surtout du développement ou de la maintenance ?
- Quel est le rapport entre les deux ?
- Quel serait le rapport souhaité ?
- Y a-t-il des objectifs par territoire ? par produit ? par client ?
- Comment gérez-vous les écarts ?
- Est-ce que les vendeurs doivent soumettre un plan de vente stratégique (plan d'action) ?
- Quels sont les facteurs-clés du succès (% de vente/prospects, % de prospects/entrevue) ?
- Faites-vous des réunions de vente ? à quel rythme ?
- Y a-t-il un ordre du jour prévu ?
- À quelle fréquence évaluez-vous vos vendeurs ?
- Comment procédez-vous ?
- Le vendeur connaît-il la base d'évaluation ?

## 9. Le processus de vente

- Chaque vendeur effectue-t-il l'ensemble des tâches de vente à accomplir ou sont-ils spécialisés en fonction de ces tâches ?
- Avez-vous délégué une partie des tâches à d'autres employés ? lesquelles ?
- Quelle proportion de vos clients achète pour la première fois ?
- Combien de temps se passe en moyenne avant qu'ils n'achètent ? Combien de fois devez-vous rencontrer le client ?
- Présentez-vous une offre de service formelle ?
- Procédez-vous par soumission ?
- Les vendeurs font-ils un suivi adéquat des cas soumissionnés ? Quel est leur taux de fermeture ?
- Les vendeurs ont-ils un cahier de présentation ? des documents ?
- Quelle est la procédure pour qualifier un nouveau compte ?
- Est-ce qu'ils travaillent avec un plan tactique pour chaque client ?
- Est-ce que vos vendeurs tiennent tous le même discours de vente ? Est-il cohérent ?
- Quelles sont les principales objections qu'ils reçoivent ?
- Vos vendeurs travaillent-ils par recommandation ? Demandent-ils des recommandations ?
- Que font-ils pour fidéliser leurs clients ?

## 10. Animation et motivation de l'équipe de vente

- Comment qualifiez-vous le niveau de motivation de vos vendeurs ?  
En êtes-vous satisfait ?
- Parmi les outils qui suivent, lesquels utilisez-vous présentement ?
  - l'établissement de quotas mobilisateurs
  - les différentes formes de coaching
  - les réunions de vente

- les bonus de performance
- l'affichage des résultats
- les concours de vente
- les programmes de reconnaissance
- les colloques et congrès de vente
- les notes de félicitations
- Quels résultats en retirez-vous ?
- Quels outils songez-vous à utiliser ?
- Qu'est-ce qui vous fait hésiter ?
- Quels sont, selon vous, les éléments qui sont les plus susceptibles d'accroître la motivation des membres de votre équipe ?
- Au cours des dernières années, avez-vous observé des changements dans les réactions des vendeurs aux outils de motivation ?
- Depuis combien de temps vos vendeurs n'ont-ils pas reçu de formation ?
- Accompagnez-vous vos vendeurs sur le terrain ? à quelle fréquence ?
- Vos vendeurs ont-ils toujours envie de se battre pour l'entreprise ?
- Ont-ils toujours du plaisir à faire leur travail ?

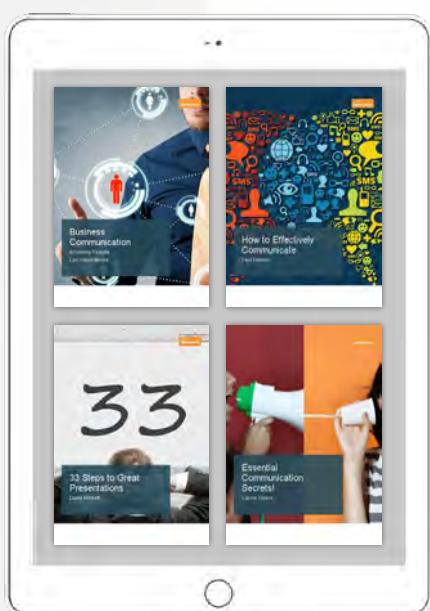
## 11. Les outils de commercialisation

- Comment évaluez-vous vos outils de commercialisation ?
- Documents descriptifs, brochures, etc.
- Cahier de présentation
- Catalogues
- Avez-vous un budget promotionnel ?
- Avez-vous un site Web ?
- Si oui, est-ce que votre site Web appuie votre image, vos stratégies ?
- Est-ce un site transactionnel ?

## 12. Votre occupation

- Comment répartissez-vous votre temps entre vos principales fonctions ?
- Avez-vous conservé des clients ?
- À part les résultats de vente, y a-t-il d'autres indicateurs-clés qui vous permettent d'évaluer votre travail ?
- À quelle fréquence avez-vous une réunion avec votre patron pour discuter de vos objectifs ?
- Devez-vous soumettre un rapport hebdomadaire, mensuel ou trimestriel ?
- Avez-vous la certitude que vous faites quotidiennement ce qu'il faut pour faire progresser votre équipe ? pour donner à chacun l'envie de réussir ?
- Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre travail ?

- Qu'est-ce que vous trouvez le plus difficile ?
- Avez-vous une image précise de l'équipe que vous aimeriez avoir dans trois ans ?
- Si vous pouviez changer une seule chose dans votre département, qu'est-ce que cela serait ?
- Que pourrait-on faire de plus pour accroître la rentabilité de l'entreprise ?
- Quels sont vos objectifs à court terme ?
- Quels sont vos objectifs pour les trois prochaines années ?
- Comment voyez-vous l'industrie dans 3 ans ? l'entreprise ? Comment vous voyez-vous ?
- Quel est votre plus grand rêve ?
- Est-ce que vous pensez que vos services sont bien utilisés ?
- Aimez-vous les défis ? Pouvez-vous mettre votre organisation au défi ?
- Êtes-vous une personne passionnée ?
- Êtes-vous motivé par les résultats ?
- POUVEZ-VOUS EXIGER DES RÉSULTATS ?



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

## 2 Assumer la responsabilité des résultats de l'équipe de vente



La personne responsable des résultats de vente de l'entreprise, c'est vous. La direction évaluera votre rendement à partir de celui de votre équipe de vente : si elle rencontre ses objectifs, ce sera grâce à vous. Si elle ne le fait pas, ce sera à cause de vous.

Aussi, la première chose que vous devez faire pour relever ce deuxième défi, c'est d'évaluer vos effectifs. Avez-vous l'équipe qu'il vous faut pour rencontrer les objectifs de vente que vous vous êtes fixés ? Avez-vous mesuré les résultats quantitatifs et qualitatifs de chacun de vos vendeurs ? Bien sûr, si vous êtes avec l'entreprise depuis longtemps, vous connaissez sûrement très bien chacun d'eux et vous savez lesquels performent et lesquels tirent de l'arrière. Mais si vous venez tout juste d'être nommé au poste de directeur des ventes d'une entreprise, vous devez absolument procéder à une évaluation complète de tous les membres de votre force de vente.

Procurez-vous d'abord les chiffres de vente des 3 dernières années et analysez la performance de chacun de vos vendeurs en termes de montant et de volume de vente, ainsi que de marges bénéficiaires brutes. En général, il y a 20 % des vendeurs qui performent, 60 % qui sont dans la moyenne et 20 % qui n'offrent pas leur plein rendement. Est-ce que ces chiffres s'appliquent à votre équipe de vente ? Les vendeurs du premier groupe ne vous poseront aucun problème si vous savez vous y prendre avec eux et vous en faire des alliés. Les vendeurs du deuxième groupe représentent un excellent défi auquel nous répondrons dans les prochains chapitres : comment les coacher pour les amener à améliorer leurs résultats.

Votre plus gros défi, ce sont les vendeurs du troisième groupe. Est-il possible de les coacher pour les amener eux aussi à des résultats spectaculaires ? Étudiez bien leurs chiffres: depuis les trois dernières années, sont-ils stables, en croissance ou en décroissance ? Y a-t-il eu des changements dans certains marchés ou encore des actions de la concurrence qui pourraient expliquer une baisse des résultats ? Certains vendeurs de ce groupe ont-ils affronté des problèmes personnels qui pourraient être responsables de leur contreperformance ?

Nous verrons lors des prochains chapitres comment procéder pour donner une dernière chance aux vendeurs du troisième groupe. Ce qu'il faut retenir pour le moment, c'est ceci : si vous gardez ces vendeurs dans votre équipe et qu'ils n'améliorent pas leurs résultats, c'est VOUS que l'on pointera du doigt pour leur manque de productivité. C'est VOUS que l'on tiendra responsable de leurs piétres performances.

Voilà pourquoi il vous faut maîtriser trois habiletés que doit posséder tout responsable des ventes qui cherche à bâtir une équipe gagnante : RECRUTER, FORMER ET CONGÉDIER. Il faut bien sûr ajouter le COACHING à ces habiletés, mais il représente plusieurs défis à lui seul. Nous y consacrerons les 3 prochains chapitres.

## 2.1 Bâtir une équipe gagnante

Commençons par la plus agréable de ces 3 habiletés. De tous les talents que vous devez acquérir, celui de recruteur est crucial. Si vous voulez que votre équipe devienne une machine de vente implacable, tôt ou tard, que ce soit pour accroître vos effectifs ou pour remplacer certains vendeurs, vous devrez aller chercher des vendeurs talentueux et les convaincre de se joindre à votre équipe. Pourtant, c'est souvent une activité que l'on néglige jusqu'à ce qu'une urgence se présente : que feriez-vous si demain matin, votre meilleur vendeur tombait malade ? Ou encore, s'il décidait de passer à la concurrence ?

Agir en situation d'urgence complique toujours les choses. On veut aller plus vite, on saute des étapes et on ne prend pas vraiment le temps de faire tout ce qu'il faut lorsque qu'il s'agit de recruter un champion de la vente. Plutôt que de suivre une démarche professionnelle, on se fie à son instinct et à ses sentiments. On risque alors de faire une erreur qui pourrait s'avérer fort coûteuse : recruter un vendeur qui ne servira qu'à remplir un poste vacant. Peu importe vos habiletés de formateur ou vos qualités de coach, si vous embauchez la mauvaise personne, vous devrez en payer le prix !

J'ai effectué des consultations dans plusieurs entreprises qui avaient commis ce genre d'erreur et je peux vous confirmer qu'elle coûte excessivement très cher. D'abord en raison du temps investi pour effectuer tout le travail de sélection ainsi que les multiples entrevues que nécessitent le recrutement d'un vendeur, à cause également du temps consacré à sa formation et à son intégration dans l'équipe, des sommes d'argent qui servent à payer son salaire ou ses avances sur commission, mais plus important encore, à cause des occasions de vente ratées, des comptes perdus au profit de la concurrence et de la mauvaise image de votre entreprise qu'a laissé ce supposé vendeur auprès de votre clientèle.

En quelques mois seulement, un vendeur de deuxième catégorie peut ruiner tous les efforts que vous avez entrepris aux cours des dernières années. Lorsque vous vous rendrez compte finalement du prix exorbitant que vous devez payer lorsque vous recrutez un vendeur incompétent que vous devrez remercier après quelques mois ou quelques semaines, vous comprendrez l'importance de concevoir un système de recrutement. Un système qui vous permettra d'embaucher de supers candidats chaque fois qu'un besoin de changement ou de remplacement se fera sentir.

### 2.1.1 Détecter le talent

Les grands coachs aiment bien choisir eux-mêmes les gens qui forment leur équipe. Ils savent comment attirer des candidats de valeur et surtout, ils ont énormément de flair pour détecter ce petit quelque chose, cette étincelle dans le regard qui caractérise les gens passionnés. Ce qu'ils recherchent avant tout, c'est beaucoup plus l'attitude, le talent à l'état brut que l'expérience.

Mais où trouve-t-on ces futurs champions ? Pas facile, me direz-vous, parce que les véritables champions sont déjà à l'oeuvre dans une entreprise et il est rare d'en croiser un qui soit sans emploi. Ça peut parfois se produire : réorientation de carrière, relocalisation d'entreprise, insatisfaction, recherche de nouveaux défis. Mais la plupart du temps, il vous faudra trouver vous-même un candidat qui a du potentiel, le former et le coacher pour faire de lui un champion. Prenez exemple sur les équipes sportives. Dans tous les sports, les équipes professionnelles possèdent un système de recrutement hyper raffiné et la plupart du temps, ce sont celles qui ont réussi à bâtir le meilleur système qui obtiennent les meilleurs résultats.

Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

Download now

**bookboon**

Ces équipes disposent même d'un club école qui fait partie d'une ligue inférieure, un véritable réservoir de talents qui regroupe tous les joueurs recrutés aux cours des dernières années et dont la mission première est de les former et de bien les encadrer afin de les amener au prochain niveau. Lorsqu'un des joueurs du grand club se blesse, il n'y a pas de souci : vingt autres joueurs n'attendent que ce moment pour descendre dans l'arène et sont prêts à se battre entre eux pour prouver qu'ils peuvent prendre la place du malheureux... ou de n'importe quel joueur qui tarde à produire et dont le rendement est en chute libre.

Les équipes de sport ont toujours une longueur d'avance. Tout est pensé, tout est fait afin de ne jamais être pris au dépourvu. Qu'en est-il de votre organisation ? Ne devriez-vous pas, vous aussi, faire du recrutement de façon professionnelle et surtout, de façon continue, en créant une banque de candidats potentiels que vous pourrez utiliser le moment venu. Voici quelques idées pour vous y aider :

### 2.1.2 Définissez vos critères d'embauche

Quel genre de vendeur cherchez-vous ? Avez-vous fait une description de ses tâches ? Quelle partie de son temps devrait-il consacrer au service ? Au développement d'une nouvelle clientèle ? Aura-t-il d'autres tâches comme par exemple, l'installation, la livraison, le marchandisage ? Doit-il posséder une expérience pertinente dans votre secteur d'activités ? Des compétences techniques ? Des études universitaires ? Un diplôme d'ingénieur ? Un certificat de contrôleur ? Quelles seront ses responsabilités exactes ? À quel type de clientèle devra-t-il s'adresser ?

Définissez vos critères d'embauche en pensant d'abord aux principales tâches de votre vendeur, mais aussi à la façon dont vous le rémunérerez. Si la majeure partie de son salaire doit provenir à de commissions, vous devez être capable de mesurer également certaines aptitudes comme par exemple son niveau de confiance, sa motivation, son initiative et sa maturité. Souvent, ces éléments sont les plus importants et également les plus difficiles à quantifier, à tel point que certains recruteurs négligent de les inclure dans leurs critères.

Pourtant, si l'aspect technique du travail d'un vendeur n'est pas trop compliqué et qu'il peut être maîtrisé assez facilement après une courte période de formation, et si j'ai le choix entre un vendeur qui possède de bonnes connaissances techniques mais une mauvaise attitude et un autre qui démontre moins de connaissances et moins d'expérience mais une attitude de fonceur, je n'hésite pas, je choisis le fonceur : un vendeur peut surmonter tous les défis sauf celui d'avoir une attitude négative.

D'ailleurs, si un candidat potentiel possède une attitude positive et qu'il est hyper motivé, bien formé et bien coaché, non seulement il réussira, mais il deviendra un jour un de vos champions et son attitude se reflètera sur les autres membres de l'équipe de vente. Voici quelques qualités que vous devriez rechercher chez vos candidats :

- Attitude positive
- Maîtrise de soi
- Sens de l'organisation
- Opiniâtreté
- Volonté de gagner
- Intérêt pour la compétition
- Motivation
- Maturité
- Empathie
- Créativité
- Confiance en soi
- Ambition
- Stabilité émotionnelle
- Initiative
- Enthousiasme
- Leadership

### 2.1.3 Explorez différentes sources d'embauche

Quand vient le temps de recruter un vendeur, plusieurs directeurs qui en sont à leur première expérience pensent immédiatement à placer une annonce dans un quotidien ou sur un site d'emploi. Je ne dis pas que c'est une mauvaise décision. Compte tenu de votre secteur d'activité et de l'expérience requise pour le poste, il se pourrait que ce soit la meilleure chose à faire. Mais il y a tellement d'autres moyens à explorer, surtout si vous agissez avant que la situation ne devienne urgente et que vous disposez de suffisamment de temps devant vous.

Voici quelques sources à considérer :

#### 2.1.3.1 L'observation personnelle

Chaque fois que vous effectuez un achat, vous avez la chance de rencontrer un vendeur. Testez ses connaissances, sa compétence, et voyez comment il répond à vos objections et de quelle façon il tente de conclure sa vente. Observez sa manière de vous servir. Si vous êtes impressionné par son travail et par l'attention qu'il vous démontre, ne vous gênez pas pour le lui faire savoir. Demandez-lui sa carte d'affaires et remettez-lui la vôtre en lui disant que vous êtes toujours à la recherche de bons vendeurs. Placez sa carte dans votre filière de candidats potentiels. On ne sait jamais ce que l'avenir nous réserve : vous pourriez avoir besoin d'un nouveau vendeur plus vite que vous ne le pensez !

### 2.1.3.2 Les vendeurs de la concurrence

Je viens tout juste de servir d'intermédiaire entre l'entreprise d'un client chez qui j'effectuais une consultation et le vendeur numéro un de son concurrent. J'avais entendu dire par un de nos directeurs que ce vendeur semblait mécontent de ses conditions de travail et des méthodes de gestion mises en place par la nouvelle direction de l'entreprise. J'ai demandé à notre directeur des ventes de planifier une rencontre avec ce vendeur. Après trois rencontres, ce dernier a décidé d'accepter l'offre de mon client et je peux vous assurer que toute l'équipe de vente s'est montrée pleine d'enthousiasme pour cette nouvelle recrue.

Plusieurs entreprises hésitent à approcher les vendeurs d'un concurrent. Pourtant, on ne sait pas toujours ce qui se passe chez lui.

Si un excellent vendeur, pour toutes sortes de raison, n'est pas heureux de son sort et de la façon dont il est rémunéré, s'il ne se sent pas apprécié ou encore, s'il n'est pas satisfait de sa relation avec son supérieur, comme c'était le cas dans l'exemple que je viens de vous décrire, je ne vois pas pourquoi vous ne profiteriez pas de cette occasion unique : un vendeur compétent, formé, aguerri et connu dans son marché. Cela ne veut pas nécessairement dire que tous ses anciens clients le suivront dans sa nouvelle entreprise, mais il pourra certainement s'occuper de vos propres clients ou mieux encore, relancer vos ventes dans un territoire en difficulté.

Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more

Download now

bookboon

### 2.1.3.3 Un programme de recommandation

Vos vendeurs sont certainement les mieux placés pour connaître le type de personne que vous recherchez. Plusieurs entreprises ont ainsi créé un programme pour récompenser les vendeurs qui recommandent un candidat potentiel. Évidemment, la récompense viendra après que le vendeur ait été à l'emploi de l'entreprise pour une certaine période, généralement trois mois. Vous pouvez d'ailleurs offrir ce programme de recommandation à tous vos employés et même, à tout votre entourage. Pourquoi pas ? Même si une personne n'est pas elle-même dans la vente, elle connaît sûrement des amis ou des proches qui répondent à vos critères d'embauche, et si vous lui offrez un incitatif, cette personne pensera sûrement à vous lorsqu'elle sera en présence d'un candidat potentiel de valeur.

### 2.1.3.4 Les foires d'emplois

La plupart des universités et des écoles spécialisées vous offrent la possibilité de participer à une foire d'emplois afin de rencontrer individuellement les étudiants intéressés par une carrière au sein de votre entreprise. Je connais un dirigeant dans le secteur des services financiers qui en a fait sa principale source de recrutement.

Tous les ans, il rencontre des dizaines de candidats potentiels hyper qualifiés, gradués en finances ou en marketing. Confortablement, installé dans les locaux de l'université, il leur présente un plan de carrière, qualifie ceux qui démontrent de l'intérêt et propose une deuxième entrevue, plus en profondeur, à ceux qui possèdent les qualités et les aptitudes qu'il recherche. Si vos vendeurs doivent démontrer certaines connaissances techniques, contactez les différentes écoles spécialisées qui enseignent cette discipline et tentez de savoir s'ils organisent une foire d'emplois. Dans le cas contraire, demandez-leur tout de même s'il existe une possibilité de faire part d'une occasion de carrière à leurs diplômés.

### 2.1.3.5 Les annonces dans les publications ou les sites spécialisés

Les rubriques d'offres d'emplois demeurent toujours une source efficace, surtout si une situation urgente se présente et que vous n'avez malheureusement aucun nom de vendeur potentiel dans votre banque de candidats. Assurez-vous toutefois, lorsque vous préparez votre annonce, de bien définir la tâche ainsi que le profil du type de vendeur que vous recherchez et insistez sur les exigences, les responsabilités et les défis associés à ce poste, sinon vous risquez d'être submergé par un nombre imposant de candidatures ne provenant pas nécessairement des personnes que vous ciblez. Le dépouillement et l'analyse des candidatures reviennent trop cher lorsque l'on considère le temps investi.

Portez une attention spéciale à la présentation, la mise en page ainsi qu'au graphisme de votre annonce. Lorsque l'on cherche à attirer des candidats de valeur, il est toujours bon de se démarquer des autres entreprises en quête du même type de candidats. Ne mettez pas trop de texte et dirigez vers votre site Internet les personnes qui désirent en savoir plus sur votre entreprise.

### 2.1.3.6 Les chasseurs de tête

Bien que cette méthode de recrutement soit en apparence plus coûteuse, elle demeure toujours une option à considérer, surtout si vous êtes pressé et que le profil que vous recherchez exige des compétences techniques particulières. Cependant, vous feriez bien de vous assurer que l'entreprise à laquelle vous désirez offrir un mandat est spécialisée dans la vente ou la représentation.

D'abord, parce que la vente est un domaine qu'il faut bien connaître et que celle-ci requiert un type de profil tout à fait différent de celui des autres postes d'une entreprise. Ensuite, parce que les entreprises de recrutement spécialisées dans la vente possèdent normalement une

banque de candidats qu'ils ont déjà évalués et qui n'attendent qu'une chose : qu'un employeur sérieux se manifeste et leur offre un emploi qui soit compatible avec leurs exigences, leurs habiletés et leur expertise.

### 2.1.4 Choisissez les meilleurs

Comment procéder pour vous assurer de choisir le meilleur candidat possible ? Vous ne saurez que dans quelques temps si vous avez fait le bon choix, mais voici tout de même quelques idées qui devraient vous aider à mettre toutes les chances de votre côté :

#### 2.1.4.1 Procédez à une analyse des C.V.

Dernièrement, j'ai donné une consultation à un client qui cherchait à remplacer rapidement un représentant qu'on avait remercié. En compagnie du président, du directeur des ventes et du directeur des ressources humaines, nous avons examiné les 45 C.V. que l'entreprise avait reçus à la suite de la publication d'une offre d'emploi dans un journal local.

Pour chaque candidat potentiel, chacun de nous devait donner une note A B ou C à partir de quelques critères que nous avions convenus : l'expérience dans la vente ou la représentation, la qualité de la présentation du C.V., les autres expériences pertinentes et un lieu d'habitation à proximité du territoire de vente. Après une comparaison des notes que chacun de nous avait allouées, nous avons retenu 8 candidats pour la deuxième étape. Le C.V. ne dit pas tout, mais il vous permet de vous faire une première impression et d'éliminer rapidement les nombreux candidats qui ne possèdent pas le profil que vous recherchez.

L'analyse des C.V. est un bon exercice à faire en compagnie de toutes les personnes impliquées dans le processus de sélection des candidats. Constituez un comité de sélection et invitez tous les membres à une session d'analyse. Celle-ci ne prendra pas plus que deux ou trois heures mais elle vous évitera d'éliminer certains candidats qui pourraient tout de même se montrer intéressants. En cas de doute sur un candidat, donnez-lui tout de même une chance si les autres membres du comité pensent qu'il pourrait être une bonne recrue pour votre entreprise.

#### 2.1.4.2 Faites une première évaluation au téléphone

Commencez l'évaluation de chaque candidat dès votre premier contact avec lui : sa voix est-elle plaisante ? Démontre-t-il de l'excitation, de l'énergie, de l'enthousiasme ? Est-il à l'écoute ? Pose-t-il de bonnes questions ? Quel est votre première impression ? Vous pouvez vous y fier, c'est souvent la bonne !

Notez votre évaluation. Vous pourrez ainsi lui accorder une note de 1 à 10 pour cette première impression. Si vous faites beaucoup de recrutement, vous devriez vous fabriquer une *Feuille d'Évaluation des Candidats*, sur laquelle vous noterez vos observations lorsque vous accorderez une entrevue : l'expérience, les connaissances, la présentation du C.V., les habiletés de communication que le candidat démontre en entrevue, son enthousiasme, etc. Vous trouverez en annexe un modèle de *Feuille d'Évaluation des Candidats*.

#### 2.1.4.3 Faites au moins deux entrevues

Avant de faire votre choix définitif, assurez-vous d'abord de rencontrer une deuxième fois tous les candidats que vous avez retenus. Parfois, dès la première entrevue, on peut se laisser impressionner par un candidat. Mais ne vous emballiez pas trop vite. Voyez tous les candidats et à partir du pointage de votre *Feuille d'Évaluation des Candidats*, choisissez les deux ou trois qui démontrent le plus de potentiel.

The advertisement features two women in a professional setting, one wearing a denim vest and the other a blue jacket with a pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office equipment.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

Certaines entreprises exigent qu'une ou deux autres personnes conduisent également une entrevue séparée avec les candidats sélectionnés. Tout repose sur l'importance du poste à combler, sur les exigences techniques et sur le temps que nécessitent la préparation et la formation d'un nouveau vendeur. Vous voulez être certain de ne pas vous tromper ! L'opinion d'autres personnes vous permettra de percevoir des éléments qui auraient peut-être pu vous échapper. Sans compter que cette procédure vous offre l'occasion d'accroître l'importance et le prestige du poste à combler auprès des candidats que vous rencontrerez.

#### **2.1.4.4 Préparez chaque entrevue**

Soulignez certains éléments du C.V. sur lesquels vous aimeriez faire parler votre candidat. Existe-t-il des périodes de temps qui semblent anormales entre la fin d'un travail et le début d'un autre ? Votre candidat a-t-il été sans emploi pendant une longue période ?

Remarquez-vous une certaine progression dans son expérience de travail ? En quoi consistaient ses tâches de vendeur dans ses emplois antérieurs ? Devait-il faire du développement ?

Tentez d'évaluer la quantité et la qualité de son expérience de travail et également, son attitude, sa détermination, son dynamisme, sa philosophie de vente, ses ambitions, ses points forts et aussi les points qu'il pense devoir améliorer. Vous trouverez en annexe un exemple de questions pour une entrevue de recrutement que je vous recommande d'adapter à votre situation et au type de vendeur que vous recherchez.

#### **2.1.4.5 Évaluez sa personnalité**

Avec Internet, il est très facile aujourd'hui de faire passer un test psychométrique aux meilleurs candidats sélectionnés surtout s'il y a deux ou trois candidats que vous avez de la difficulté à départager, étant donné la similitude de leurs expériences ou de leurs compétences respectives.

Plusieurs entreprises spécialisées offrent ces services et certaines d'entre elles proposent même des programmes qu'elles ont développés spécialement pour le poste de représentant-vendeur. Ceux-ci permettent d'évaluer certains éléments comme la motivation, le leadership, les habiletés de communication, le niveau de résistance à la pression et certaines valeurs comme l'esprit d'équipe, l'honnêteté, la loyauté, la ténacité. Ils permettent également de comparer ces éléments avec ceux des autres membres de votre équipe de vente, particulièrement avec ceux de vos meilleurs vendeurs.

Si on fait une comparaison avec les tests traditionnels menés par des psychologues lors d'une entrevue individuelle avec un vendeur, les tarifs exigés sont maintenant très abordables. Si ces tests vous évitent une erreur ou s'ils vous aident à confirmer votre choix, l'investissement requis sera très vite rentabilisé.

Vous pouvez également faire vos propres tests, comme par exemple, offrir à vos deux ou trois finalistes de passer une journée sur le terrain avec l'un de vos meilleurs vendeurs et ensuite, demander à celui-ci son opinion sur le niveau d'intérêt, la curiosité, la pertinence des questions et l'implication de chacun des candidats qu'il aura accompagné. Peut-être vous apportera-t-il des éléments qui vous avaient échappés.

Un autre test pourrait être de demander à chacun des finalistes de revenir vous voir quelques jours plus tard pour vous faire une présentation de vente de vos produits et services et pour vous faire part de son plan d'action pour le premier mois qu'il passera au sein de votre entreprise. Ne leur en dites pas plus. Dites-leur simplement qu'ils peuvent prendre tous les moyens imaginables pour préparer leur présentation ainsi que leur plan d'action.

Ce test vous en apprendra beaucoup sur les possibilités de chacun, sur la quantité de temps, de recherche et de préparation que chaque candidat est prêt à faire pour présenter un plan d'action viable, sur sa créativité, sa passion pour le travail, ses connaissances et aussi, un élément d'une importance considérable, sur ses habiletés de vendeur.

## 2.2 N'oubliez surtout pas l'accueil

Vous avez fait votre choix, démontrez à votre nouvelle recrue, dès le départ, que vous appréciez aussi son choix de joindre votre entreprise et que vous serez toujours là pour l'assister. Prenez une journée s'il le faut pour lui détailler la mission ainsi que les valeurs de l'entreprise, les marchés que vous desservez, les principaux clients qu'il devra servir, son territoire, ses tâches et ses différentes activités, ainsi que tous les outils à sa disposition.

Présentez-le également à tous les membres de l'équipe de vente ainsi qu'à ses nouveaux collègues de travail, spécialement à ceux qui pourront l'assister dans ses tâches. Ce serait également une bonne initiative de votre part de prévoir le jumelage de votre recrue avec un vendeur d'expérience, une sorte de parrain qui pourra le soutenir au cours des premiers mois et lui servir de guide pour tout ce qui concerne les menus détails ainsi que les aspects informels de son travail. Rien de plus sécurisant pour celui qui vient de débuter dans une entreprise et qui n'a pas encore trouvé ses points de repères.

## 2.3 Assurer la formation des vendeurs

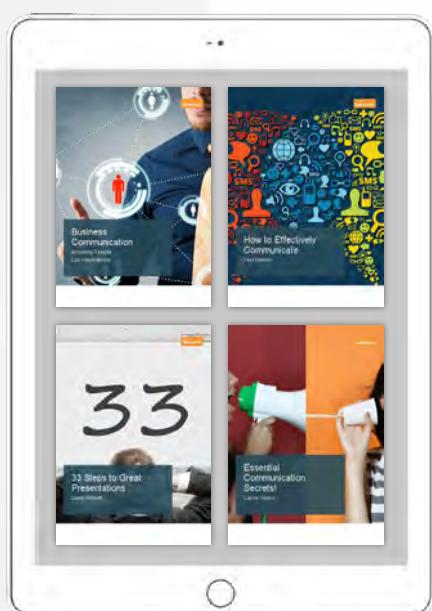
Vous devrez également prévoir un programme de formation à l'intention des nouveaux vendeurs qui se joindront à votre équipe. Le contenu de ce programme de formation devra être élaboré à partir des trois éléments suivants :

1. Connaissance de l'entreprise, ses produits, ses marchés, ses politiques et ses procédures
2. Système d'organisation et de planification du travail en vue d'un rendement supérieur
3. Habiletés de vente et de communication.

D'une entreprise à l'autre, il y a parfois dénormes différences quant à la portion de contenu allouée à chacun de ces trois éléments. Ainsi, pour une entreprise du secteur industriel offrant des services très spécialisés ou très techniques, la formation d'un nouveau vendeur sur les connaissances et les applications des différents produits ou services et sur la façon de les offrir à des marchés forts différents, peut prendre jusqu'à 3 ou 4 mois et parfois plus. Certaines entreprises vont même jusqu'à imposer à une nouvelle recrue de débuter aux ventes internes ou encore comme assistant d'un vendeur expérimenté, affecté à une clientèle spécifique, afin d'apprendre sur le terrain les différents aspects de son travail.

Pour d'autres entreprises desservant une clientèle déjà bien identifiée et confinée dans un territoire de vente bien délimité, l'accent sera mis sur l'organisation du vendeur et sur la façon de couvrir son territoire efficacement. Le programme de formation sera alors basé sur l'expérience acquise au fil des ans et sur les modes d'organisation des vendeurs les plus performants.

Enfin, pour la plupart des entreprises débutant dans un secteur d'affaires et pour toutes celles où l'accent est mis sur le développement et la sollicitation de nouveaux comptes ou de nouveaux marchés, on mettra l'emphase en priorité sur les habiletés de vente et de communication.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

C'est à vous de préparer un programme de formation pour vos nouveaux vendeurs qui tiennent compte des besoins spécifiques de votre organisation. Évidemment, si vous travaillez au sein d'une grande entreprise, vous avez probablement accès aux services d'un département de formation auquel vous pouvez confier vos vendeurs, mais si vous oeuvrez dans une petite ou moyenne entreprise comptant moins de vingt vendeurs, il faudra vous assurer que ceux qui débutent reçoivent une formation adéquate et stimulante.

Vous pouvez sûrement vous occuper vous-même de donner une bonne partie de la formation, du moins en ce qui concerne les deux premiers éléments sur les connaissances du produit et sur les moyens de s'organiser, et confier à une firme externe, spécialisée en formation sur les techniques de vente, le soin d'enseigner à vos vendeurs les habiletés de vente et de communication.

À mes débuts, je n'ai pas eu la formation que j'aurais dû recevoir sur la façon d'organiser mon travail et aucune véritable formation sur les habiletés de vente, et cela a certainement contribué à ralentir ma progression. On m'avait bien offert quelques journées de formation sur les différents produits de l'entreprise et sur la façon de les présenter, mais pour le reste, j'ai dû tout apprendre par moi-même.

Plusieurs entreprises font la même erreur. On embauche un vendeur sans se soucier de sa formation. On pense, à tort, que la plupart des vendeurs possèdent déjà le savoir-faire et qu'ils maîtrisent toutes les habiletés de vente. J'en ai pourtant rencontré plusieurs qui étaient très loin de la maîtrise. Ces vendeurs avaient de bonnes aptitudes naturelles mais qui sait quels résultats ils auraient pu atteindre s'ils avaient été bien formés et si on les avait rendus plus conscients de leur véritable rôle de vendeur et de tous les éléments qui font la différence entre une vente et un échec.

Ne faites pas l'erreur de présumer que vos nouveaux vendeurs connaissent parfaitement les techniques de vente. Faites-leur suivre une formation qui leur permettra de devenir de véritables professionnels de la vente, des vendeurs sérieux, qui prennent tous les moyens qu'il faut pour rentabiliser chaque occasion qui leur est donnée de faire une vente.

Au cours des années 1984 à 2000, j'ai eu l'occasion d'animer plus de 700 ateliers de formation en techniques de vente. Ces ateliers s'adressaient avant tout à des vendeurs, mais j'ai également formé des hommes et des femmes d'affaires, des présidents de PME ou des propriétaires de commerce, et aussi de nombreux professionnels parmi lesquels se trouvaient des notaires, des opticiens, des dentistes, des comptables, des ingénieurs et même des artistes.

J'ai aussi accueilli à mes formations des vendeurs ordinaires, mais également certains parmi les meilleurs de leur industrie. Ceux-ci s'inscrivaient et participaient à mes ateliers de vente parce qu'ils croyaient fermement qu'ils pourraient devenir meilleurs et cherchaient constamment le petit détail qu'ils pourraient améliorer dans leur présentation, la petite faille qui les empêchait d'être au sommet de leur art.

D'ailleurs, lorsque vous établirez votre programme de formation, pensez à vos vendeurs d'expérience. Ils ont besoin eux aussi de rafraîchir leurs connaissances et leur habiletés de vente, spécialement lorsque vous introduisez de nouveaux produits ou du matériel promotionnel inédit, ou encore, à l'occasion de l'annonce de nouvelles politiques de vente ou de la création d'outils de travail améliorés.

Les bons vendeurs ont surtout besoin d'être toujours vifs et éveillés. Ils développent parfois de mauvaises habitudes de travail. Ils cessent de pratiquer ce qui a fait leur réussite au début de leur carrière et parfois, ils commencent à penser que le client leur est acquis. Dans la vente, rien n'est jamais assuré et il est toujours bon de rappeler à vos vendeurs les plus aguerris que la vente représente un travail à temps plein au service de ses clients, de leur remémorer certaines notions de gestion du temps et du territoire, et par-dessus tout, de leur redonner le désir de réussir en leur rappelant encore une fois que les meilleurs cherchent toujours des moyens de devenir encore meilleurs.

En annexe, je vous offre un résumé des 4 habiletés de communication et des 5 habiletés de vente que chaque vendeur doit maîtriser. Vous pourrez vous servir de ce résumé pour évaluer les habiletés des vendeurs que vous accompagnerez sur le terrain, tel que nous le verrons au défi no 5.

Vous pourrez également vous en servir pour préparer la partie formation de vos réunions de vente, comme nous le verrons lors du défi no 7.

## 2.4 Apprendre à congédier

Même si ce n'est pas une tâche agréable et que vous n'aurez pas à l'accomplir trop souvent je l'espère, vous devrez être capable, lorsque la situation l'imposera, de congédier un vendeur dont la productivité est en décroissance et qui refuse de prendre les moyens nécessaires pour redresser ses résultats.

C'est une tâche difficile. Je l'ai constaté maintes fois en consultation : un vendeur ne produit pas depuis trop longtemps déjà et pourtant, il est toujours à l'emploi de l'entreprise. Pour toutes sortes de raisons, vous n'osez pas prendre la décision de le remercier et de le remplacer.

En refusant d'agir lorsque la situation l'exige, quelle sorte de message lancez-vous aux autres membres de la force de vente ? Certes, il ne faut pas prendre une décision trop hâtive et, en plus des résultats de vente de la dernière année, il y a d'autres facteurs que vous devez prendre en considération : la *Fiche de Coaching* de ce vendeur, que nous étudierons lors du prochain défi, les observations que vous y avez consignées, le nombre d'années qu'il compte avec l'entreprise, l'historique de ses performances, le potentiel de son territoire, l'expertise qu'il peut encore apporter à l'équipe, sans oublier la satisfaction de ses clients par rapport à la qualité du service qu'il leur offre.

Vous devez également vérifier si ses ventes sont en croissance ou en chute libre, et chercher à savoir si ses piétres résultats actuels ne seraient pas dus à des facteurs externes comme par exemple, les actions de la concurrence dans son territoire, les conditions du marché ou encore, le fait qu'il éprouve des problèmes personnels ou conjugaux.

Lorsque vous aurez la certitude que vous avez fait tout ce qu'il y avait à faire pour aider ce vendeur à redresser ses résultats, convoquez-le à votre bureau et dites-lui que vous n'êtes tout simplement pas satisfait de sa prestation et que vous allez lui accorder une dernière chance. Je suis d'avis qu'il faut laisser à un vendeur une dernière occasion de prouver qu'il peut encore accomplir son travail et atteindre ses quotas.

Certains directeurs offrent une période de probation qui varie entre deux et quatre semaines. Je crois que ce n'est pas suffisant pour permettre à un vendeur de se faire un plan d'action, de l'exécuter et d'atteindre les résultats qu'on lui demande. Je suis plutôt en faveur d'aider ce vendeur à organiser un dernier BLITZ de vente qui devrait s'étendre sur une période minimum de cinq semaines, au maximum dix, de lui fixer des objectifs précis, en termes de volume ou de montant des ventes mais surtout, en termes d'activités, particulièrement si le cycle de vente de votre produit est plutôt long, et d'offrir à ce dernier un coaching intensif pendant cette période. Puisque cette tâche relèvera du défi no 4, nous verrons à ce moment là comment coacher un vendeur pour l'aider à redresser la situation et comment préparer avec lui son BLITZ de la dernière chance.



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

À la fin de cet exercice, évaluez la performance de votre vendeur à partir des objectifs que vous vous étiez fixés et prenez votre décision. Si, malgré tout votre soutien et le temps supplémentaire que vous lui aurez accordé, il n'a pas réussi à relever le défi, vous devez le congédier et le remplacer.

Si vous le gardez dans votre équipe et qu'il ne produit pas comme il le faudrait, vous devrez assumer votre responsabilité : vous ne pourrez pas atteindre vos objectifs de vente. C'est vous qui devrez porter le blâme pour la contre performance de ce représentant et surtout, en refusant d'agir, vous démontrez à tous les membres de votre équipe et à vos supérieurs que vous n'avez pas véritablement pris la charge des ventes.

En contre-partie, si vous agissez, vous irez chercher le respect de toute l'équipe, particulièrement de vos vendeurs qui performent et qui n'apprécient guère qu'un de leurs collègues se traîne continuellement les pieds. Les gagnants aiment être entourés de gagnants.

La seule façon que je connaisse de bâtir une équipe gagnante, c'est d'éliminer les vendeurs qui ne produisent pas et qui refusent de s'améliorer, et de remplacer ceux-ci par de jeunes recrues que vous aurez bien sélectionnées et que vous vous acharnerez à faire réussir en devenant, et ce sera votre prochain défi, un excellent coach qui les mènera vers la réussite par la performance dans la vente.

## 2.5 ANNEXE : Modèle de questions de recrutement

- Pourquoi désires-tu travailler pour notre entreprise ? Pourquoi dans les ventes ?
- Si je demandais à ton dernier directeur de me parler de tes forces, que me dirait-il ?
- Si je lui demandais de me parler de tes points faibles, que me dirait-il ?
- Qu'est-ce que tes références me diront de toi ? (positif ou négatif) ?
- Pourquoi as-tu quitté ton dernier emploi ?
- Parle-moi d'un compte que tu as perdu et pourquoi tu l'as perdu ?
- Parle-moi de ta plus grande réussite ?
- D'après toi, qu'est-ce que ça prend pour réussir dans la vente ?
- Qu'est-ce qui te motive le plus ?
- Dans tes responsabilités actuelles, qu'est-ce que tu aimes le moins ?
- Quel trait de caractère aimerais-tu améliorer ?
- Que penses-tu des rapports de vente ? Des suivis ? Des réunions ?
- Comment vois-tu la prospection ?
- Serais-tu prêt à me soumettre un plan de prospection ?
- Serais-tu prêt à t'engager à rencontrer les objectifs de ce plan et à me remettre un rapport de tes activités quotidiennes ou hebdomadaires ?
- Es-tu chanceux ?
- Parle-moi du dernier achat d'importance que tu as fait ?
- Qui a été ton meilleur directeur des ventes et pourquoi ?
- Quelle est la personne qui t'a le plus influencé dans ta vie ?

- Quelle formation ou expérience a le plus contribué à ton développement personnel et professionnel ? Où te vois-tu dans 3 ans, 5 ans, 10 ans ?
- Quel est ton plus grand rêve ?
- Il nous reste cinq minutes, dis-moi pourquoi je devrais te prendre dans mon équipe ?

## 2.6 ANNEXE : Les Facteurs de réussite dans la vente

Plusieurs livres ont été écrits sur l'Art de vendre. Je vous offre ici un court résumé des 4 principales habiletés de communication et des 6 habiletés de vente que doit maîtriser un vendeur. Plusieurs passages ont été empruntés à *Champion de la Vente*.

### 2.6.1 Les habiletés de communication

Communiquer, c'est mettre en commun des informations. Pour réussir à communiquer efficacement, vous devez maîtriser les quatre habiletés suivantes :

- Écouter
- Questionner
- Observer
- Expliquer

#### • Écouter

La plupart des vendeurs sont tellement anxieux et préoccupés par ce qu'ils vont dire qu'ils négligent d'écouter vraiment ce que le client tente de leur communiquer. L'habileté de communication numéro un, c'est l'écoute. L'écoute engagée, consciente.

Tous les êtres humains ont un profond besoin d'être écoutés. Quand ils sentent qu'ils sont écoutés, les gens réagissent beaucoup plus favorablement envers celui ou celle qui les écoute. Et lorsque vous démontrez à votre client votre volonté de l'écouter, cela le rend forcément mieux disposé à vous écouter à son tour.

Pourtant plusieurs pensent qu'un bon vendeur, c'est celui qui s'exprime bien et qui conserve le contrôle de la conversation. Avant d'amener quelqu'un à partager votre point de vue, ne serait-il pas préférable de savoir où il en est ? D'essayer de COMPRENDRE et ACCEPTER sa perception de la situation.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit : écouter, c'est comprendre le message de l'autre sans y insérer ses propres idées. C'est également accepter son point de vue, ses préoccupations, ses appréhensions, ses peurs, ses doutes et son anxiété face à la décision qu'il doit prendre.

L'écoute engagée exige un effort conscient et beaucoup d'entraînement parce qu'une grande partie de notre écoute est contaminée par nos propres valeurs, par nos intérêts personnels, et par ce que nous désirons entendre.

Écouter de façon engagée, c'est être capable de mettre de côté ses idées et sa stratégie de vente pendant que le client s'exprime afin d'être plus disponible, d'être capable de se mettre à la place de l'autre et de voir la situation de son point de vue. De sortir de sa réalité et d'aller dans celle de l'acheteur. N'est-ce pas dans celle-ci que la décision se prendra ?

En laissant votre client s'exprimer sans retenue, en investissant une plus grande partie de votre temps à comprendre et accepter son point de vue, vous lui permettrez de mieux comprendre ses propres problèmes, de rationaliser son choix et de se convaincre lui-même.

**Voici 8 idées-actions pour écouter de façon plus engagée :**

1. Soyez patient. Même si votre client a de la difficulté à exprimer son point de vue, donnez-lui toute l'attention qu'il demande et qu'il reçoit si peu souvent. C'est encore la meilleure façon de créer chez lui un état de réceptivité.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

2. Écoutez pour comprendre. N'essayez pas de juger ses propos. Essayez plutôt de les comprendre, d'en déceler le sens caché et de découvrir les émotions qu'ils renferment. Montrez-lui que vous avez compris par des remarques telles que : « Très intéressant. » « Je comprends très bien votre point de vue. »
3. Ne l'interrompez pas. Encouragez-le plutôt à parler et à développer sa pensée, en répétant les mots clés de sa dernière phrase, en utilisant des expressions comme : « Ah oui ! » « Vraiment ! » ou simplement, en hochant la tête.
4. Respectez ses périodes de silence. Une pause ne signifie pas que votre client a fini de parler. C'est souvent l'occasion de rassembler ses idées. Laissez-le réfléchir et contraignez-vous à ne rien dire pendant cette pause. L'information qui en résultera sera peut-être déterminante.
5. Concentrez-vous. Ne vous laissez pas distraire par ses manières ou par des phénomènes extérieurs. Fixez-le sans cesse, surtout si vous êtes dans un endroit public où il est beaucoup plus facile d'être distrait. Il comprendra à votre regard si vous l'écoutez ou non.
6. Ne dites rien d'inutile. Plus vous serez concis et réservé dans vos propos, plus vous gagnerez votre client à vos idées.
7. Ne le devancez pas. Mettez de côté vos pensées, vos valeurs et vos sentiments. Écoutez-le objectivement, sans préjugés et sans idées préconçues et surtout, évitez de terminer ses phrases.
8. Portez attention à son langage non verbal. Ses gestes, ses manières, son timbre de voix, son regard, sa façon de se déplacer de s'exprimer en disent parfois plus sur le fond de sa pensée que ses paroles.

- **Observer**

L'observation, tout comme l'écoute engagée, nous servira tout au long du processus de vente. Mais elle nous servira tout spécialement au début de votre intervention, lorsque nous essayons de CONNECTER avec notre client. Prenez l'habitude d'observer son environnement, l'emplacement de son bureau, la réception ou encore, sa propriété si nous faisons de la vente résidentielle. Si nous observons attentivement, nous dénoterons plusieurs indices avant même d'entrer chez celui-ci. Ces indices pourront nous servir dès le départ. Après vérification avec le client, nous pourrons nous servir pour connecter avec lui et pour bâtir sa confiance.

Observez également votre client : ses gestes, ses manières, le ton de sa voix, son maintien peuvent nous fournir d'autres informations. Votre client semble-t-il préoccupé, nerveux ou paraît-il détendu et prêt à nous écouter ? Devra-t-il partir bientôt, a-t-il un autre rendez-vous de prévu ? Ou bien semble-t-il tout à fait disponible ? Paraît-il agressif, sur la défensive ou, semble-t-il ouvert et bien préparé à cette rencontre ?

Développez votre sens de l'observation et, de même que pour l'écoute engagée, utilisez-le de façon consciente tout au long du processus de vente. Comme nous le verrons plus tard, si vous êtes attentif, vous apprendrez à reconnaître les indices qui vous signaleront que votre client est prêt à s'engager. Et aussi, ceux qui vous permettront de constater qu'il n'est peut-être pas encore tout à fait prêt et qu'il vous reste un peu de travail à faire.

- **Questionner**

L'art de questionner fait partie de tous les programmes de formation de vente. Pourtant, combien de fois ais-je été témoin de la présentation d'un nouveau vendeur qui n'a su poser aucune question.

La plupart de ceux qui débutent dans la vente ont tendance à faire la même erreur. Ils pensent vraiment que leur rôle consiste à informer le client, ce qui, comme nous le verrons plus tard, est tout à fait faux. Ils oublient complètement que chaque client est différent et que chacun d'eux a ses propres raisons d'acheter. Ils oublient également que la seule façon de connaître ces raisons est de poser des questions. Mais comment faire pour avoir les réponses que vous cherchez ? Deux types de questions peuvent vous être utiles :

**Les questions générales** qui permettent d'ouvrir la discussion ;

**Les questions directives** qui permettent de mettre l'accent sur l'information qu'on tente d'obtenir.

#### **Les questions générales (ouvertes)**

Ces questions commencent ordinairement par les mots : Qui ? Quoi ? Où ? Comment ? Pourquoi ? Elles sont utiles tout au long du processus de vente, chaque fois que vous cherchez une information particulière ou que vous voulez provoquer la discussion avec votre client et l'encourager à s'ouvrir et à parler librement. Elles sont particulièrement utiles au début de l'entrevue parce qu'elles invitent le client à s'exprimer.

#### **Exemples de questions générales :**

- Quelle fréquence utilisez-vous ?
- Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans le choix d'un nouveau produit ?
- Quand comptiez-vous débuter les travaux ?
- Pourquoi voulez-vous changer cette fonction ?

### Les questions directives (fermées)

À tout moment au cours du processus de vente, les questions directives peuvent vous être utiles lorsque :

- Vous avez besoin d'une information spécifique.
- Vous cherchez à découvrir les vraies préoccupations du client.
- Vous désirez vérifier votre compréhension de la situation.
- Vous voulez diriger la conversation sur un point précis ou l'amener dans une nouvelle direction.
- Vous voulez ramener la conversation sur le sujet qui vous intéresse.

### Exemples de questions directives:

- Est-ce que cette fonction est importante pour vous ?
- Pensiez-vous financer ce projet ou préférez-vous payer comptant ?
- Cherchez-vous un produit de qualité avant tout ?
- Pensiez-vous effectuer ces travaux avant l'automne ?

The advertisement features two women in a professional setting, one in a denim vest and the other in a light blue jacket and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred to focus on the subjects.

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD ManageMentor**

**Atos**

Mais rappelez-vous surtout que ce qui importe, ce n'est pas tellement la forme de la question, mais l'intention de celui qui la pose. Que désirez-vous savoir de votre client ? Quelle information cherchez-vous à connaître ou à vérifier ? Quel autre renseignement vous faut-il pour mieux comprendre les préoccupations et les appréhensions de votre client potentiel ? Dans quelle direction cherchez-vous à orienter l'entrevue. Déterminez quel type d'information il vous faut, et posez vos questions en conséquence.

- **Expliquer**

La quatrième habileté de communication concerne votre façon d'exposer et de développer vos connaissances : vos explications doivent toujours être claires et faciles à comprendre. Cette habileté vous servira particulièrement lors de deux étapes du processus de vente : lorsque vous présenterez votre solution et lorsque vous conclurez votre vente, surtout au moment où vous aurez à rassurer votre client lorsqu'il manifestera de la résistance.

Un point à se rappeler, c'est que votre habileté d'expliquer dépend avant tout de votre bonne compréhension de la solution que vous offrez, d'une connaissance parfaite de vos produits, de leurs caractéristiques et avantages, de leurs bénéfices par rapport aux produits de la concurrence, de la façon de calculer le prix, les options, etc... Que pensent les clients d'un vendeur qui hésite ? Qu'il débute dans la profession ? Qu'il n'y connaît rien ? – Peuvent-ils faire confiance à un tel vendeur ? D'après vous ? Cette habileté repose également sur votre entière certitude par rapport aux produits que vous offrez. Vous devez être fier de ce que vous vendez et démontrer beaucoup de conviction dans votre présentation. Rappelez-vous que vous vendez toujours trois choses : vous-même, votre entreprise, votre solution !

La plus grande valeur ajoutée que vous pouvez offrir à votre client, c'est la valeur que vous-même, vous apportez à la relation. N'hésitez pas à vendre votre compétence en faisant surtout ressortir ce qui vous différencie de la concurrence. N'employez jamais un langage de perdant. Parlez affirmativement. Vous ne pouvez espérer gagner que si vous avez confiance en vous et à votre solution, en vos forces et en vos habiletés, à 100 %.

**Voici 7 idées actions qui vous permettront d'obtenir plus d'impact :**

1. Présentez vos arguments d'une manière naturelle et convaincante.
2. N'incluez que de l'information pertinente aux explications que vous voulez donner à votre client.
3. Présentez des arguments logiques. Ne faites pas simplement appel aux émotions. Votre client veut des preuves, Préparez celles-ci.
4. Soyez concis et allez droit au but. Une présentation trop longue peut devenir ennuyeuse et elle risque de vous faire perdre l'attention de votre client.

5. Utilisez des anecdotes. Les exemples, les analogies viennent appuyer vos déclarations. Ils permettent au client de mieux visualiser votre solution.
6. Faites participer votre client. Si c'est possible, invitez-le à toucher ou à faire fonctionner votre produit.
7. Vérifiez si votre client est toujours avec vous. Posez-lui des questions pendant vos explications afin de savoir si tout est clair et s'il a bien compris et accepté votre point : Ça va pour ça ? Vous me suivez ? On est d'accord là-dessus ?

## 2.6.2 Les habiletés de vente

Les consommateurs ont bien changé. Ils sont devenus très exigeants, mais surtout, beaucoup mieux informés. Le client est maintenant celui qui décide ce qu'il veut consommer. C'est lui qui dicte ses désirs et ses besoins. La réussite d'une entreprise ne dépend plus de sa capacité de produire des biens et services, mais de son habileté à anticiper les désirs et les besoins de ses clients et à les satisfaire.

Pour les mêmes raisons, l'ancien style de vente fondé sur les techniques de persuasion ne correspond plus à la réalité. Pour réussir, le vendeur doit réviser ses stratégies et trouver le moyen de développer avec ses clients un modèle de relation qui s'appuie sur la confiance et la compréhension.

Un modèle où chacune des parties impliquées sort gagnante de la transaction. Un modèle enfin où les deux parties ne se considèrent pas comme des adversaires, mais comme des partenaires. Dans un tel contexte, le rôle du vendeur devient celui d'un conseiller, d'un expert dans son domaine et dont la tâche consiste à évaluer la situation de son client dans son ensemble, à analyser à fond ses besoins et ses problèmes, et à lui proposer une solution avantageuse.

Pour réussir dans cette tâche, il devra maîtriser les cinq habiletés suivantes :

- Connecter
- Qualifier
- Présenter
- Conclure
- Rassurer

Il devra également apprendre à demander et à obtenir des recommandations. C'est encore la meilleure façon de développer rapidement une nouvelle clientèle

- **Connecter**

« La plupart des hommes, comme les plantes, ont des qualités cachées, que le hasard nous fait découvrir. »

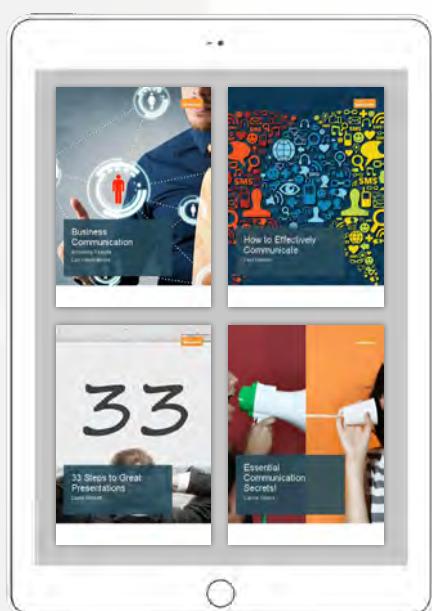
- La Rochefoucauld

Connecter veut dire : établir une relation, un climat de confiance. À partir du moment où vous rencontrez un client potentiel, vous commencez à bâtir une relation. Et cette relation se poursuivra tout au long du processus de vente et même bien après que vous aurez complété votre vente.

Les premiers instants de la rencontre seront donc déterminants pour l'entretien qui va suivre. Votre apparence, vos gestes, vos expressions et votre état d'esprit, tout cela envoie un message à votre client. Il est donc primordial que vous vous employiez à créer, dès le départ, un climat de confiance qui facilitera la communication et la prise de décision tout au long du processus de vente.

À ce stade-ci, il importe de vous rappeler ce que votre client attend de cette rencontre : que recherche-t-il ? À quoi s'attend-il ?

Il s'attend à ce que vous vous intéressiez à ses besoins, à son monde, à son univers. Il s'attend à ce que vous connaissiez votre domaine, que vous lui démontrez que vous savez de quoi vous parlez ; il veut évidemment acheter d'une source fiable, crédible. Il s'attend également à ce que vous lui démontrez que vous comprenez bien sa situation, son problème, avant de lui offrir une solution. Et forcément, il s'attend à ce que vous lui proposiez la meilleure solution possible pour son problème et au meilleur prix possible.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Bien entendu, il y a toutes sortes d'acheteurs, et certains ne s'attendent qu'à un prix, voire une soumission, et vous avez parfaitement raison. Et pour ramener ces acheteurs à votre processus de vente, vous devrez travailler encore plus fort à bâtir votre crédibilité, à créer ce climat où le client se sent tout à fait à l'aise et assez en confiance pour ouvrir son jeu et exprimer ses appréhensions. Vous devrez d'abord vous vendre vous-même.

Les clients ont le choix. Avec la concurrence actuelle, ils n'achèteront de vous que s'ils ont confiance en vous. Les bonnes impressions durent longtemps et les mauvaises sont difficiles à oublier. Certaines rencontres nous laissent cependant tout à fait indifférent. Ne laissez personne indifférent. La meilleure façon d'y parvenir, c'est de vous préparer mentalement avant chaque entrevue, que vous rencontriez un client pour la première ou pour la cinquième fois.

**La préparation mentale** – Beaucoup trop de vendeurs se présentent machinalement, par habitude. Ils ne sont présents que physiquement, absorbés par leurs problèmes ou par cette dernière entrevue de vente qu'ils viennent tout juste de terminer et qu'ils n'ont pas su conclure. Impossible de connecter avec quelqu'un si votre esprit est ailleurs.

Arrêtez-vous donc quelque part avant de vous présenter chez votre client. Prenez une grande respiration, faites le vide dans votre esprit et concentrez-vous totalement sur l'entrevue qui va suivre. Pour vous aider, faites-vous un message : « Allez mon gars, tu es peut-être confronté à de nombreux défis, mais oublie tout cela pour le moment. Les clients t'attendent. Ne les déçois surtout pas. Fais-leur la meilleure présentation que tu n'aises jamais faite de toute ta vie. Donne-leur ton 100 % ! T'es capable mon gars. Vas-y ! »

Si vous pensez que vous avez un problème d'attention, que vous parlez trop, que vous êtes distrait ou que vous avez tendance à couper la parole au client, quel que soit le problème, la chose la plus importante, c'est d'abord d'en prendre conscience. Faites-vous un message qui vous permettra de garder ce problème à l'esprit pendant l'entrevue : « Avec toute l'attention dont je suis capable, je vais m'efforcer, lors de cette entrevue, de pratiquer l'écoute engagée. Je vais faire un effort conscient pour écouter attentivement afin de bien comprendre et accepter ce que ce client cherchera à me dire». Lorsque vous êtes avec quelqu'un, disciplinez-vous à ne faire qu'une chose : soyez avec lui à 100 %.

#### **Voici 4 idées actions qui vous aideront à bien connecter :**

1. Soignez votre apparence. Mettez toutes les chances de votre côté. Une tenue vestimentaire impeccable vous assurera une note positive dès le départ.
2. Présentez-vous à l'heure. Montrez à votre client que vous êtes organisé et que vous respectez le temps qu'il met à votre disposition. Cependant, si votre dernière entrevue de vente s'est prolongée et qu'il vous est impossible de vous présenter à l'heure,appelez votre client pour prévenir de votre retard.

3. Utilisez le langage non-verbal à votre avantage. Employez-vous à créer une bonne ambiance par la façon dont vous serrerez la main de votre client. Au même moment, regardez-le droit dans les yeux et souriez. Vous devez donner une impression favorable à quelqu'un qui ne vous a jamais rencontré. Votre sourire est votre meilleur atout.
4. Soyez authentique. Quand vous êtes authentique, vous dites à l'autre qui vous êtes. Car dès les premiers instants de la rencontre, il faut vous rappeler que votre client cherche à vous évaluer. Et ce qu'il cherche, c'est justement de savoir si vous êtes crédible et digne de sa confiance. Soyez vous-même. Spontané. Naturel.

- **Qualifier**

« La plupart des vendeurs essaient d'amener les bêtes à l'abreuvoir et de les faire boire. Il faut d'abord les assoiffer ! »

- G. Siegle

Qualifier, ce n'est pas compliqué, c'est mettre votre client en premier. C'est apprendre à connaître ce qui importe pour lui. C'est aider votre client à clarifier ses besoins, exprimer ses valeurs, voir où il en est dans son processus d'achat.

Le processus d'achat commence lorsqu'un individu réalise qu'il existe un certain écart entre sa situation actuelle et sa situation optimale. Entre ce qu'il possède présentement et ce qu'il pourrait se permettre.

Nous avons tous nos propres raisons d'effectuer chacun de nos achats. Ces raisons sont très différentes d'un individu à l'autre. Elles dépendent de l'ensemble des besoins qui nous est propre et de plusieurs autres facteurs d'influence, tels : notre système de valeurs et de croyances, notre éducation, nos perceptions, nos préjugés, nos expériences passées, nos habitudes, notre état d'esprit au moment de l'achat et bien sûr, nos contraintes financières et les limitations qu'elles nous imposent. La plus grande erreur que commettent certains vendeurs, c'est de croire que tous leurs clients pensent comme eux.

C'est certain que lorsqu'un client exprime ses besoins, il y a des facteurs qu'il ressent comme importants et d'autres dont il n'est pas encore conscient. C'est normal, parce qu'ils n'ont pas de système de référence par rapport à ce que vous offrez. Il y a des caractéristiques qu'ils veulent voir sur les produits qu'ils désirent et d'autres auxquelles ils n'ont encore jamais pensé et dont ils ignorent les avantages. Et c'est votre rôle de questionner votre client afin de bien comprendre son besoin, mais surtout, de l'aider à avoir lui-même une meilleure compréhension de sa situation, du problème qui se pose, des conséquences de ces problèmes sur sa décision et de leurs répercussions à long terme.

Lors de cette étape, vous ne pouvez même pas supposer qu'il existe un besoin ou un problème à résoudre. C'est plutôt l'objectif même de la qualification du client de découvrir si un tel besoin existe. Toutes vos questions devront donc être structurées en fonction de cet objectif: quelles sont les raisons qui pourraient porter votre client à effectuer un achat, et quelles recommandations devriez-vous lui faire pour satisfaire ses besoins, compte tenu de ses craintes et de ses appréhensions par rapport à la décision qu'il devra prendre.

Ce point est capital. Si vous débutez votre entrevue de vente avec la certitude que le client a un besoin, vous bâtissez votre présentation sur du vide. Et c'est normal que vous faisiez face à de la résistance : le client se méfie de plus en plus du vendeur qui tente de lui vendre un produit sans égard à ses besoins, à ses valeurs et à ses préférences.

En fait, vous devez vous assurer, avant de lui proposer une solution,

1. qu'il a effectivement un besoin, conscient ou non ;
2. qu'il est prêt à agir : qu'il désire combler ce besoin maintenant ;
3. qu'il a l'autorité nécessaire pour prendre une décision;
4. qu'il dispose des ressources financières nécessaires.

Discover our eBooks on **Leadership Skills** and hundreds more

Download now

**bookboon**

Vous devez surtout vous employer à motiver son désir d'acheter. Voilà qui est beaucoup plus difficile. Il ne suffit pas de faire ressortir les besoins de votre client. Il faut être capable de l'amener à prendre vraiment conscience de l'urgence de ceux-ci et de susciter son intérêt afin de transformer ses besoins en désirs.

Le désir fait partie des conditions nécessaires à la décision d'achat. Si le désir de votre client n'est pas suffisamment fort, il remettra sa décision à plus tard. Vous devrez donc planifier vos questions de qualification de façon à ce qu'elles vous permettent, non seulement de découvrir les besoins de votre client, mais également de transformer ceux-ci en désir d'agir, pour vous aider, rappelez-vous de ces 3 mots : CLIENT, BESOIN, DÉSIR.

### 2.6.3 Stratégie d'entrevue en trois étapes

1. Analyse de la situation du client
2. Identification de ses besoins
3. Motivation de son désir d'agir

#### 2.6.3.1 Analyse de la situation du CLIENT

Ces questions vous permettront d'avoir une vue d'ensemble de la situation du client. Elles peuvent concerner :

- Le client – Ses valeurs, son attitude, ses opinions, son occupation, ses convictions, ses préjugés ;
- Son projet – Depuis combien de temps il y pense ? Quand pensait-il agir ?
- Ses ressources financières – A-t-il prévu un budget ? Pense-t-il payer comptant, financer le projet ?
- La décision d'achat – Qui d'autre participera à la décision ?
- La concurrence – A-t-il reçu d'autres entreprises ? Lui a-t-on présenté des soumissions ?

Toutes ces questions concernent des faits. Elles vous apprennent à connaître votre client, mais également, ce qui le motive, comment il pense et comment il réagit par rapport à son projet. Elles n'ont de sens que si elles vous apportent les éléments d'information qui vous manquent. Évitez donc les questions inutiles !

#### 2.6.3.2 Identification de ses BESOINS

On se rappellera que le besoin de prendre une décision se manifeste lorsqu'un individu éprouve un certain sentiment d'inconfort par rapport à une situation donnée. Il sent que quelque chose ne va pas, qu'il existe un écart entre ce qu'il possède et ce qu'il recherche. Cet écart peut être positif ou négatif : on cherche toujours à augmenter sa satisfaction ou à diminuer son insatisfaction. Le défi pour le vendeur, c'est d'amener son client à parler de ce qu'il recherche, de ce qui est important pour lui :

- Qu'est-ce que vous aimez le plus de vos produits actuels ?
- Qu'est-ce que vous aimez le moins ?
- Qu'est-ce que vous recherchez ?
- Si vous n'aviez aucune contrainte budgétaire, qu'est-ce que vous achèteriez ?

Évidemment, le client ne sait pas toujours ce qui est important et c'est là que vous devrez l'aider, par des questions, à penser à ce qui importe le plus pour lui.

#### 2.6.3.2 Motivation de son DÉSIR d'agir

La meilleure façon de motiver son désir d'agir, consiste à faire parler votre client à propos de ce qu'il veut, de ses problèmes, des conséquences de ceux-ci, pourquoi ces conséquences existent et démontrent l'importance d'agir aujourd'hui même :

- qu'elles sont les conséquences de chaque problème ;
- qu'est-ce qui arrivera si on ne fait rien ;
- qu'elles pourraient être les répercussions si on ne choisit pas la bonne solution ;
- avez-vous déjà songé aux conséquences de ce problème sur... ?
- avez-vous déjà pensé aux frais indirects engendrés par ce problème ?

Ces questions dérangent le client : elles le portent à réfléchir, à voir une autre facette de son problème. Ce qui aura pour effet de le rendre de plus en plus conscient de ses besoins et de l'importance d'agir, et de plus en plus intéressé par vos propos.

- **Démontrer**

« Seule une préparation parfaite permet d'improviser. »

- Charles Dutoit

Voilà une habileté qui exige 100 % de vous-même. Vous avez bien qualifié votre client, il est maintenant prêt à vous écouter : mettez-y toute votre énergie. Vous avez joué un rôle plutôt effacé jusqu'ici, surtout lorsqu'il s'agissait de questionner votre client et de vous concentrer sur ses réponses. Vous étiez concerné par ses besoins, par ses problèmes. Maintenant, il s'agit de démontrer vos compétences personnelles, de présenter votre entreprise et bien sûr, votre solution. Rappelez-vous ceci : chaque fois que l'occasion vous est donnée, vous devez faire votre meilleure présentation. Alors, faites votre meilleure présentation !

La valeur que vous-même, vous ajoutez à la solution est fort probablement celle qui aura le plus d'impact lorsqu'il s'agira, pour le client, de choisir entre vous et vos concurrents. Peu importe les produits que vous vendez, peu importe l'entreprise pour laquelle vous travaillez, l'élément le plus important dans une vente, celui qui fait toute la différence, C'EST VOUS, LE VENDEUR ! Alors, faites en sorte qu'il se rappelle de vous ! C'est de l'énergie bien investie, même s'il n'achète pas.

#### 2.6.4 Présentation de vos services

Avant de démontrer votre solution et de proposer vos recommandations, prouvez à votre client que vous possédez la compétence pour le faire et que votre entreprise est la meilleure qu'il peut souhaiter pour prendre en main son projet et le réaliser.

Pour présenter vos services, confectionnez-vous un cahier de présentation. Ce cahier viendra ajouter un élément visuel à votre présentation et cela, à un moment stratégique de l'entrevue.

Assurez-vous que votre cahier correspond à l'image que vous voulez laisser à votre client. Ce cahier devrait comporter trois sections :

Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more

Download now

bookboon

**1<sup>ère</sup> section : Qui vous êtes**

Cette section se rapporte à vous, à votre entreprise. Elle pourrait contenir les éléments suivants :

**L'entreprise**

- Historique de l'entreprise
- Photographie de l'entreprise, de l'équipe de vente, de la manufacture
- Articles de journaux ou de revues
- Dépliants et brochures

**Vous**

- Certificats ou diplômes d'expertise technique
- Récompenses spéciales (photos, articles)
- Réussites, ex : Club des Champions

**2<sup>ème</sup> section : Ce que vous avez réalisé**

- Les meilleures preuves de vos réalisations, ce sont les lettres de témoignages que vous écrivent vos clients. Vous ne pouvez imaginer toute la crédibilité que ces lettres peuvent vous procurer. Elles constituent la preuve de tout ce que vous avancez. Faites-vous un devoir d'en demander une à chaque fois que vos clients vous expriment leur satisfaction.

**3<sup>ème</sup> section : Ce que vous pouvez faire pour vos clients**

Cette section devrait contenir tous les éléments susceptibles de vous aider à conclure vos ventes. Elle pourrait contenir :

- Une description des caractéristiques et avantages de vos produits
- Des photos, des illustrations démontrant vos différents produits
- Des articles, des rapports de consommateurs, des commentaires, des faits prouvant les avantages de vos produits
- Des listes d'adresses où votre entreprise a réalisé des travaux
- Tout autre élément susceptible d'appuyer vos affirmations

Votre présentation devrait vous permettre de prouver à votre client que la solution que vous lui proposez lui procure des avantages directement liés à ses problèmes. Il s'agit donc de présenter celle-ci en faisant ressortir toutes ses caractéristiques ainsi que les avantages qu'elle procurera à votre client et en associant ces avantages aux problèmes ou aux exigences que vous aurez fait ressortir lors de votre qualification. Il est important de faire la distinction entre une caractéristique et un avantage.

Une caractéristique représente une fonction, un détail, un élément particulier de votre produit. Un avantage démontre comment chaque caractéristique peut aider votre client à atteindre son objectif, de quelle façon elle peut lui être utile.

- **Convaincre**

« Rien ne montre mieux l'autorité que le silence. »

- Charles de Gaulle

Voici le moment que vous attendiez. Vous avez présenté vos recommandations. Il ne faut pas hésiter : demandez au client de s'engager. Aucune vente n'est complétée sans l'accord du client et son approbation.

Pour plusieurs vendeurs, c'est la partie la plus difficile. Lorsqu'ils arrivent à cette étape, ils semblent hésiter. Ils se demandent s'il n'existe pas un secret qui pourrait les aider à convaincre leur client plus facilement. S'il existe vraiment un secret pour conclure vos ventes, le voici : efforcez-vous de bien qualifier vos clients.

Le problème des vendeurs qui ont de la difficulté à convaincre ne résulte pas d'un manque de technique, mais d'un manque de connaissances à propos du client, de ses besoins, de ses exigences et de ses priorités. Convaincre signifie vaincre avec. Comment pouvez-vous convaincre celui qui n'a pas encore compris qu'il a un problème ? Celui-ci n'a, en somme, rien à résoudre.

#### 2.6.5 Concluez avec confiance

Si vous êtes convaincu de la valeur de vos recommandations, n'hésitez pas ! Demandez l'engagement du client. Demandez avec confiance, comme si vous étiez déjà certain de sa décision. Une attitude positive face à la décision est encore la meilleure façon d'influencer favorablement votre client.

Comment devriez-vous demander au client de s'engager ? Je suis d'avis que la meilleure façon de demander, c'est de lui poser des questions. Vendre, c'est aider le client à acheter, par des questions posées au bon moment. Et le moment idéal pour lui poser la question décisive, c'est le plus tôt possible après avoir fait vos recommandations.

Il y a deux façons de procéder pour demander au client de s'engager : soit que vous demandiez de façon directe. Par exemple : « On met le projet en marche ? » « Ça vous va si on planifie l'installation pour la fin de... ? »

Soit que vous lui posiez ce que nous appelons une question-test. C'est l'approche hypothétique : vous ne demandez pas directement au client d'acheter. Vous supposez qu'il a déjà acheté et vous lui demandez maintenant de répondre à une question très simple à propos d'un élément secondaire ou d'un détail.

Cette approche facilite la tâche du client parce qu'une décision ne se prend pas toujours de façon globale. Certaines personnes, sans s'en rendre compte, y vont par étapes. Elles prennent de petites décisions qui les amènent graduellement à la décision finale. C'est ce que nous permettent les questions-test. Elles représentent la meilleure façon d'évaluer une dernière fois la position du client et de provoquer une situation de prise de décision. Voici quatre types de questions-test :

### 1. Les questions visuelles

Elles permettent de placer le client dans la même disposition que s'il avait déjà acheté. Elles portent sur une décision secondaire qu'il aurait à prendre, une fois sa décision prise.

- Verriez-vous une objection à ce qu'on fasse les travaux très tôt le matin ?
- Seriez-vous plus à l'aise si on faisait la demande au nom de l'entreprise ?

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair in a denim vest and another with a pink scarf, both looking at a laptop screen. The text on the left reads "Imagine your future Invest today" and "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." A red circle contains the "HARVARD ManageMentor" logo. The word "Atos" is prominently displayed in large white letters at the bottom right.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

**2. Les questions alternatives :**

La plupart des gens n'aiment pas prendre de décision. Ils préfèrent faire des choix. Les questions alternatives offrent la possibilité au client de faire un choix entre deux ou plusieurs options qui, toutes, confirment sa décision.

- Ferez-vous l'installation vous même ou désirez-vous qu'on s'en occupe ?
- Est-ce qu'on met le contrat au nom de Monsieur ou de Madame ou aux deux noms ?

**3. Les questions réflexes :**

Ce sont des questions auxquelles le client peut répondre sans même y penser :

- Au fait, connaissez-vous votre code postal ?
- Connaissez-vous numéro d'assurance sociale ?
- Quel est le prénom de Madame ?

**4. Les questions miroirs :**

Il s'agit de répondre à une question par une question de façon à provoquer la réponse du client.

« Est-ce que la garantie couvre les infiltrations ? » :

- C'est important pour vous qu'elle les couvre ?
- « Est-ce que je peux avoir cette option ? »
- Préférez-vous l'avoir ?

**Voici 7 idées actions qui vous aideront à conclure plus de ventes :**

1. Trois mots à remplacer. Au moment de la conclusion de la vente, surveillez votre vocabulaire. Évitez les mots tels que signature, contrat et prix. Ces mots déclenchent des émotions négatives. Remplacez-les plutôt par des mots comme approbation, formule d'entente et investissement.
2. Sortez votre formule d'entente bien avant d'en avoir besoin. Vous ne pouvez prévoir à quel moment votre client sera prêt. N'attendez surtout pas la conclusion de la vente pour sortir votre formule d'entente. Remplissez votre formule d'entente avant de vous présenter chez le client pour l'entrevue.
3. Demandez au client de s'engager. Lorsque votre client vous envoie des signaux d'achat, arrêtez de parler et passez à l'action. En lui demandant de s'engager, vous augmenterez vos chances de réussite.
4. Ne changez surtout pas d'attitude. Si tout s'est bien passé jusqu'à présent, il n'y a pas de raison pour que ça cesse. Demandez au client de s'engager de la même manière que vous lui avez posé vos questions de qualification. Détendez-vous et restez vous-même.

5. Gardez le silence. Après avoir posé une question-test à votre client, gardez le silence. Ne répondez pas à sa place. Votre client réfléchit. Il a besoin d'être seul avec lui-même. Taisez-vous pendant ces quelques secondes et respectez son temps de réflexion.
6. Félicitez-le de sa décision. Après qu'il vous aura confirmé son accord, félicitez-le, serrez-lui la main et dites-lui : « J'ai bien hâte d'avoir vos commentaires. » Vous renforcerez ainsi sa décision et en le félicitant, vous l'aideriez à éliminer ses derniers doutes.
7. Quand vous aurez terminé, partez. Évitez de rester là à discuter avec votre client. Il a probablement autre chose à faire. Et vous risqueriez de soulever un point auquel il n'avait pas pensé. Vous avez conclu la vente : remerciez votre client et partez.

- **Rassurer**

« Acceptez les défis. Ils vous permettront de sentir l'excitation de la victoire. »

- Général Patton

Dans toutes les situations de vente, il est tout à fait normal qu'un client soulève quelques objections, qu'il vous oppose une certaine forme de résistance. Souvent même vous rencontrerez des situations où le client semble tout à fait d'accord avec votre solution lorsque soudain, il émet une question à propos d'une caractéristique qui remet toute sa décision en question.

En fait, ce qu'il faut savoir, c'est que lorsqu'un client soulève une objection ou vous oppose une certaine forme de résistance, cela ne veut pas dire qu'il n'achètera pas ; cela veut simplement dire que vous ne l'avez pas encore convaincu, qu'il ne vous connaît pas, qu'il se sent nerveux face à la décision, qu'il a besoin de plus d'informations ou qu'il veut être rassuré. Peut-être aussi que ça n'a rien à voir avec votre présentation. Peut-être qu'il a eu une mauvaise journée au travail, qu'il est en train de vivre des problèmes personnels ou même, qu'il n'a pas aimé l'attitude du dernier vendeur qu'il a rencontré avant vous.

C'est pourquoi, je suis d'avis que lorsqu'un client émet une objection, l'important n'est pas d'y répondre par des réponses toutes préparées à l'avance, mais d'essayer avant tout de le comprendre. Si votre réponse est préparée à l'avance, alors, dès que vous entendrez une objection, vous penserez à votre réponse plutôt que d'écouter ce que votre client tente de vous exprimer. Si vous pensez à la façon de lui répondre pendant qu'il parle, vous n'écoutez pas.

La meilleure façon de faire face aux objections de votre client n'est pas d'apprendre différentes réponses pour différents types d'objections, mais d'apprendre à traiter celles-ci. Voici une stratégie pour y arriver :

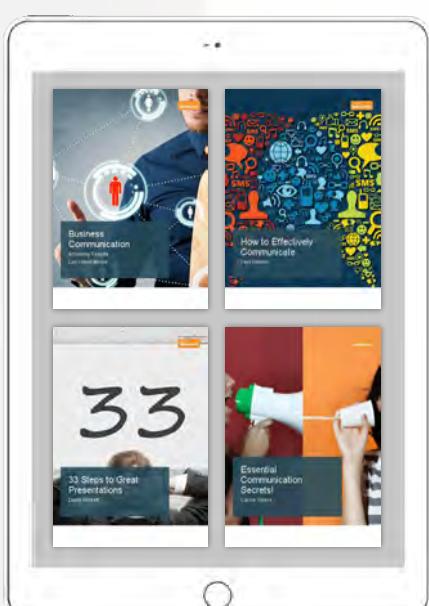
## 2.6.6 Stratégie en six points :

### 1. Écoutez l'objection du client.

Écoutez attentivement votre client lorsqu'il formule une objection. C'est le point le plus important. Écoutez vraiment ce qu'il vous dit, et comment il le dit. Sur quel ton le dit-il ? Regardez ses yeux, ses gestes, l'expression de son visage. Laissez-le s'exprimer librement et tenter d'évaluer exactement ce qu'il cherche à vous dire. La même objection, dite par deux clients différents, peut vouloir dire deux choses différentes. Par exemple : « Je ne suis pas intéressé pour le moment » peut vouloir dire :

- Vous n'avez pas vraiment sondé mes besoins
- J'ai vu votre concurrent et ses prix sont meilleurs
- J'ai d'autres priorités actuellement
- J'ai eu une grosse journée et j'ai de la difficulté à vous suivre

En l'écoutant, vous démontrez de l'intérêt pour la forme de résistance qu'il cherche à exprimer. Vous êtes concerné par son objection. Vous êtes avec lui et non contre lui. Et ça, le client peut facilement le sentir.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

## 2. Questionnez votre client

Si vous voulez vraiment savoir ce qu'il cherche à vous dire (ou à vous cacher), il faut le questionner :

- Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?
- Que voulez-vous dire ?
- Pouvez-vous m'expliquer ?
- Dans quelles circonstances ?
- Pourquoi ?

Demandez des détails à votre client, insistez pour qu'il vous en dise un peu plus. Clarifiez l'objection et essayez, par vos questions, de comprendre le vrai sens de celle-ci et de déterminer si cette objection ne cache pas autre chose. Une objection, c'est un peu comme un iceberg. Essayez de voir ce qui se cache sous la surface. Est-ce qu'il a besoin de plus d'informations ? Est-ce qu'il a besoin d'être sécurisé ?

Une bonne façon de questionner une objection consiste à la reformuler. Lorsque vous reformulez une objection, vous montrez à votre client que vous êtes à l'écoute, et vous lui permettez de s'impliquer davantage.

- Vous trouvez vraiment que c'est trop cher ?
- Vous seriez plus rassuré ?
- Vous voulez dire que notre mode de financement n'offre pas suffisamment de flexibilité, c'est bien ça ?
- Si j'ai bien compris, vous hésitez à faire affaire avec nous à cause d'une mauvaise expérience dans le passé. C'est bien ça que vous me dites ?

## 3. Démontrez votre compréhension

Laissez savoir à votre client que vous êtes attentif à ses propos et que vous comprenez son point de vue. En lui démontrant que sa question est pertinente, vous le mettez à l'aise. Certains vendeurs font tout à fait le contraire. Face à l'objection d'un client, ils lui répondent : « Ça me surprend énormément. C'est la première fois que j'entends ça. » Pire encore : « C'est impossible. Ça n'est jamais arrivé. »

Évitez la confrontation avec votre client. Rassurez-le plutôt par un simple signe de tête ou par des phrases comme :

- Votre question est très importante. Je suis content que vous m'en parliez.
- Je comprends très bien votre hésitation.
- Vous avez tout à fait raison.
- Je vous remercie d'en parler, d'ailleurs, vous n'êtes pas le premier à soulever ce point.

#### 4. Répondez à l'objection

Si vous n'êtes pas certain de la véritable signification de son objection, questionnez encore votre client, jusqu'à ce que vous soyez sûr de ce qu'il tente de vous dire. Quand vous aurez déterminé l'objet de sa résistance, vous pourrez y répondre soit en lui fournissant les explications appropriées, soit en lui proposant une alternative ou une solution en plusieurs étapes, tout dépendant de l'objection.

La meilleure façon de surmonter la résistance au changement, c'est toujours de démontrer avec conviction la valeur incomparable de votre entreprise et de votre solution.

#### 5. Obtenez l'accord du client

Il est très important, avant de poursuivre votre présentation, de vous assurer que votre client a accepté votre réponse et qu'il est d'accord avec celle-ci. Sans quoi, vous risquez de voir réapparaître la même objection à la première occasion. Et vous ne pourrez jamais conclure votre vente tant qu'il subsistera des doutes dans l'esprit de votre client. Servez-vous de courtes phrases comme :

- Ça règle ce point ?
- Ça répond à votre question ?
- Ça va pour ça ?
- Ça vous rassure ?

#### 6. Changez de sujet

Vous avez répondu à l'objection du client et celui-ci vous a confirmé qu'il était satisfait de votre réponse. Changez de sujet. Évitez de vous attarder sur un point négatif. Retournez à la présentation de votre offre ou, si celle-ci est terminée, commencez à conclure votre vente en posant à votre client une question-test. Servez-vous d'expressions comme :

- Au fait...
- Pendant que j'y pense...
- Dites-moi....
- À propos, j'ai remarqué que...

Cette stratégie en six points s'applique à toutes les sortes d'objections. Personnalisez-la. Étudiez-en la logique. Servez-vous-en pour toutes les objections que vous opposeront vos clients jusqu'à ce que vous acquériez un réflexe automatique. Vous ne tarderez pas à constater son efficacité.

Si malgré tout, vous ne réussissez pas à conclure votre vente, cela ne veut pas dire que vous êtes un mauvais vendeur. Dites-vous bien que même les meilleurs n'arrivent pas à conclure 100 % de leurs ventes.

- **Demander des recommandations**

« Il faut savoir poser des questions qui déboulonnent les certitudes. »

– Raymond H. Levy

Voilà ce qui fait la principale différence entre un bon vendeur et un excellent vendeur. Ceux qui réussissent le mieux savent que leur chance de réaliser la prochaine vente s'accroît énormément lorsqu'ils travaillent par recommandation.

Simplement parce que quand un client vous recommande, il est beaucoup plus facile d'établir le contact et de prendre rendez-vous. La première entrevue s'effectue également de façon plus détendue, étant donné le lien qui se crée immédiatement. Un climat de confiance s'installe rapidement.

Pourtant, la plupart des vendeurs hésitent à demander des recommandations et, s'ils le font, c'est souvent avec une telle maladresse qu'ils échouent. Si vous avez la certitude d'avoir donné à votre client plus que ce que qu'il attendait de vous, si vous sentez que vos conseils ont porté fruits et que vos produits ou services ont donné les résultats escomptés, vous êtes en excellente posture pour lui demander des recommandations.

Après avoir complété une vente, prenez l'habitude de rencontrer votre client pour vous assurer qu'il est vraiment satisfait et profitez-en pour solliciter son aide. Si chaque fois que vous effectuez une vente, vous trouvez le moyen de vous faire recommander auprès de 3 ou 4 autres personnes, vous deviendrez rapidement le meilleur vendeur de votre organisation.

Une bonne recommandation peut s'avérer le point de départ d'une réaction en chaîne : une personne vous donne 3 recommandations et chacune d'elle vous en donne 3 autres. Faites le calcul ! Vous ne tarderez pas à constater les résultats. Mettez donc autant de temps à perfectionner cette 6<sup>e</sup> habileté de vente que les 5 premières que nous venons de décrire.

### 3 Devenir un excellent coach



Lorsque vous aurez réussi à bâtir une équipe dont chacun des membres démontre des qualités exceptionnelles ainsi qu'un potentiel de productivité au-delà de la moyenne, et que vous serez certain que chaque vendeur a reçu la formation nécessaire pour maîtriser toutes les facettes de son travail, vous devrez guider chacun d'entre eux vers la réussite en l'aidant à prendre conscience de ses forces, de ses talents et de ses capacités et à les exploiter. Quel défi extraordinaire et passionnant ! Que vous parviendrez à relever en apprenant à devenir un excellent coach et en pratiquant assidument l'art du coaching.

Le mot coaching nous fait tout de suite penser au domaine sportif, aux compétitions d'envergure, aux grandes équipes gagnantes. Qui ne se souvient des Vince Lombardi, Casey Stengel ou Scotty Bowman à la barre de leur équipe. Assurément, il existe plusieurs ressemblances entre le coaching d'une équipe sportive et celui d'une équipe de vente, mais il y a aussi une différence considérable : une équipe sportive ne poursuit pas le même objectif qu'une équipe de vente. Elle n'est pas motivée par le même enjeu !

Dans le domaine du sport, l'équipe doit gagner ! Absolument ! Il n'y a que ça qui compte. Chaque joueur a une tâche spécifique à remplir et c'est le rôle du coach de motiver chacun à l'accomplir à la perfection, à chaque match. En stimulant chacun de ses joueurs à se dépasser pour l'équipe, le coach augmente ses chances de gagner le championnat.

Dans la vente, on parle plutôt d'individus orientés vers un objectif commun ayant trait à l'accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise, mais qui n'ont pas nécessairement envie de se « défoncer » pour leurs collègues ou pour l'équipe. Les vendeurs sont beaucoup plus concernés par leurs propres résultats et par leurs possibilités de rémunération personnelle que par les objectifs de l'entreprise.

Le coach doit donc chercher à faire réussir chacun de ses champions en songeant que, si chacun parvient à réaliser ses objectifs, il atteindra immanquablement ses résultats corporatifs. Son action vise à favoriser l'amélioration de chaque vendeur, sa mission, c'est d'aider chacun à gagner, pour le bénéfice de tous.

### 3.1 Évolution du coaching

De toutes les fonctions d'un directeur des ventes, le coaching est sans doute celle qui a le plus progressé aux cours des dernières années. En réalité, lorsque j'ai débuté dans la vente, cette fonction n'existait pas. Ah oui ! Je me souviens, mon premier directeur des ventes m'avait dit qu'il m'accompagnerait sur le terrain, un des ces jours, mais les jours ont passé et ce jour ne s'est jamais présenté.

Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

Download now

**bookboon**

D'ailleurs, pour la plupart des dirigeants et responsables des ventes, la perception qu'ils avaient du coaching lorsque ce concept est apparu ressemblait à peu de choses près à ceci: accompagner un représentant sur le terrain, regarder comment il se prépare, l'observer pendant l'entrevue et en discuter avec lui après la visite pour voir comment il pourrait s'améliorer. Cette façon de faire du coaching est encore valable, mais elle ne représente maintenant qu'une partie du véritable travail d'un coach. Le défi n° 5 consistera justement à maîtriser le *Coaching Tactique*, celui qui se fait directement sur le terrain.

Aujourd'hui, coacher un vendeur c'est aller beaucoup plus loin que d'effectuer des visites conjointes. Le rôle du coach a considérablement évolué. Il s'agit maintenant d'encadrer un vendeur pour l'amener à un niveau de performance correspondant aux possibilités qu'on a identifié chez lui. Le coaching, c'est beaucoup plus un processus à moyen et à long terme visant à développer tout le potentiel d'un vendeur par rapport à son talent et à ses ambitions, qu'une intervention ponctuelle pour le recentrer sur ses résultats.

C'est une notion qui englobe maintenant la totalité de la relation qu'un responsable des ventes doit maintenir avec chacun des membres de son équipe. Une relation qui, si vous apprenez à la développer et à l'entretenir, pourra faire toute la différence, pour un vendeur, entre la réussite ou l'échec.

Plusieurs dirigeants ne se rendent pas compte de lénorme influence qu'ils ont sur leur personnel de vente et de l'incroyable pouvoir à leur disposition pour faire de chacun d'eux un gagnant. Ils ne parviennent pas à saisir la notion d'autorité que leur confère leur rôle et comment s'en servir. Un dirigeant trop autoritaire n'arrivera jamais à motiver ses vendeurs à donner leur pleine mesure, surtout s'il se sert de son autorité uniquement pour contrôler les moindres détails de leur tâche, pour critiquer leur rendement et pour accentuer la pression sur les résultats.

Ayant eu le privilège d'accompagner plusieurs vendeurs sur le terrain, plus d'un m'a confié que la seule relation qu'il avait avec son directeur concernait les affaires. Que la seule chose dont il lui parlait avait trait à ses résultats et que l'intérêt qu'il lui manifestait était directement proportionnel à ceux-ci ! Savez-vous en fait ce qui démotive le plus un vendeur ? C'est son insatisfaction par rapport à la qualité de sa relation avec son supérieur. Une relation qui souvent devient une source de frustration et de ressentiment.

### 3.2 De superviseur à coach

Si vous vous souvenez de votre premier directeur des ventes, vous pensez sûrement à une personne autoritaire, toujours confortablement installée dans son bureau, la tête enfouie dans ses papiers, à étudier ses chiffres. Le directeur des ventes d'il y a vingt ans ressemblait beaucoup plus à un superviseur qu'à un coach.

Axé sur les résultats, il était beaucoup plus habile à pointer du doigt vos retards sur vos chiffres de ventes et à décrier vos faiblesses qu'à vous aider dans votre carrière et à vous soutenir dans la réalisation de vos objectifs. Évidemment, sa tâche était axée principalement sur l'atteinte des quotas qu'il recevait lui-même de la direction. C'était un éternel recommencement : année après année on augmentait les quotas du superviseur et celui-ci augmentait la pression. Vous trouverez en annexe, un tableau faisant état de la comparaison entre le style d'un superviseur et celui d'un coach.

Je ne suis pas en train de vous dire que l'accroissement des ventes n'est pas nécessaire et qu'il ne faut pas viser à les augmenter tous les ans. Au contraire, c'est une tâche essentielle et c'est même votre première responsabilité. Je suis simplement d'avis qu'il existe d'autres moyens d'atteindre vos résultats que de mettre continuellement de la pression sur vos vendeurs. Je suis d'ailleurs convaincu qu'un bon coach peut obtenir de bien meilleurs résultats de son équipe de vente en apprenant à coacher et en coopérant davantage avec chacun de ses vendeurs, qu'en leur mettant plus de pression.

Le coaching est maintenant un mot très à la mode. On trouve aujourd'hui des coachs dans tous les services et à tous les échelons d'une organisation. Mais c'est vers le domaine sportif qu'il faut se tourner si l'on veut découvrir la véritable fonction du coaching. Toutes les grandes équipes sportives ont à leur tête un coach qui cherche continuellement à perfectionner tous les aspects de son métier, qui comprend la vraie nature de son rôle, et qui sait que la meilleure façon d'aider un groupe d'hommes et de femmes à réussir, c'est de leur donner un projet ambitieux à réaliser et ensuite, de convaincre chacun d'eux de ses capacités de gagner.

Je sais, vous allez dire que je prêche pour ma paroisse, mais je crois que c'est dans le domaine de la vente que l'on dénote le plus d'applications au coaching. Pensez aux nombreuses similitudes entre la carrière d'un athlète professionnel et celle d'un champion de la vente. Dans un cas comme dans l'autre, les résultats tiennent avant tout à un talent unique que l'on a appris à développer et, avec l'aide de son coach, à perfectionner, par la pratique, la discipline et l'acquisition de cette capacité de donner en tout temps le meilleur de soi-même.

### 3.3 La définition du coaching

Comme toute méthode de gestion, le coaching s'appuie sur des techniques et utilise des modèles, comme nous le verrons bientôt. Mais quelle est sa véritable nature et qu'est-ce qui le différencie des autres modes de gestion des ressources humaines ? En fait, quelle est la définition du coaching ? Je vous fais part de quelques-unes que j'ai relevées au fil des ans, provenant de différentes sources, et qui s'appliquent au domaine de la vente :

- Le coaching est une relation d'aide qui vise à accroître la motivation, les résultats et la productivité d'un vendeur.
- C'est un moyen d'améliorer la communication, de stimuler la motivation, de développer la compétence et d'accroître la performance de ses vendeurs.

- C'est un processus de travail et de suivi qui permet au directeur des ventes d'établir une forme de partenariat avec ses vendeurs en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en améliorant la performance individuelle.
- C'est un ensemble d'actions destiné à faire progresser un vendeur, tant au niveau de ses aptitudes et de ses comportements qu'à celui de ses pratiques et de ses techniques de vente.

Toutes ces définitions se ressemblent. Elles disent, en termes légèrement différents, que le coaching consiste à appuyer un vendeur dans l'organisation de ses efforts de vente, afin de l'aider à atteindre ses objectifs. Mais il manque à ces définitions un élément qui mettrait en évidence l'aspect dynamique du coaching. Je suis d'accord pour dire que, dans son essence, coacher un individu, c'est appuyer celui-ci afin de l'aider à accroître ses performances en vue d'atteindre les objectifs que l'entreprise lui demande de réaliser. Mais cela suffit-il ?

Qu'en est-il du développement et de l'actualisation du potentiel d'un vendeur ? On cherche à l'amener à réaliser ses objectifs, mais le vendeur moyen sait-il ce qu'il peut accomplir ? Est-il seulement conscient de son talent et de ses immenses possibilités ? C'est pourquoi j'aime beaucoup cette définition du coaching que j'ai entendue de Monsieur Christian Lemoyne, au cours d'une conférence qu'il était venu donner à Montréal, lors du *7e Colloque Annuel sur la Direction d'Équipes de Vente* :



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

« Coacher un vendeur, c'est l'aider à atteindre des résultats qu'il ne croit pas encore possibles ; à réaliser des objectifs qu'il pense, pour le moment, hors de portée ! »

Qui peut définir les limites qu'un vendeur peut atteindre ? Qui peut prétendre savoir ce qu'il est capable de réaliser et jusqu'à quel point il pourra progresser ? À mon avis, cette définition du coaching est capitale parce que tout ce dont nous allons discuter à partir de maintenant y est fortement lié : l'essence même de votre rôle de coach, les outils dont vous aurez besoin, les talents qu'il vous faudra pour amener un vendeur à des résultats qui lui paraissent actuellement, hors de portée.

C'est cet aspect du coaching de vente qui le rend encore plus intéressant : aider un vendeur à réaliser des objectifs qu'il n'imagine même pas encore et qu'il ne croit tout simplement pas à sa portée. Si votre vendeur pensait pouvoir atteindre ces objectifs, il serait déjà en train de travailler à leur accomplissement. Mais la plupart des gens doutent de leurs capacités. Ils ne sont pas conscients du caractère illimité de leur potentiel et plusieurs reculent devant leurs possibilités.

Vous imaginez les retombées sur le niveau de confiance en soi de votre vendeur, sur le sentiment de sa valeur personnelle et aussi, sur son ambition, lorsqu'il commencera à réaliser que l'objectif qu'il pensait impossible est finalement à sa portée. Une fois qu'il aura commencé à découvrir l'immensité de son talent, qu'est ce qui pourra l'arrêter ?

Ce vendeur vous sera toujours reconnaissant de cette découverte colossale dont vous l'aurez aidé à prendre conscience, de ce potentiel gigantesque que vous l'aurez motivé à mettre au jour. Combien de témoignages d'athlètes avez-vous entendus, qui vantaienr les mérites de leur coach et affirmaient combien ils lui étaient redevables, le remerciant sincèrement et avouant franchement que, sans lui, ils n'auraient jamais pu atteindre les performances qu'ils avaient réalisées.

Avez-vous jamais entendu un de ces athlètes affirmer que sa progression avait été facile, et qu'il avait réussi grâce à un coach conciliant, qui ne lui en demandait pas trop ? Au contraire, la plupart sont fiers de dire que ce qu'ils ont accompli, ils le doivent à un coach exceptionnel qui ne les lâchait jamais, qu'il était parfois pointilleux, souvent intraitable mais toujours très exigeant. Avez-vous jamais entendu un champion se plaindre de la sévérité de son coach ?

### 3.4 Le rôle du coach

Votre rôle, c'est d'ouvrir de nouvelles perspectives à votre vendeur, de favoriser sa croissance, de le mener à des accomplissements dont il ose à peine rêver, d'atteindre des résultats qu'il n'imagine pas encore, de lui faire voir de nouvelles possibilités, de grands objectifs, et de l'amener à progresser vers eux.

Si vous parvenez à réaliser ce véritable défi du coaching avec la majorité de vos vendeurs, vous bâtirez une équipe qui fera votre fierté, une équipe incomparable et absolument imbattable ! Vous deviendrez la référence dans votre industrie : un modèle pour toute entreprise dont le chiffre d'affaires est directement lié aux efforts de l'équipe de vente.

Un coach qui aime son métier n'est pas motivé par sa propre réussite, mais par celle de ses vendeurs. Sa plus grande satisfaction réside dans le succès de chacun des membres de son équipe. Son rêve le plus fou, c'est que tous ses vendeurs roulent à plein régime et qu'ils soient tous animés par le désir de performer et de gagner. Qu'ils deviennent plus compétents, plus efficaces, plus productifs, plus disciplinés et plus conscients de leur fonction.

Les principales tâches du coach de vente consistent à stimuler, à soutenir, à encourager sans ménagement ses vendeurs, faciliter leur réflexion, leur donner du feedback et surtout, à détecter le véritable talent de chacun afin d'en favoriser l'éclosion. Il se doit de donner constamment des défis à son vendeur, de l'aider à définir des objectifs ambitieux et de lui faire voir qu'ils sont atteignables. Il doit par-dessus tout lui donner envie de les réaliser et collaborer avec lui pour trouver les moyens les plus sûrs, ainsi que le meilleur plan d'action possible, pour les atteindre, sans oublier cependant de l'aider à maintenir le cap sur ses objectifs et à poursuivre son plan d'action lorsque des obstacles se présenteront.

### 3.5 Le *Cahier de Coaching*

Je suis d'avis que la première chose à faire lorsqu'un coach prend conscience de l'ampleur de sa tâche, c'est de se constituer un *Cahier de Coaching*, un cahier dans lequel il devra réservé une section pour chacun de ses vendeurs afin d'y placer sa *Fiche de Coaching*. Celle-ci lui permettra de faire plus ample connaissance avec ses vendeurs. D'évaluer chacun d'entre eux et aussi de prendre en note ses impressions et ses observations au fur et à mesure qu'évoluera la relation que qu'il développera avec chacun.

Cette fiche servira à optimiser les conditions de réussite de chaque vendeur de l'équipe, à mieux comprendre ses motivations, ses façons de travailler, ses points forts et ceux qu'il devra améliorer, à identifier également les blocages qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimal de performance, en somme, à assurer sa réussite dans une perspective à long terme, à l'aider à évoluer et à progresser à partir du point où il en est présentement jusqu'à celui où le coach souhaite l'amener.

Vous trouverez une *Fiche de Coaching* en annexe. Vous pouvez la copier telle quelle ou la modifier à votre convenance ou selon le type de vendeur que vous devez coacher. Voyons les différents points que contient cette fiche.

### 3.5.1 Antécédents et formation

Servez-vous de cette section pour consigner l'expertise de votre vendeur, ses années d'expérience au sein de votre entreprise, le nombre d'années à titre de représentant-vendeur, les études qu'il a faites, les certificats et les diplômes qu'il a obtenus, ainsi que les formations auxquelles il a participé depuis qu'il s'est joint à l'entreprise. Inscrivez également les formations que, d'après vous, il devrait suivre pour développer davantage ses talents.

### 3.5.2 Évaluation

Notez, sur une échelle de 1 à 10, ses principaux traits de caractère. Un bon coach doit obligatoirement accompagner son vendeur dans le développement de son potentiel autant au niveau personnel que professionnel. Pour devenir un meilleur vendeur, il faut d'abord devenir une meilleure personne. Il faut apprendre à bien réagir aux critiques, à penser plus grand et à toujours chercher à s'améliorer. Essayez d'évaluer chaque facette de la personnalité de votre vendeur afin de pouvoir l'aider à se réaliser davantage dans son travail et à toujours penser et agir comme un gagnant.

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim jacket and the other a blue blazer and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office environment.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

### 3.5.3 Ses forces

Quelles sont les forces de mon vendeur ? Chaque individu possède des talents qui lui sont propres et qui font de lui un être unique. Chacun a également quelques faiblesses, mais je suis d'avis qu'en coaching, il faut avant tout mettre l'accent sur les forces d'un individu. Quelles sont ses plus grandes qualités ? Son attitude, sa motivation, sa discipline son enthousiasme ? Qu'en est-il de ses habiletés de vente, de son savoir-faire, de son sens de l'organisation ? Que penser de ses habiletés de prospection ? De ses connaissances des produits et du marché ?

### 3.5.4 Les points à améliorer

Sans monter ceux-ci en épingle lors de vos rencontres – car on ne bâtit rien sur du négatif –, les points faibles de votre vendeur méritent tout de même d'être notés. En ce faisant, vous vous donnez un objectif : l'aider à les transformer en leurs qualités contraires. Il ne s'agit pas ici de critiquer votre vendeur, mais de lui faire découvrir ce qui lui manque pour devenir un véritable champion de la vente. Et quelle belle récompense vous attend : vous verrez évoluer sous vos yeux un vendeur moyen qui prend soudainement conscience de ce qu'il lui faut pour réussir et qui réalise qu'il peut faire beaucoup mieux, s'attaque à la tâche et commence à produire des résultats qu'il pensait autrefois irréalisables !

### 3.5.5 Les résultats de vente

Où en est-il présentement dans sa carrière ? Quels sont ses résultats de vente, en volume et en chiffre d'affaires ? Comment se comparent-ils à ceux des autres vendeurs de l'organisation et aussi à ceux de ses années antérieures ? Êtes-vous satisfait de ses résultats des trois dernières années ? Est-il en progression ? Qu'en est-il des marges et des profits qu'il génère ? Des parts de marché dans son territoire ? De son ratio de gain versus perte de client ? Pourrait-il améliorer ses résultats ?

### 3.5.6 Les objectifs de vente

Quels objectifs et quels quotas avez-vous fixés pour lui cette année ? Comment pouvez-vous l'aider à les atteindre ? Vous savez que si vous ne faites rien pour le soutenir et qu'il est présentement en retard sur ses objectifs, il ne parviendra pas à les réaliser ?

Plus important encore, il vous faut réfléchir aux objectifs que vous avez vous-même en tête pour ce vendeur pour les trois prochaines années. Pourra-t-il améliorer ses résultats et si oui, de quelle façon devrez-vous le soutenir dans cette tâche ? Sur quels éléments devrez-vous mettre l'accent pour l'aider à passer à la vitesse supérieure : sur ses habiletés de vente, ses connaissances techniques, son sens de l'organisation, sa personnalité attachante, son désir de réussir ?

### 3.5.7 Les obstacles à sa réussite

Un vendeur doit souvent surmonter de nombreux obstacles, parmi lesquels la peur d'échouer et l'anxiété face à son travail de démarchage ne sont pas les moindres. Ces obstacles ne sont pas toujours faciles à identifier car souvent, ils ne sont connus que du vendeur qui cherche plutôt à les camoufler. Par exemple : problèmes conjugaux, problèmes d'alcoolisme, de toxicomanie, de mauvaises fréquentations ou d'environnement préjudiciable.

Il vous faut également penser à toutes les habitudes qui pourraient nuire à la carrière de votre vendeur : paresse, laisser-aller, inconstance, indiscipline, tendance à abandonner quand les résultats n'arrivent pas aussi vite que prévu. Ces habitudes représentent des obstacles. Mieux vous les connaîtrez, mieux vous pourrez aider votre vendeur lorsqu'il traversera une période plus difficile. Le but est d'empêcher les obstacles que vous avez identifiés de devenir des boulets qui pourraient compromettre l'avenir de votre vendeur et par le fait même, votre propre avenir.

### 3.5.8 Les facteurs de motivation

De la même manière, tâchez d'identifier ce qui motive votre vendeur. L'argent ? Les voyages ? Les cadeaux ? Les bonis ? Les sorties ? Ou simplement un besoin pressant de reconnaissance ? Chaque vendeur est différent. Ce qui marche avec l'un ne fonctionne pas nécessairement avec l'autre. C'est votre tâche d'observer votre vendeur, de connaître ses goûts, ses désirs, ses ambitions, sa passion, ce qui le branche, ce qui le motive davantage. Votre vendeur aime la bonne cuisine et surtout, il raffole des restaurants italiens ? Qu'attendez-vous, après son prochain coup d'éclat, pour l'inviter à son resto favori ?

### 3.5.9 Vos observations sur le terrain

Utilisez cette partie pour noter vos observations chaque fois que vous accompagnerez votre vendeur sur le terrain. Vous noterez également les objectifs de ce coaching, vous en ferez un compte-rendu et vous établirez une date de suivi, comme nous le verrons plus en détails lorsque nous attaquerons le défi no 5.

Bien sûr, la *Fiche de Coaching* que je vous propose peut être modifiée. Ajoutez ou retranchez certains éléments selon le type de vente que votre secteur d'activité exige et le niveau de contrôle que vous avez sur vos vendeurs.

Une chose est certaine, VOUS DEVEZ ABSOLUMENT VOUS FABRIQUER UN CAHIER DE COACHING. Si l'on accepte que coacher un vendeur c'est amener celui-ci du point où il est présentement à celui que vous imaginez pour lui, votre *Cahier de Coaching* est le meilleur outil à votre disposition pour définir le point de départ et celui où vous souhaitez vous rendre.

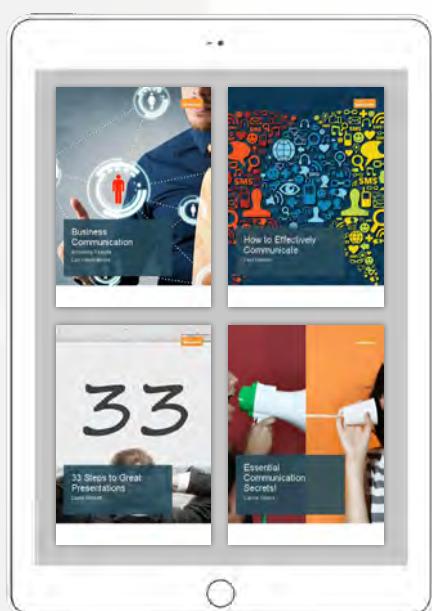
### 3.6 Les Facteurs de Réussite

#### 3.6.1 Donner la priorité au coaching

J'ai lu quelque part que les employés ne quittent pas une entreprise. Ils quittent un mauvais patron ! Et dans le domaine de la vente, qu'est-ce qu'un mauvais patron ? À mon avis, c'est tout simplement un directeur qui est loin de ses vendeurs. Donner la priorité au coaching, ça signifie donner la priorité aux personnes qui forment votre équipe. Cela sous-entend d'être disponible pour vos vendeurs et de réserver du temps à votre agenda, beaucoup de temps, toutes les semaines, pour les accompagner sur le terrain.

Plusieurs livres ont été écrits sur la gestion du temps, mais si vous dirigez une équipe de vente et si vous voulez vraiment aider chacun de vos vendeurs à réussir, le meilleur conseil que je peux vous donner est celui-ci : PASSEZ AU MINIMUM 75 % DE VOTRE TEMPS AVEC VOS VENDEURS ! De toutes vos tâches de directeur des ventes, le coaching est la plus importante.

Pour avoir plus de temps à votre disposition, vous devrez apprendre à déléguer certaines tâches. Voici donc un exercice que je vous recommande de faire le plus rapidement possible : réfléchissez sérieusement à toutes vos tâches. Examinez-les attentivement et choisissez quelles parties pour pourriez déléguer dès maintenant.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Demandez-vous également quelle personne de votre organisation vous pourriez former afin de lui apprendre à vous appuyer dans ces tâches. Cet exercice est capital. Il faut absolument que vous libériez votre agenda pour les deux prochains défis qui vous attendent : vous aurez besoin de beaucoup de temps pour développer l'autonomie, l'efficacité et la productivité de vos vendeurs au moyen du *Coaching Stratégique* et encore plus de temps pour renforcer leurs compétences et pour améliorer leurs habiletés de vente par le *CoachingTactique*.

Vous voulez devenir un meilleur coach ? Vous voulez vraiment aider chacun des membres de votre équipe à réussir, faites-en une priorité ! Il n'y a pas de secret. Ce n'est qu'en réservant à l'avance, toutes les semaines, trois à quatre journées pour vos activités de coaching que vous réussirez. Il n'existe pas d'autre moyen pour amener chacun des membres de votre équipe à un niveau supérieur. Pour faire ressortir le meilleur d'un vendeur, il faut absolument que vous passiez beaucoup de temps avec lui. Ne vous préoccupez pas seulement de vos résultats. Si vous ne pensez qu'à vos chiffres, vous deviendrez anxieux et vous ne pourrez pas planifier et accorder du temps de qualité à ceux qui ont tellement besoin de vos conseils, de votre écoute, de votre énergie et de votre dynamisme.

Je sais que ce n'est pas une tâche aisée et qu'il est facile de mettre le coaching de côté lorsqu'il y a de la pression sur les résultats. Mais si votre but est d'aider vos vendeurs à se développer, si votre priorité est de les inspirer pour qu'ils atteignent leurs objectifs, dites-vous bien que c'est la meilleure façon d'employer votre temps, que c'est également la plus productive parce que vous êtes directement dans l'action. Et aussi, parce que vous devenez le témoin privilégié de la réussite d'une autre personne, c'est de loin la plus satisfaisante !

### 3.6.2 Passionnez-vous pour ce nouveau métier

Ce qui fait un excellent coach, ce ne sont pas ses connaissances, bien qu'elles soient importantes. C'est son amour du métier, sa passion pour la réussite des autres et pour celle de l'organisation qui l'emploie. L'essence du coaching ne consiste pas à transférer vos connaissances ou votre savoir-faire mais à transmettre votre énergie et votre conviction par rapport aux possibilités d'un individu.

Plusieurs fois, j'ai eu l'occasion de coacher des vendeurs dans des domaines d'activités pour lesquels je n'avais aucune connaissance. J'ai également rencontré plusieurs dirigeants de vente qui venaient d'être nommés dans une industrie pour laquelle ils n'avaient aucune expertise. Je peux vous assurer que ce ne sont pas les connaissances qu'il a dans une spécialité qui sont les facteurs déterminants de la réussite d'un coach.

Bien sûr, si vous êtes en présence d'un nouveau vendeur, il peut arriver que vous ayez à lui enseigner certaines connaissances de base sur vos différents produits, sur votre industrie ou sur votre marché, mais généralement, c'est plutôt l'affaire du service de formation de l'entreprise de s'assurer que vos vendeurs sont bien préparés pour représenter l'entreprise auprès de vos clients actuels ou potentiels.

Le plus important, c'est la passion que vous développerez pour le coaching, l'engouement pour les relations humaines et pour la réussite de ceux qui vous entourent. Si vous tenez à vous perfectionner, essayez d'en d'apprendre plus sur ce qui motive les gens et sur la psychologie de la réussite et de la performance. Surtout, soyez vous-même ! Ne vous identifiez pas à votre rôle de directeur. Vous n'êtes pas un dirigeant. Vous êtes un homme ou une femme qui coache un homme ou une femme.

Être vous-même, voilà la meilleure façon de bâtir une bonne relation avec chaque vendeur. Si vous pouvez simplement accepter votre vendeur comme une personne différente de vous-même, un être qui évolue dans un autre monde que le vôtre, avec ses propres défis, ses ambitions, ses craintes et ses aspirations, et comprendre que, dans votre rôle de coach, vous pouvez l'aider à définir ses objectifs et à les atteindre, il cherchera de lui-même à devenir cette personne à laquelle il rêve secrètement et deviendra de ce fait plus responsable, plus confiant, plus créatif et certainement plus déterminé.

### 3.6.3 Faites-vous confiance

J'ai rencontré plusieurs dirigeants qui doutaient de leur légitimité à coacher et qui ne se sentaient pas justifiés à encadrer d'autres vendeurs, étant donné les résultats moyens qu'ils obtenaient eux-mêmes quand ils étaient vendeurs. Si vous aussi, vous doutez de vos capacités, je vous suggère de regarder du côté sportif. Les meilleurs coachs ont-ils été les meilleurs joueurs ? Pas forcément !

Il y en a même plusieurs parmi eux qui n'ont jamais évolué au niveau professionnel et pourtant, ils sont devenus des coachs célèbres et respectés de tous. Vous n'avez pas besoin d'avoir été une étoile dans la vente pour aider les autres à réussir. Que vous connaissiez la vente, que vous possédiez une bonne expérience de la vie d'un vendeur, de ce qui l'anime, de ce qui le motive et de ce qui contribue à sa réussite, c'est primordial ! Mais vous n'avez pas besoin d'avoir été le meilleur vendeur d'une organisation pour coacher les autres.

Ce qu'il vous faut pour mériter le droit de coacher les vendeurs de votre équipe, c'est un désir intense d'aider chacun d'eux à réussir, une bonne capacité d'écoute, beaucoup de patience et de compréhension et une volonté inébranlable de devenir un jour un excellent coach ! FAITESVOUS CONFIANCE !

Le coaching, comme toutes les autres tâches d'un responsable des ventes, ça s'apprend. Vous pouvez, si vous le décidez, devenir un meilleur coach que vous n'avez été un bon vendeur. Révisez votre *Projet de Vente Stratégique*, étudiez votre *Plan de Match*, complétez une *Fiche de Coaching* pour chacun de vos vendeurs et faites du coaching tous les jours. Donnez-vous à 100 %, quoi qu'il arrive. Aidez vos vendeurs à gagner. Lorsque la réussite pointera son nez, la confiance viendra. Puis, avec la confiance, le succès !

Le coaching vous offre une chance extraordinaire d'aider un groupe d'individus à se réaliser. Décidez donc dès aujourd'hui que vous deviendrez bientôt un excellent coach, LE MEILLEUR QUE VOS VENDEURS N'AURONT JAMAIS EU DANS LEUR CARRIÈRE !

### 3.7 ANNEXES

#### **DE SUPERVISEUR À COACH**

| Superviseur                   | Coach                              |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Axé sur les résultats         | Axé sur la croissance des vendeurs |
| Pression sur les résultats    | Pression sur l'activité            |
| Près de ses chiffres          | Près de son équipe                 |
| Répète                        | Supporte                           |
| Pousse                        | Motive                             |
| Le vendeur perd sa motivation | La confiance accroît la motivation |
| Éternel recommencement        | Processus continu                  |
| On travaille plus fort        | On travaille différemment          |

**Tableau 1 :** De superviseur à coach

## **FICHE DE COACHING 1**

### **Coordonnées**

|                  |                    |
|------------------|--------------------|
| Nom _____        | Adresse _____      |
| Ville _____      | Courriel _____     |
| Cellulaire _____ | Tél domicile _____ |

### **Antécédents et formations**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

| Évaluation         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Habilétés de vente |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Connaissances      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Qualité du service |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Organisation       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Disponibilité      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Attitude           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Initiative         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Confiance en soi   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Volonté            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ambition           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Engagement         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Désir de réussir   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

## **FICHE DE COACHING 2**

## Ses forces

## **Les points à améliorer**

## **Les résultats de vente**

## **FICHE DE COACHING 3**

## **Les objectifs de vente**

### **Les obstacles à sa réussite**

## **Les facteurs de motivation**

## **FICHE DE COACHING 4**

## **Observations sur le terrain**

**Tableau 2 : Fiche de Coaching**

# 4 Maîtriser le Coaching Stratégique



Vous avez défini votre *Projet de Vente Stratégique* pour les trois prochaines années. Il vous faut maintenant, pour l'année en cours ou pour celle qui débute, préciser vos objectifs et décider comment vous les répartirez entre vos vendeurs, en tenant compte de leurs résultats de la dernière année, du potentiel de leur territoire et bien sûr, du programme de coaching que vous êtes en train de mettre en place et de la contribution additionnelle que vous espérez de chacun.

Pour atteindre ces objectifs, il vous faudra compter sur l'engagement total de tous vos vendeurs. La productivité de chacun dépendra de l'habileté que vous développerez à lui communiquer clairement ce que vous attendez de lui, ainsi que du soutien et des nombreux conseils que vous lui offrirez pour organiser ses efforts de vente.

Voilà votre nouveau défi ! Pour arriver à vos fins, il vous faudra maîtriser le *Coaching Stratégique* : un coaching qui consistera en une série de rencontres avec chaque vendeur, à intervalles réguliers, mais différentes d'un vendeur à un autre, car le nombre et la fréquence de ces rencontres dépendront des résultats actuels et futurs de chacun.

#### 4.1 Objectif Principal Du Coaching Stratégique

L'objectif principal du *Coaching Stratégique* est d'optimiser les conditions de réussite de chaque vendeur. De lui donner une direction claire et les moyens de se rendre à destination. Il s'agira donc de rechercher en sa compagnie de quelle façon vous pouvez l'aider à mieux orienter ses efforts et à organiser ses différentes tâches, de façon à maximiser son rendement et améliorer sa productivité.

Pour vous assurer que chaque vendeur est toujours bien aligné sur ses objectifs, vous devriez les rencontrer un par un, au minimum deux à trois fois par année. Mais je connais certains directeurs qui établissent tous les mois des rencontres de *Coaching Stratégique* avec les vendeurs qui le nécessitent.

Lors de la première rencontre de *Coaching Stratégique*, vous devez d'abord décider des objectifs, du quota de vente et du plan d'action pour l'année qui débute, ainsi que des activités minimums qu'un vendeur devra effectuer toutes les semaines pour assurer sa réussite.

Les rencontres subséquentes seront planifiées à l'avance et serviront à faire le point avec le vendeur sur son plan d'action, sur ses résultats à date, sur les obstacles qu'il rencontre et les changements à apporter, et également sur ses comptes majeurs, son TOP 10 ou 15 ou 20 selon le cas. Pour ces comptes, vous l'aiderez à déterminer la fréquence optimale de ses visites et vous lui recommanderez de vous mettre au courant de tout élément susceptible d'affecter leur rentabilité.

Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

Download now

**bookboon**

## 4.2 Étapes D'une Rencontre De Coaching Stratégique

Pour planifier vos rencontres de *Coaching Stratégique*, je vous suggère de vous inspirer du modèle que je vous présente en annexe. Voyons ensemble les différentes étapes de ce modèle.

### 4.2.1 Se préparer

Ces rencontres sont capitales, autant pour vous-même que pour votre vendeur. Demandez-lui donc de se préparer, en lui remettant un ordre du jour de la rencontre. En faisant ainsi ressortir tous les points que vous désirez aborder avec lui, vous lui démontrerez toute l'importance que vous accordez à ce coaching, que vous serez préparé et que vous souhaiteriez qu'il arrive également bien préparé.

Lors de la première rencontre de *Coaching Stratégique* de l'année, vous pouvez également vous servir du questionnaire de satisfaction que vous trouverez en annexe. Adaptez ce questionnaire à votre situation, en n'inscrivant que deux ou trois questions par page afin que vos vendeurs aient suffisamment d'espace pour y répondre et vous livrer leurs commentaires.

Ce questionnaire vous offrira des renseignements d'une valeur inestimable sur la concurrence, les nouvelles tendances, les opportunités d'affaires sur le marché mais aussi, sur le niveau de satisfaction de votre vendeur. Il permettra surtout à ce dernier de se préparer pour discuter des vraies affaires : ses résultats et comment il pourrait les améliorer.

De votre côté, faites une analyse détaillée de ses ventes de la dernière année, par groupes de produits, par clients ou par marchés et aussi, par rapport à ses années antérieures, par rapport aux résultats des autres vendeurs, et surtout, par rapport à vos attentes et au potentiel que vous avez identifié chez lui.

Servez-vous aussi de la *Fiche de Coaching* de ce vendeur. Analysez tous les points de cette fiche et posez-vous quelques questions supplémentaires : Qu'est-ce que j'attends de lui ? Est-il en phase croissante ou décroissante ? Qu'en est-il de ses marges ? De ses ratios de vente par journée de travail ? Du nombre de ventes par visite ainsi que du nombre moyen de visites par jour de travail ? Est-ce que je suis inquiet ? Sur quel point est-ce que je peux l'aider ? Qu'est-ce qu'il réussit particulièrement bien ?

### 4.2.2 Se positionner

En effet, que réussit-il particulièrement bien ? La réponse à cette question vous permettra de bien commencer la rencontre. Je suis d'avis qu'il est malsain de débuter ou de terminer une rencontre de *Coaching Stratégique* sur une note négative. Quels que soient les résultats actuels de votre vendeur et votre niveau de satisfaction à cet égard, vous devez absolument trouver un point positif pour débuter votre entretien.

Vous le mettrez ainsi à l'aise et vous éviterez de le placer sur la défensive. Pour réussir votre coaching, vous avez besoin de sa collaboration : un coaching ça se fait à deux. Il doit bien y avoir quelque chose qu'il sait faire parfaitement !

Profitez de ce point positif pour positionner votre coaching : votre but, c'est de faciliter son développement personnel dans une perspective de performance. Vous êtes là pour l'aider à accroître ses résultats en capitalisant sur ses forces et en l'aidant à reconnaître les points sur lesquels il devrait s'améliorer.

Il se pourrait bien qu'avec certains vendeurs, vous ayez à vendre votre coaching. Il y en a toujours qui pensent qu'ils n'ont pas besoin d'un coach. Vous devrez absolument leur faire accepter votre coaching, sinon vous n'aurez aucune influence sur eux. Et ça, vous ne pouvez pas l'accepter.

Si vous percevez un doute chez votre vendeur quant à la nécessité d'avoir un coach, demandez-lui si les grands athlètes, les Lance Armstrong, Chantal Petitclerc ou Raphaël Nadal ont des coachs ? Bien sûr que oui ! Tous les athlètes, dans tous les sports, bénéficient du soutien d'un coach qui surveille leurs moindres gestes.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Demandez-lui également si, d'après lui, le coach de Lance Armstrong est un bien meilleur cycliste que son poulain ? Bien sûr que non ! Le coach n'a pas à être meilleur que celui qu'il coache ! Son rôle est tout à fait différent : il observe son athlète, surveille les obstacles à son développement, l'aide à prendre du recul, à définir ses objectifs et il l'assiste dans l'élaboration et l'exécution de son plan d'action. N'est ce pas exactement ce que vous souhaitez offrir à votre vendeur ? Pour l'aider comme il se doit, vous avez absolument besoin de son consentement, de son engagement total et de sa confiance dans vos talents de coach.

J'insiste sur ce point, car j'ai observé certaines situations de coaching où j'ai eu le sentiment que le responsable des ventes n'avait pas clarifié ce point avec certains de ses vendeurs. Vous devez tirer ça au clair ! Quel est le rôle de chacun et comment, si chacun fait sa part, vous arriverez à des résultats exponentiels. Il est impossible de réussir si un des deux partenaires ne fait pas son travail. Vous avez besoin de lentièrre collaboration de votre vendeur pour l'amener là où il veut et il a besoin d'un coach pour optimiser son potentiel de vente.

Profitez de ce coaching pour communiquer à votre vendeur votre *Projet de Vente Stratégique* pour les trois prochaines années, le rôle que vous voyez pour lui et les résultats que vous estimatez possibles de sa part. C'est également l'occasion idéale de discuter avec lui à propos des changements survenus dans l'entreprise ou dans son territoire depuis votre dernier coaching.

#### 4.2.3 Se mettre d'accord

Voici le cœur de votre coaching : vous devez vous mettre d'accord sur les objectifs et sur le plan d'action, sur les retards quant aux objectifs et sur les ajustements à faire au plan d'action, sur les activités minimum à faire toutes les semaines et que vous devrez corriger à la hausse ou à la baisse selon la situation, sur les actions à faire sur chacun de ses comptes majeurs, sur les obstacles qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses chiffres et sur les solutions possibles.

Voyons ces différents points :

##### 4.2.3.1 Les Objectifs Et Les Quotas De Vente

Il est fort probable que vous receviez des directives émanant des échelons supérieurs de votre entreprise quant aux objectifs et au chiffre d'affaires qu'ils ont prévus pour l'année et vous n'ayez d'autre alternative que d'accepter ceux-ci. Ces prévisions ont sûrement fait l'objet d'une analyse poussée du potentiel du marché et des indices de croissance prévus dans ce marché. Ce qu'il vous faut réaliser, c'est que vous aurez la responsabilité, en compagnie de votre équipe de vente, de parvenir aux chiffres qu'on vous demande.

La première chose que vous devez faire, c'est de comparer les prévisions de vente pour l'année qui débute avec les chiffres des années antérieures, d'évaluer vos chances de réaliser vos objectifs et, compte tenu de la situation économique dans son ensemble et de celle qui prévaut dans chaque territoire de vente, en tenant compte également des habiletés, du potentiel et de la motivation de chacun de vos vendeurs, vous devrez répartir ces prévisions entre eux de façon à établir ce qui deviendra leur quota personnel.

Une fois établi le quota de chacun, il s'agira de le présenter à votre vendeur et de l'aider à le répartir par groupe de produits, par clients, par marchés ou clientèles potentielles, selon que vous êtes, par exemple, dans une entreprise de service ou dans une organisation dont la majorité des ventes provient de la sollicitation de nouveaux clients.

#### 4.2.3.2 Les Plans D'action

Si les quotas de vos vendeurs sont définis sur une base annuelle, leurs plans d'actions doivent être établis à court et à moyen terme. La majorité des responsables de vente privilégient des plans d'action trimestriels mais à l'intérieur d'un trimestre, il n'est pas rare d'en voir certains proposer des plans d'action mensuels et même hebdomadaires.

Pour ma part, j'ai toujours favorisé l'organisation des activités d'un vendeur à partir de BLITZ de vente de 10 semaines, 12 au maximum. Un BLITZ de 10 semaines, c'est le coeur d'un trimestre : 50 journées d'activités consécutives. On ne peut pas demander à un vendeur de fonctionner au maximum de ses possibilités tous les jours pendant toute une année, mais pour 50 jours, c'est possible, surtout si l'on a pris soin de prévoir un incitatif qui encourage la dépense d'énergie supplémentaire qu'exige un véritable BLITZ de vente : 50 journées intensives de travail, bien préparées, où les objectifs de contacts, de suivis, de visites et de ventes ont été bien définis pour chaque journée.

Aidez votre vendeur à préparer son premier BLITZ. Réfléchissez aux activités critiques qu'il devra absolument réussir pour assurer sa progression vers le quota que vous lui aurez assigné. Demandez-lui de vous faire une liste de tous les clients actuels et potentiels qu'il devra s'engager à contacter. Définissez ensuite les activités qu'il devra faire chaque semaine et chaque jour pour atteindre son quota : combien de contacts, de visites, de rappels et d'entrevues de vente. Certains définissent même le nombre de recommandations qu'ils tenteront d'obtenir.

Essayez de trouver un élément mesurable qui aura un impact sur les résultats de votre vendeur. Cet élément peut être différent d'un individu à l'autre : certains ont plus de facilité à développer, d'autres sont meilleurs pour effectuer leur suivi, d'autres encore excellents lorsqu'il s'agit de conclure une vente. C'est à vous de découvrir ce qui fait la force de chacun et de faire en sorte que chaque vendeur de votre équipe puisse développer ses talents au maximum.

Si par exemple, en analysant les chiffres d'un vendeur, vous vous rendez compte que son ratio de fermeture est de 1 sur 3, vous devez mettre ce ratio en évidence dans tous vos coachings avec ce vendeur. C'est son ratio d'efficacité. Si son objectif est de faire 3 ventes par semaine, il doit absolument réaliser 9 nouveaux contacts. Voilà ce que vous devez le stimuler à faire toutes les semaines. C'est la condition majeure de sa réussite, et vous ne lui en demandez pas plus !

Je simplifie cet exemple au maximum, mais c'est uniquement dans le but de vous aider à comprendre qu'en prêtant assistance à votre vendeur pour établir son plan d'action, qu'en réduisant ses objectifs de vente en activités quotidiennes, vous enlevez de la pression sur son travail. Il ne s'agit plus de le pousser pour atteindre un résultat, de savoir combien il vendra, mais COMMENT il réalisera ses chiffres.

Il y a tout un monde entre mettre de la pression sur les résultats et se mettre d'accord avec un vendeur sur un plan d'action simple et sur les activités qu'il s'engage à faire tous les jours, et à y revenir sans cesse de façon à garantir sa progression vers son quota.

Vous trouvez en annexe à la fin de cette section, différentes fiches de travail dont vous pourrez vous servir pour aider votre vendeur à établir son plan d'action. Il vous sera facile de les adapter à votre situation en vous rappelant que les meilleurs outils de vente sont ceux que l'on se fabrique soi-même.

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair in a denim vest and another with a pink scarf, both looking at a laptop screen. The text on the left reads "Imagine your future Invest today" and "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." A red circle logo for "HARVARD ManageMentor" is in the bottom left, and a large "Atos" logo is in the bottom right.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

Si votre entreprise oeuvre dans le secteur commercial ou industriel, et que la majeure partie du travail de votre vendeur consiste à visiter les clients actuels de votre entreprise sur son territoire, vous devrez également l'aider à répartir ses clients en comptes A, B ou C. Tant qu'il ne fait pas de distinction entre ses comptes, il sème à tous vents, avec le résultat qu'aucune action particulière n'est prévue pour qu'il puisse s'assurer de conserver ses comptes majeurs ou de les rentabiliser davantage.

Insistez pour que chaque vendeur vous fournisse une liste de ses comptes A ainsi qu'un plan d'action pour chacun de ces comptes. Évaluez les résultats antérieurs de ces comptes, identifiez le potentiel de vente par groupe de produits et décidez des actions à faire sur ces comptes et de leur fréquence. Exigez que votre vendeur place ces comptes en priorité et qu'il vous fournisse un rapport sur la situation de chacun d'entre eux, à chaque rencontre de coaching stratégique. Vous ne voulez certainement pas prendre le risque de perdre un seul de ces comptes.

Servez-vous du *Plan Trimestriel d'Efforts de Vente* que vous trouverez en annexe pour planifier la fréquence des visites de votre vendeur. Si par exemple, il doit rencontrer ses comptes A toutes les semaines ou toutes les deux semaines, il pourra décider de voir ses comptes B tous les mois et ses comptes C tous les trois mois ou même tous les six mois pour certains d'entre eux. Demandez-lui de répartir tous ces comptes sur son *Plan Trimestriel d'Efforts de Vente*. Ce faisant, il planifiera par le fait même ses 10 ou 12 prochaines semaines, selon la période de BLITZ que vous aurez planifiée.

Bien sûr, votre vendeur peut se servir de ce même plan trimestriel pour planifier les contacts ou les rencontres avec les clients potentiels qu'il aura identifiés sur son territoire. Le fait de planifier à l'avance ses activités de sollicitation le rassurera sur son potentiel de vente et l'obligera à maintenir tout au long de ce BLITZ, le niveau d'activité minimum pour assurer sa progression.

#### 4.2.3.3 Les Obstacles Et Les Solutions

Une des tâches qui vous attendent en coaching stratégique, c'est d'identifier les obstacles qui peuvent empêcher votre vendeur de réussir, d'en discuter ouvertement avec lui, et de rechercher des solutions. En réalité, il n'y a que deux catégories d'obstacles qui peuvent nuire à la productivité d'un vendeur : ceux qui viennent de l'extérieur et ceux qui le concernent directement.

Les obstacles externes sont plus faciles à identifier. Ils peuvent provenir de la situation économique qui prévaut dans le territoire d'un vendeur ou d'un accroissement des actions de la concurrence. Les solutions ne sont pas toujours apparentes et souvent, le vendeur devra tout simplement redoubler d'ardeur, accroître ses activités et donner encore plus de service à ses clients actuels, quitte à mettre cartes sur table avec eux et solliciter leur aide afin qu'on lui recommande de nouveaux clients.

Un champion de la vente peut réussir ce genre de défi. J'en ai connu plusieurs qui n'ont jamais hésité à hausser leur niveau d'activité d'un cran lorsque la situation l'exigeait et qui ont su, en y allant d'un effort supplémentaire, traverser des périodes de récession que d'autres n'ont pas su franchir.

Je sais, ce ne sont pas vos champions qui vous posent des problèmes, ce sont plutôt les autres qui forment 60 % de votre force de vente et qui se situent dans la moyenne. La plupart du temps, le principal obstacle qui les empêche de réussir, c'est EUX-MÊMES !... Leur attitude, leur niveau de confiance, leur pessimisme, leurs mauvaises habitudes de travail, leur manque d'organisation et de motivation, et parfois même, leurs lacunes au niveau des connaissances des produits ou du marché.

Heureusement, il existe des solutions. Lorsque vous aurez identifié un obstacle, commencez par demander à votre vendeur ce qu'il entend faire pour solutionner ce problème. Demandez-lui de quelle façon vous pouvez l'aider et s'il ne sait pas, recommandez-lui différentes solutions possibles : il peut s'agir de formation ou de perfectionnement technique, personnel ou professionnel, de coaching additionnel sur le terrain ou encore, d'un programme d'activités sur lequel vous lui demanderez un rapport toutes les semaines. Mais une chose est sûre, vous devez demander à votre vendeur de s'engager à solutionner son problème, comme nous le verrons bientôt.

#### 4.2.3.4 Terminez Sur Une Note Positive

Avant de mettre fin à la rencontre, revenez sur les forces de votre vendeur ou sur la partie de son travail qu'il fait le mieux et félicitez-le pour le progrès accompli depuis votre dernière rencontre et pour les efforts additionnels. Terminez la rencontre en lui communiquant votre passion et en lui redonnant l'envie d'exceller et le désir de se surpasser. La meilleure façon d'y parvenir, c'est de le mettre en confiance.

Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more

Download now

bookboon

Ne laissez jamais sur une note négative. Rappelez-vous : vous êtes un motivateur et non un éteignoir. Alors, motivez-le ! Dites-lui par exemple : « Si tu es satisfait de toi, c'est correct. Mais ce n'est sûrement pas très exaltant. Ce qui nous anime dans la vente, c'est le défi, la croissance et les réalisations. Ce qui est excitant, c'est de se mettre un objectif élevé et de l'atteindre. C'est de gagner et de faire gagner nos clients. Alors, gagnons ! »

#### 4.2.3.5 Completez Un Rapport De Coaching

Comme ce coaching se poursuivra tout au long de l'année, il est primordial que vous notiez vos observations après chaque séance de *Coaching Stratégique*. Pour cela, servez-vous de la dernière partie de votre *Fiche de Coaching*. Notez également l'engagement de votre vendeur par rapport à ce que vous attendez de lui et aussi, par rapport à l'assistance qu'il attend de vous et que vous avez promis de lui offrir si, de son côté, il respecte ses engagements.

Finalement, notez la date de votre prochain *Coaching Stratégique* et, pendant que vous y êtes et que vous savez ce que vous cherchez à obtenir de ce vendeur, les questions que vous voudrez lui poser lors de votre prochaine rencontre.

### 4.3 Proposez Un Partenariat A Votre Vendeur

En réalité, une séance de *Coaching Stratégique*, c'est un arrêt du jeu. Une pause que vous faites en compagnie de votre vendeur, entre deux étapes. Ces étapes correspondent habituellement à deux mois ou à deux trimestres, selon les besoins de coaching que vous avez définis avec chaque vendeur. Où en sommes-nous par rapport aux objectifs ? A-t-on progressé ? À quel rythme ? Y a-t-il de nouveaux obstacles ? Doit-on apporter des correctifs à notre plan d'action ? Y'a-t-il des comptes majeurs qui méritent notre attention ?

Il s'agit là d'une occasion privilégiée pour vous mettre d'accord sur plusieurs points mais aussi – et j'aimerais développer un peu plus ce point à présent – pour vous mettre d'accord sur votre engagement mutuel et sur vos intentions, vous en tant que coach et le vendeur en tant que coaché. De définir le rôle et les tâches de chacun.

Je perçois le *Coaching Stratégique* comme un partenariat. Dans un véritable partenariat, chacun a des tâches précises et il est bon de les définir. Par exemple, voici de quelle façon vous pourriez présenter un partenariat à un vendeur du groupe B : « Voici ce que j'attends de toi et voilà ce que je peux t'offrir. Je n'ai pas vraiment le choix. Il me faut absolument obtenir ces résultats de ta part. Je sais que tu peux réussir.

J'ai entièrement confiance en ton talent, et pour être certain d'obtenir nos résultats, nous allons faire ensemble ton plan d'action. Et ensuite, tu vas me dire de quelle façon je peux t'aider à le réaliser et ce que tu attends de moi pour assurer ta réussite. Est-ce que ça te va ? »

Je suis d'avis que cette façon de procéder est franche et honnête. J'ai eu l'occasion d'accompagner de nombreux dirigeants de vente et je sais que ceux qui réussissent le mieux n'hésitent jamais à annoncer clairement à un vendeur la base de leur relation et ce qu'ils comptent réaliser. Une relation que l'on peut décrire avec trois mots seulement, trois mots qui définissent précisément le rôle qu'ils entendent jouer pour amener un vendeur à performer à la mesure de ses talents :

EXIGER, APPUYER, MOTIVER.

#### 4.3.1 EXIGER !

Dans ma carrière, j'ai rencontré d'excellents vendeurs et aussi beaucoup de vendeurs médiocres. Outre leurs résultats, c'est d'abord leur niveau d'activité qui les différencie. Lorsque je discute avec un directeur des ventes et que nous essayons de déterminer les facteurs qui font que certains réussissent et d'autres pas, la réponse est toujours la même : CEUX QUI RÉUSSISSENT SONT PLUS ACTIFS !

Une grande partie de votre travail consiste à libérer du temps pour vos vendeurs afin de les aider à réaliser le plus d'activités possibles, à voir le plus de clients potentiels et ce, de façon continue et ininterrompue. Une activité constante et régulière produit forcément des résultats !

Vous ne pouvez pas contrôler les résultats de votre vendeur, mais vous pouvez certainement EXIGER plus d'activités de sa part. Nous l'avons déjà mentionné, les directeurs des ventes d'autrefois étaient plutôt cantonnés dans un rôle de superviseur, axé uniquement sur les résultats. Si vous voulez vraiment devenir un excellent coach, vous devez apprendre à mettre votre pression sur l'activité du vendeur. Ainsi que nous l'avons vu lors du défi no 3, il vous faut convertir les objectifs de votre vendeur en activités et ensuite, vous devez exiger de lui qu'il vous remette un rapport de ses activités toutes les semaines.

Un de mes amis qui dirige une force de vente de plus de 100 personnes dans le domaine des services financiers, affirme à qui veut l'entendre : « ON NE PEUT OBTENIR QUE CE QUE L'ON EXIGE ». Plus une personne a du potentiel, plus vous devez être exigeant avec elle. Ce que vous demandez n'est pas compliqué : c'est de l'enthousiasme au travail et un programme d'activités constantes et régulières.

Il y a des gens qui pensent que le fait d'être exigeant est une sorte d'exploitation. C'est tout à fait le contraire ! Si vous n'exigez que le minimum de vos vendeurs, si vous acceptez que ceux qui travaillent avec vous ne donnent pas leur pleine mesure, non seulement vous ne parviendrez jamais à atteindre vos objectifs corporatifs, mais encore, vous vous retrouverez bientôt à la tête d'une équipe de vente terriblement médiocre et tout à fait insignifiante.

Les bons vendeurs adorent travailler pour un patron exigeant. Ils savent qu'avec le temps, ce seront eux les grands gagnants. Il n'y a rien de plus motivant pour un champion de la vente qui aime puiser au fond de lui-même, là où se trouve sa force véritable. Il sait que vous comptez sur lui et c'est à ce moment-là qu'il est à son meilleur !

#### 4.3.1.1 Un patron exigeant

Il y a quelques années, j'ai eu l'occasion de donner une consultation dans une entreprise internationale qui comptait une force de vente de 70 personnes au Canada. Le grand patron des ventes exigeait de ses vendeurs des résultats qui devaient dépasser d'au moins 10 % le quota de chacun. Ceux qui réussissaient avaient droit à tous les honneurs : bonus de performance, invitations à des séminaires de ventes, vacances payées dans les îles en compagnie de leur conjoint et surtout, ils n'avaient aucun rapport d'activités à remettre !

La vie devenait beaucoup moins agréable pour ceux qui ne rencontraient pas le seuil de 10 % : pas de bonus, pas de voyage, et plusieurs rapports à remettre dont un rapport complet des activités de la dernière semaine, ainsi qu'un planning détaillé de la semaine à venir.



**Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Vous savez ce qui est arrivé ? Tous les ans, au moins 10 à 12 vendeurs dépassaient leur quota de 20 %. Résultat : en quelques années seulement, cette entreprise est passée du 4e rang dans son marché au 1er ! Et cela grâce à un patron exigeant !... EXIGEANT, mais toujours prêt à soutenir chacun des membres de sa force de vente !

#### 4.3.2 APPUYER!

Ce dirigeant définissait son style de coaching comme étant « Tough and Kind » (une main de fer dans un gant de velours). Il était en mesure de démontrer à n'importe lequel de ses vendeurs que le quota qu'il avait défini pour lui pouvait être atteint et qu'avec un peu plus de planning, de travail et de créativité, il pourrait réaliser le 10 % qu'il souhaitait ardemment.

Appuyer un vendeur, c'est l'aider à faire son plan d'action, à établir les activités minimales qu'il doit faire tous les jours pour atteindre ses objectifs et à s'organiser afin d'avoir le maximum de temps à sa disposition pour mettre son plan à exécution et pour rencontrer le plus grand nombre de clients dans une journée.

Vos vendeurs ont besoin de sentir que vous les appuyez, que la relation de coaching que vous désirez établir est bilatérale. Ils ne sont pas à votre service, c'est plutôt l'inverse ! Votre rôle est d'aider chacun d'eux à faire ses chiffres et de les encourager dans leur tâche. Ils sont prêts à prendre leurs responsabilités mais ils veulent être certains que vous preniez les vôtres. Ainsi, dans certaines entreprises où j'ai effectué des consultations, j'ai souvent noté des conflits entre le service des ventes et les autres départements, que ce soit la production, l'installation, la livraison ou souvent même le marketing. Je suis d'avis que c'est votre rôle, à titre de directeur des ventes, de régler ces conflits et de vous assurer que tous les départements sont en mesure d'appuyer vos vendeurs.

Si votre entreprise n'est pas totalement orientée sur les ventes, si vous sentez que vous n'avez pas l'appui des autres départements et si vous avez vraiment envie de faire ce qu'il faut pour assurer la réussite de votre équipe de vente, alors n'hésitez pas : faites-le ! Il vous sera difficile d'inspirer vos vendeurs si ceux-ci pensent que vous n'êtes pas prêts à les appuyer et à vous lever pour eux.

S'il le faut, rencontrez votre supérieur et faites-lui part de la situation et de ce que vous entendez faire pour y remédier. Démontrez votre leadership en rétablissant les liens avec les autres départements. Faites-leur part de vos objectifs de ventes, de vos appréhensions et de la contribution que vous attendez d'eux.

Si vos vendeurs réalisent que vous les appuyez et que vous-même êtes capable de faire ce que vous exigez d'eux, si en plus vous prenez le temps de bâtir un partenariat avec chacun d'eux, vous pourrez leur demander n'importe quoi, ils seront toujours derrière vous à 100 %.

### 4.3.3 MOTIVER !

Tous les directeurs de vente que je connais et qui réussissent sont avant tout de grands motivateurs. Je dirais même que c'est leur grande qualité. Bien sûr, ils sont audacieux, confiants et passionnés par ce qu'ils font, mais je suis d'avis que ce qui fait vraiment leur force et contribue le plus à les différencier d'un autre dirigeant, c'est cette capacité qu'ils ont à stimuler leur vendeurs et à les encourager démesurément et sans relâche !

Pour réussir, ça prend des gens qui ont non seulement le talent mais aussi la motivation. Le talent ne suffit pas. Regardez les équipes sportives. Est-ce qu'il y a vraiment une différence entre la première et la dernière équipe du point de vue du talent ? Est-ce que c'est uniquement le talent des joueurs qui départage les équipes ?

Non, ce n'est pas le talent qui fait la différence entre les équipes championnes et les autres. Les joueurs n'y sont pour rien. Ils ont tous énormément de talent ! Ce qui fait la différence, c'est leur motivation.

C'est le désir de gagner que sait leur insuffler leur coach. Vous avez sûrement déjà croisé des gens ultra talentueux qui ne réussissaient pas ? Des vendeurs hyper compétents qui n'ont jamais rien accompli et qui ont même de la difficulté à faire leurs chiffres ? Ce qui manque à la plupart, c'est la confiance, l'orientation et par-dessus tout le désir de se surpasser. Ce qu'il leur faut, c'est l'inspiration que seul peut leur communiquer un coach lui aussi motivé et donc motivant.

Je l'ai mentionné souvent dans mes *Bulletins Mensuels* : La réussite du vendeur, son attitude et ses résultats dépendent en majeure partie de la motivation de son directeur. La plus grande tâche qui vous incombe c'est de motiver vos vendeurs. Comment ? En étant d'abord vous-même motivé par votre *Projet de Vente*, en sachant le communiquer à votre vendeur chaque fois que vous en avez l'occasion, en démontrant toute votre foi dans ce projet mais aussi, toute la confiance que vous portez à votre vendeur et par-dessus tout, en vous intéressant d'abord à lui, à son travail, à son quotidien ainsi qu'aux nombreux défis qui l'attendent dans ses fonctions, plutôt qu'à ses résultats.

Motiver un vendeur c'est lui communiquer sa passion, son énergie, son enthousiasme. Et le meilleur moyen d'y arriver, c'est de toujours faire avec lui du coaching positif. Un coaching où l'accent porte toujours sur les forces du vendeur. Il est tellement facile de critiquer, d'attaquer ses faiblesses, de pointer ses erreurs. Réfléchissez à cette question : est-ce que c'est motivant pour un vendeur de sentir qu'on essaie de le prendre en défaut ?

Dans vos sessions de coaching, mettez plutôt l'accent sur ce qui distingue votre vendeur, sur ce qui fait sa force. Référez-vous à sa *Fiche de Coaching* et mettez toujours ses compétences et ses aptitudes en évidence. Plus d'un vendeur en arrive parfois à douter de son véritable talent. En mettant l'accent sur ses forces, vous l'aidez à en prendre conscience, vous augmentez son niveau de confiance et vous l'encouragez à s'améliorer.

Les plus grandes réussites d'un individu sont souvent liées à son occupation. Ce n'est qu'au travail qu'il se réalise. Pour un vendeur, c'est lorsqu'il vend. Une vente, même minime, arrachée à un concurrent, à des conditions avantageuses pour l'entreprise, constitue toujours une source incomparable de motivation. Sachez appuyer ses coups d'éclat. Il aura toujours besoin de cette motivation lorsqu'il traversera une période plus difficile où les résultats, malgré ses efforts, tarderont à arriver.

Le plus grand défi d'un vendeur, ce n'est pas une question de savoirfaire. La plupart du temps, un vendeur sait très bien quoi faire et comment le faire !... Mais il n'a pas toujours envie de le faire. Son plan d'action exige le meilleur de lui-même tous les jours. Et il y a des jours, vous savez ce que je veux dire, où rien ne fonctionne, où tout est à refaire. Dans ces conditions, votre rôle devient très précis : vous devez encourager votre vendeur, l'assister et lui faire voir que s'il y met tous les efforts requis, il réalisera ses objectifs.

« Un coup de pouce déplace les limites du possible » disait Blaise Cendrars. Sachez déceler le besoin de motivation de votre vendeur et apprenez à l'encourager, à lui donner du *feedback*, un conseil, un moment d'attention. En lui disant simplement « Ne lâche pas, je sais que tu vas réussir », vous valorisez ses efforts, vous lui donnez de l'énergie et vous l'aidez à développer sa confiance. Et ça, vous pouvez très bien le faire parce que c'est là qu'est votre force, c'est votre état d'esprit : avant d'être un directeur, vous êtes un motivateur !



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

## 4.4 Un Blitz De La Dernière Chance

Voyons maintenant un défi qui se présentera à vous en coaching stratégique et que vous devrez être prêt à relever : vous avez fait tout ce qu'il y avait à faire avec un vendeur et vous ne sentez pas d'amélioration dans ses résultats. Je l'ai mentionné lors du défi no 2, vous ne pouvez pas garder dans votre équipe un vendeur non productif sous peine de nuire gravement à votre entreprise et aussi, à votre crédibilité.

Comment un coach professionnel peut-il admettre sans réagir qu'un de ses vendeurs ne produise pas? Quel message envoie-t-il aux autres membres de son équipe de vente ? La situation ne se réglera pas toute seule : il faut cesser d'attendre un miracle et passer à l'action. Je suis d'avis d'offrir une dernière chance à ce vendeur, de le rencontrer pour lui signifier votre insatisfaction et pour faire avec lui un coaching de redressement : un BLITZ de la dernière chance. Je suis persuadé que vous avez tous rencontré un vendeur qui ne voulait pas changer ni s'améliorer, qui refusait de faire un effort supplémentaire et qui, par le fait même, ne méritait pas une dernière chance. Mais admettons que ce ne soit pas le cas et que vous ayez toujours confiance dans les habiletés de votre vendeur. Servez-vous du *Modèle de Coaching* que nous venons d'étudier et établissez une rencontre avec celui-ci. Voyons ce que cela pourrait donner :

### 4.4.1 Préparez-vous

Analysez encore une fois les chiffres de votre vendeur et essayez de voir s'il y a des signes d'amélioration. Tentez surtout de percevoir dans ses chiffres la cause véritable des écarts de ses performances. Référez-vous également à sa *Fiche de Coaching*. Il y peut y avoir plusieurs causes à ses insuccès : des problèmes de compétence, d'organisation ou encore des problèmes personnels, mais je suis d'avis que le principal obstacle à la réussite d'un vendeur, c'est son incapacité à contacter et à rencontrer des clients actuels et potentiels de façon constante, efficace et ininterrompue. Combien de vendeurs talentueux se font surpasser par d'autres, moins doués peut-être, mais qui maîtrisent l'art de la sollicitation...

Pour faire des ventes, il faut rencontrer des gens. Si vos vendeurs ne passent pas un minimum de 25 % de leur temps à rencontrer des clients face à face, ils ne sont pas suffisamment actifs. Une insuffisance au niveau de l'activité peut avoir plusieurs causes : absence de discipline, manque d'organisation, tempérament paresseux ou encore, déficit au niveau de la confiance. À vous de trouver le véritable problème de votre vendeur et de décider des solutions et du plan d'action pour y remédier.

### 4.4.2 Positionnez-vous

Demandez à votre vendeur d'évaluer ses derniers résultats. Comment se sent-il par rapport à eux ? Est-il conscient de ce qui occasionne son manque d'activités ? Écoutez attentivement sa réponse et dites-lui ensuite ce que vous imaginez être la cause. Dites-lui également que vous avez toujours confiance en lui. Soulignez ses forces, tout ce qui est positif, mais dites-lui également qu'êtant donné une situation qui se prolonge et votre responsabilité par rapport à ses résultats, vous vous voyez dans l'obligation, dans son intérêt et celui de l'entreprise, de lui offrir une dernière chance de démontrer ses capacités.

#### 4.4.3 Mettez-vous d'accord

Dites-lui maintenant que vous allez l'aider à organiser un dernier BLITZ, qui devrait s'étendre sur une période de cinq à dix semaines. Tout dépend du problème que vous aurez identifié et que vous cherchez à corriger. Je suis d'avis que si vous devez l'aider à augmenter son ratio de fermeture, vous pouvez lui accorder plus de temps. Mais si vous voulez tester son niveau d'activités et que vous cherchez à l'aider à l'augmenter, cinq semaines devraient suffire.

Définissez avec lui les objectifs des cinq prochaines semaines. Un objectif que vous pourrez mesurer en termes d'activités à faire, comme par exemple, cent clients à visiter pendant les cinq prochaines semaines. Dites-lui que tous les vendredis, il devra vous remettre la liste de clients à visiter au cours de la prochaine semaine, avec un objectif pour chacun et une action à faire ou un produit à présenter. Tous les lundis, il devra vous remettre un compte rendu des vingt visites effectuées au cours de la dernière semaine.

Mettez-le au défi de se concentrer uniquement sur ce programme pour les cinq prochaines semaines et de ne penser qu'à cet objectif: vingt visites par semaine. Demandez-lui s'il y a des obstacles ou certaines circonstances qui pourraient l'empêcher de réaliser cet objectif et si oui, essayez ensemble de trouver des solutions.

#### 4.4.4 Terminez sur une note positive

Manifestez encore une fois toute la confiance que vous avez en votre vendeur en lui disant que si vous n'étiez pas sûr de ses capacités de réussite, vous lui auriez déjà signifié son congédiement. Dites-lui que vous savez qu'il peut gagner, qu'il peut réussir, qu'il en a déjà fait la preuve et que s'il accepte les conditions que vous lui proposez pour ce BLITZ, il pourra compter sur votre appui inconditionnel.

#### 4.4.5 Faites un rapport de coaching

Au cours des cinq prochaines semaines, consignez toutes vos observations dans votre *Fiche de Coaching*. Faites vos suivis avec votre vendeur tous les vendredis, tel que vous en avez convenu et n'acceptez aucun retard ni aucun écart. C'est sa dernière chance et vous êtes prêt à faire tout ce qu'il faut pour l'aider à réussir, mais s'il ne respecte pas ses engagements, arrêtez immédiatement.

Vous ne pouvez pas coacher un vendeur qui refuse de s'améliorer ou pire encore, qui n'est même pas en mesure de se plier à une certaine discipline et à faire un petit effort de plus quand il sait que sa carrière en dépend. En contre partie, si vous percevez une amélioration, une volonté de changer ainsi qu'une certaine progression dans ses activités, faites tout ce qui est en votre pouvoir pour aider ce vendeur à redresser ses résultats. Peut-être même devriez-vous, pendant le peu de temps que durera ce court BLITZ, l'accompagner sur le terrain, une journée ou deux par semaine et l'encourager totalement par un *Coaching Tactique*, celui-là même qui représente votre prochain défi.

## 4.5 ANNEXES

### **FEUILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATS**

| <b>Candidat</b>            |   |   |   |   |   |                  |
|----------------------------|---|---|---|---|---|------------------|
| <b>Appréciation</b>        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b>Remarques</b> |
| <b>Qualités</b>            |   |   |   |   |   |                  |
| Apparence                  |   |   |   |   |   |                  |
| Présentation du CV         |   |   |   |   |   |                  |
| Expérience de la vente     |   |   |   |   |   |                  |
| Connaissances              |   |   |   |   |   |                  |
| Habiletés de communication |   |   |   |   |   |                  |
| Attitude et motivation     |   |   |   |   |   |                  |
| Comportement en entrevue   |   |   |   |   |   |                  |
| Commentaires               |   |   |   |   |   |                  |

**Tableau :** Modèle de rencontre de Coaching Stratégique

#### 4.5.1 Questionnaire de satisfaction :

1. Es-tu satisfait du chiffre d'affaires que tu as réalisé l'an dernier ?
2. Que comptes-tu faire pour l'améliorer ?
3. Pour toi, de l'approche d'un nouveau client à la conclusion de la vente, qu'est-ce qui est le plus facile ? Le plus difficile ?

4. Lors de l'approche, y a-t-il des outils qui pourraient t'aider ?
5. D'après toi, qu'est-ce que les clients recherchent le plus ?
6. Qu'est-ce qui les fait hésiter ?
7. Quelle est l'objection à laquelle tu dois faire face le plus souvent ?
8. Quels sont tes objectifs pour l'an prochain ?
9. Quelles sont les grandes lignes de ton plan d'action ?
10. Quelle est ton opinion sur le support que tu reçois de l'entreprise ?
11. Penses-tu que tu utilises bien ton temps ?
12. Es-tu conscient de ta responsabilité pour développer de nouvelles affaires ?
13. Serais-tu disposé à me soumettre un plan de développement des affaires avec lequel tu serais à l'aise ?
14. Serais-tu prêt à t'engager à rencontrer les objectifs de ce plan et à me remettre un rapport de tes activités ?
15. Jusqu'où serais-tu prêt à aller pour être certain que tes clients te recommandent auprès de leurs contacts d'affaires ?
16. Comment vois-tu l'évolution de notre industrie au cours des trois prochaines années ?
17. Comment te vois-tu dans trois ans ? Quel est ton objectif principal ?
18. Qu'est-ce que tu attends de moi cette année ?
19. Qu'est-ce que je pourrais faire pour t'aider à réaliser tes objectifs de carrière, et participer à ton développement personnel ?

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD ManageMentor**

**Atos**

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim vest and the other a blue jacket and pink scarf, working together at a desk. A red circular logo for Harvard ManageMentor is in the bottom left corner, and the Atos logo is prominently displayed in the bottom right corner.

**FICHE DE SUIVI DE CLIENT 1****Client**  A  B  C  D**Contact** \_\_\_\_\_**Titre** \_\_\_\_\_

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| Nom _____                | Numéro de client _____ |
| Adresse _____            |                        |
| Téléphone _____          | Cellulaire _____       |
| Fax _____                | Courriel _____         |
| Secteur d'activité _____ |                        |
| Observations _____       |                        |
|                          |                        |
|                          |                        |

| <b>Produits</b>          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ventes année précédente  |          |          |          |          |          |
| Marge brute              |          |          |          |          |          |
| % Marge                  |          |          |          |          |          |
| Potentiel de vente       |          |          |          |          |          |
| Objectifs année courante |          |          |          |          |          |

|                    |
|--------------------|
| Observations _____ |
|                    |
|                    |

## **FICHE DE SUIVI DE CLIENT 2**

## **PLAN DE VENTE – CLIENTS A**

## **PLAN TRIMESTRIEL D'EFFORTS DE VENTE**

Vendeur \_\_\_\_\_  
Trimestre  
Du \_\_\_\_\_ Au \_\_\_\_\_

**PLANIFICATION DES  
ACTIVITÉS DE LA SEMAINE**

| Vendeur _____    |       |          |       |          |
|------------------|-------|----------|-------|----------|
| Semaine du _____ |       |          |       |          |
| Lundi            | Mardi | Mercredi | Jeudi | Vendredi |
| Matin            |       |          |       |          |
|                  |       |          |       |          |
|                  |       |          |       |          |
|                  |       |          |       |          |
| Après-midi       |       |          |       |          |
|                  |       |          |       |          |
|                  |       |          |       |          |
|                  |       |          |       |          |
|                  |       |          |       |          |

# 5 Maîtriser le Coaching Tactique



Le coaching tactique se fait sur le terrain. Ce type de coaching est excessivement énergisant et stimulant, parce que vous êtes directement dans l'action. C'est une occasion unique d'observer le comportement de votre vendeur face à des clients actuels ou potentiels, de constater par vous-même l'efficacité de ses entretiens, de voir ce qu'il fait et ce qu'il ne fait pas, ou ce qu'il fait moins bien, d'évaluer ses progrès par rapport à son niveau de préparation, à ses habiletés de vente et de communication, ainsi que les points qu'il pourrait améliorer.

Pourtant, très peu de dirigeants utilisent ce coaching autant qu'ils le devraient. J'en ai pour preuve les confidences de nombreux vendeurs que j'ai accompagnés sur le terrain. Plusieurs d'entre eux m'ont en effet confié que leur directeur ne sortait que très peu souvent en leur compagnie et certains m'ont même affirmé qu'il ne l'avait jamais fait.

Est-ce que cette situation est due à un manque de confiance de la part du directeur ou à un manque de temps ou d'organisation ? Je pense que pour plusieurs directeurs, le *Coaching Tactique* ne fait tout simplement pas partie de leurs priorités. Comme ces directeurs qui promettent à leurs vendeurs : « Un beau jour, j'irai avec toi sur la route pour voir comment tu fais cela ». Et ce beau jour, les vendeurs l'attendent toujours.

Si vous vous reconnaissiez dans ces propos, j'ose espérer que vous prendrez la décision de maîtriser le coaching tactique et que vous développerez cette habileté jusqu'à en faire une spécialité. Je peux vous garantir que lorsque vous commencerez à ressentir chez votre vendeur tous les bénéfices que ce type de coaching peut lui apporter, vous vous rendrez alors compte à quel point c'est également bon pour vous.

Ce type de coaching vous permet en effet de prendre en compte les besoins réels de la clientèle, d'enregistrer ses réclamations ou ses plaintes éventuelles, de mieux appréhender la situation du marché et de la concurrence, de mesurer les faiblesses de votre organisation, etc. Parce qu'il vous offre également l'occasion de tester vos idées et vos promotions sur le terrain, vous ne voudrez plus jamais cesser d'en faire.

De plus, lorsque vous réaliserez que finalement, ce qui compte, ce sont les résultats de chacun de vos vendeurs et que le *Coaching Tactique* est encore la meilleure façon d'assurer ces résultats, vous réserverez, comme tous les bons coachs que je connais, plusieurs journées par semaine à votre agenda pour accompagner vos vendeurs sur le terrain.

## 5.1 Le coaching donne de l'énergie à votre vendeur

S'il est bien fait et surtout bien préparé, le *Coaching Tactique* représente une source d'apprentissage absolument incomparable. Imaginez ce que cela signifie pour un nouveau vendeur : aller sur le terrain avec son directeur ! Quelle occasion magnifique d'apprendre, de réfléchir sur le sens de son travail et de recevoir du *feedback* de quelqu'un qui sait de quoi il parle.

Les avantages de ce coaching sont en effet nombreux : on évalue la performance du vendeur, les points forts de sa présentation, les points faibles également, on s'assure que les concepts de vente qu'on lui a enseignés en formation ont bien été assimilés et qu'il sait comment les appliquer.

Ce coaching vous offre en plus l'occasion de vérifier son comportement pendant une entrevue, son niveau de préparation, ses habiletés de vente, son sens de l'organisation, et aussi la façon dont il planifie ses déplacements. En somme, ce coaching vous permet d'aider votre vendeur à mettre toutes les chances de son côté pour réussir dans sa carrière et pour atteindre et même dépasser les quotas que vous lui avez assignés.

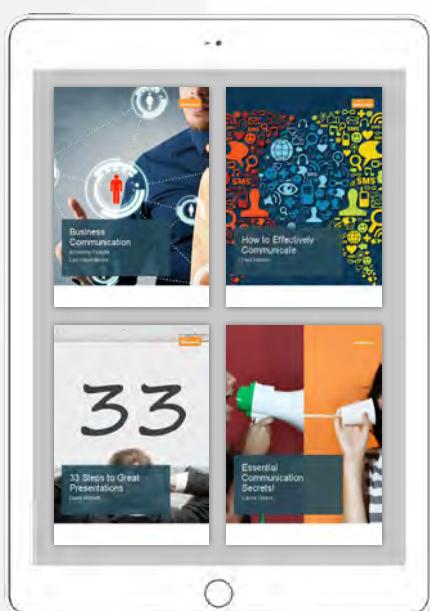
Mais il y a beaucoup plus que cela : l'aspect humain du coaching. Sa forme la plus négligée et de loin la plus importante. Vous avez là une chance inouïe de partager une journée dans la vie de votre vendeur, de plonger dans son quotidien et de tisser des liens solides avec lui.

Vous vivrez des moments magiques entre les entrevues. Une qualité de temps exceptionnelle dont vous voudrez profiter au maximum pour discuter avec votre vendeur, apprendre à mieux le connaître, vous intéresser à sa situation, lui parler de sa vie, de ses projets, de ses ambitions, de sa famille, de ce qui le passionne, de ses valeurs, de ses réussites, mais aussi des défis qu'il rencontre, de ses déceptions, de ses angoisses, de sa perception de l'entreprise, de l'industrie, du marché, et de son travail en particulier.

Profitez pleinement de ces journées tactiques pour observer votre vendeur : qu'est-ce qu'il vit présentement ? Pourquoi cette subite variation dans son rendement ? Quelle est la cause de son anxiété ? Parfois, un vendeur qui débute a tout simplement peur. Peur d'échouer, d'être jugé, de ne pas être à la hauteur.

Il faut savoir reconnaître ses peurs pour mieux l'aider à s'en défaire. N'est-ce pas ce qui expliquerait son manque d'activités ? Sa difficulté à solliciter de nouveaux clients, à prospecter de nouveaux marchés ? Peut-être a-t-il besoin d'un peu d'aide à ce niveau ? Que vous lui transfériez votre confiance, votre énergie pour faire face à ses tâches de prospection et de développement ?

Bien sûr, c'est plus facile avec certains vendeurs parce qu'ils sont plus talentueux et qu'ils savent très bien s'organiser et se motiver, et qu'ils maîtrisent les habiletés de vente. Mais les autres, les vendeurs du 2e et du 3e groupe, ont besoin de vos habiletés de coach et de communicateur. Ils ont besoin d'être rassurés sur leurs possibilités, sur leurs talents et sur les activités qu'ils entreprennent dans leur territoire. Ils ont besoin de sentir votre présence sur le terrain, de savoir que vous les appuyez et que vous êtes toujours derrière eux.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

La direction d'une équipe de vente, ce n'est pas un travail de bureau. Vous n'êtes pas là pour gérer des chiffres mais des individus, et pour stimuler ceux-ci à réaliser leur plein potentiel de vendeur. Encore faut-il que vous sachiez quoi faire et comment le faire. Autant j'ai rencontré de très bons dirigeants qui étaient devenus de grands coachs et qui prenaient leur métier à coeur, autant j'ai vu de mauvais coachs qui n'avaient absolument aucune méthode de travail et qui n'utilisaient aucun outil, aucun formulaire ni aucune fiche de coaching pour faire avancer ceux dont ils avaient la responsabilité. Dans les pages qui suivent, je vous présente un *Modèle de Coaching Tactique* ainsi qu'une *Fiche d'Évaluation-Coaching Tactique* que vous pouvez utiliser telles quelles ou adapter à votre secteur d'activités.

## 5.2 Modèle de coaching tactique

Vous devriez prévoir d'accompagner vos vendeurs sur le terrain au minimum 4 à 6 fois par an, soit environ une journée tous les 2 ou 3 mois. Il est évident que pour certains, vous devez planifier une journée par mois et même, pour vos nouveaux vendeurs ou pour ceux qui sont en probation et avec lesquels vous avez planifié un BLITZ de la dernière chance, une journée par semaine.

Planifiez ces journées à l'avance avec votre vendeur. Demandez-lui de vous remettre une liste des clients que vous visitez en sa compagnie et assurez-vous que cette liste corresponde à une journée d'activités régulières et qu'il ne s'agit pas seulement de rencontrer de bons clients, mais aussi certains comptes plus difficiles ou plus complexes, et même certains clients potentiels que votre vendeur tente depuis quelques temps d'intéresser à vos produits et services. Voyons les 4 étapes de ce modèle que vous trouverez en annexe.

### 5.2.1 Préparez-vous.

La veille de votre journée de coaching, vous devrez prévoir suffisamment de temps pour bien préparer les rencontres prévues à l'agenda de votre vendeur. Analysez d'abord les fiches des clients que vous visitez. Qu'est-ce qu'ils achètent ? Qu'est-ce qu'ils n'achètent pas ? Quelle est la fréquence de leurs achats ? Quelles sont vos parts de marché chez ce client ? Quelles sont vos marges ? Est-ce un compte A B C ? À quelle fréquence votre vendeur leur rend-t-il visite ? Y'a-t-il des possibilités d'accroître vos chiffres de vente chez ce client ? Vous devez vous préparer de la même façon que si vous étiez vous-même le représentant/vendeur de ces clients. Sinon, comment pourrez-vous évaluer les stratégies et les habiletés de vente de votre vendeur ?

Analysez également la *Fiche de Coaching* du vendeur ainsi que ses résultats du dernier trimestre. Quels sont ses résultats ? Comment se classe-t-il dans l'équipe ? Ses ventes sont-elles en croissance ou en décroissance ? Que s'est-il passé lors de votre dernier coaching ? Y a-t-il des points pour lesquels vous aviez décelé un besoin d'amélioration ? Quels sont les points sur lesquels vous aimeriez mettre davantage l'accent lors du présent coaching ?

Prévoyez une rencontre avec votre vendeur une demi-heure avant votre départ. Cette rencontre peut se tenir à votre bureau si les clients que vous devez visiter sont dans le même territoire. Sinon, invitez-le à déjeuner et profitez de l'occasion pour lui rappeler l'objectif de ces journées de coaching tactique. Insistez sur le fait que vous n'êtes pas là pour l'évaluer, que ce n'est pas votre but, mais que vous voulez l'aider à améliorer ses habiletés de vente et de communication et évidemment, ses résultats.

Rassurez-le sur votre rôle et recommandez-lui d'agir comme si vous n'étiez pas là et de conduire son entrevue comme il le fait d'habitude. Profitez-en également pour discuter avec lui des conclusions de votre dernier coaching et des points sur lesquels vous lui aviez demandé de porter une attention particulière.

Finalement, examinez avec lui la liste des clients prévus à l'agenda du jour et pour chacun d'eux, posez-lui les *questions clés* :

- Quel est ton objectif ?
- Quelle est ton inquiétude principale ?
- Quelle action concrète as-tu prévue ?
- Qu'est-ce que tu attends de moi ?

Évidemment, vous pouvez ajouter d'autres questions et discuter de la stratégie que vous adopterez selon l'importance de chaque client et le type de relation que votre vendeur entretient avec lui. Vous pouvez également décider de ne préparer qu'une seule visite à la fois, quitte à prévoir la deuxième après que vous aurez tiré les conclusions de la première. Tout dépend du contexte, du type de client que vous visitez et de la complexité de la vente que vous vous apprêtez à faire. Il y a des rencontres qui ne durent que 15 minutes alors que d'autres exigent une demi-journée. Préparez-vous en conséquence.

### 5.2.2 Observez

Voici l'étape cruciale : vous devez vous préparer à observer votre vendeur et, autant que possible, à ne pas intervenir pendant l'entrevue qu'il va maintenant réaliser. Je sais, c'est difficile parfois de ne pas prendre la place de votre vendeur lorsque vous jugez qu'il ne dit pas ce qu'il faut ou ce que vous aimeriez qu'il dise, ou quand vous estimatez qu'il est en train de perdre la vente ou pire encore, s'il ne la sollicite même pas lorsque le client lui envoie des signaux d'achats positifs.

Je suis d'accord, ça peut devenir frustrant parfois d'observer que votre vendeur risque de rater sa vente, mais vous devez l'accepter. Cela fait partie de votre rôle de coach. Le *Coaching Tactique*, c'est observer un vendeur et l'aider à s'améliorer. Vous ne pouvez faire le travail à sa place, et si vous le faites, vous ne faites plus du coaching, vous faites de la vente !

Et dites-moi ce qui se passe dans la tête de votre vendeur lorsqu'il constate que vous essayez de faire son travail ? Vous pensez que c'est motivant pour ce vendeur de se faire contredire face à son client ? Vous croyez qu'il pensera à son prochain coaching avec impatience ? Et qu'arrivera-t-il si vous prenez tout l'espace et que vous ratez la vente ?

Bien sûr, si vous êtes en compagnie d'un nouveau vendeur et que vous sentez qu'il s'éloigne de son objectif, vous pouvez l'aider à se remettre sur la bonne voie en demandant simplement : « Est-ce que je peux poser une question ? » Le client répondra, et si votre vendeur a bien saisi le but de cette question, il comprendra où vous voulez en venir et poursuivra son entrevue.

Vous serez également tenté d'intervenir si votre vendeur émet des affirmations qui sont fausses ou qui n'ont aucun sens, mais je suis d'avis que la meilleure chose à faire, c'est de laisser l'entrevue se poursuivre et d'en discuter après avec votre vendeur. Vous pourrez alors lui conseiller de communiquer avec son client pour rectifier ses affirmations. Ce qu'il faut retenir, c'est que vous ne serez pas toujours avec votre vendeur et que les jours où vous ne l'accompagnerez pas, il sera susceptible de faire les mêmes erreurs et cette fois, vous ne serez pas là pour intervenir.

Laissez-le faire son entrevue comme si vous n'étiez pas présent et s'il le faut, laissez-le échouer et contentez-vous d'observer. C'est après l'entrevue que le véritable travail va commencer, et il n'y a rien de tel qu'un échec pour favoriser l'écoute de celui qui désire apprendre.



**Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

### 5.2.3 Donnez un *feedback*

#### 5.2.3.1 Félicitez

Donnez du feedback à votre vendeur le plus tôt possible après l'entrevue à laquelle vous venez d'assister, et commencez par en faire ressortir les aspects positifs. Certains responsables des ventes pensent davantage à prendre leur vendeur en défaut qu'à le féliciter pour ses bons coups. Vous relèverez certainement quelque chose de bien dans la communication de votre vendeur avec son client. A-t-il bien établi la connexion ? A-t-il suinstaurer un climat de confiance propice à un bon entretien ?

Demandez-lui ce qui, d'après lui, a bien fonctionné et félicitez-le pour cette partie de son travail. Il faut toujours débuter une session de *feedback* par un commentaire positif et se rappeler que vous êtes avec lui pour évaluer sa performance et non sa personnalité. Chaque vendeur a son style bien particulier et même si vous n'êtes pas d'accord avec la façon de procéder de certains, l'important c'est que cela fonctionne et qu'il obtienne des résultats.

#### 5.2.3.2 Aidez votre vendeur à identifier ses erreurs

Si vous avez noté quelques failles dans la façon de faire de votre vendeur ou dans le processus de vente qu'il a utilisé, évitez de le critiquer directement.

Rappelez-lui plutôt la situation que vous avez notée et posez-lui des questions, comme par exemple, « Quand le client a dit telle chose, que lui as-tu répondu ? Qu'est-ce que tu aurais pu répondre ? » Ou encore « Sur une échelle de 1 à 10, quelle note te donnes-tu pour la façon dont tu as répondu à telle objection du client ? »

Vous pouvez aussi lui demander : « Qu'est-ce qu'on aurait pu faire de différent ? » ou « De quelle manière aurait-on pu répondre à telle objection du client ? » ou encore, « Quelle autre question aurions-nous pu lui poser lorsqu'on a qualifié ce client ? » En mettant l'accent sur le « on » plutôt que sur le « tu », vous enlevez la pression sur le vendeur et vous démontrez votre solidarité.

Évitez les remarques telles que : « Voici ce que tu aurais dû dire ou voilà ce que tu aurais dû faire ! » Il est facile de critiquer, de dire à l'autre ce qu'il aurait pu faire ou dire, mais si vous l'aidez à découvrir lui-même ses erreurs, si vous utilisez dans votre coaching une approche constructive et toujours positive, et si vous le faites participer à son évaluation, votre vendeur appréciera votre façon de procéder et sera plus enclin à écouter vos conseils. Il est beaucoup plus facile de se critiquer soi-même que d'écouter la critique d'un autre.

Ce que vous cherchez à évaluer, ce sont les connaissances qu'il possède de ses produits, de son marché et de son client, son niveau de préparation, ses habiletés de communication et surtout, ses habiletés de vente. Reportez vous à l'annexe du défi no 2 où vous trouverez un résumé des 4 habiletés de communication et des 6 habiletés de vente que doit maîtriser un vendeur.

Servez-vous de la description de chacune d'elles pour noter sur la *Fiche d'Évaluation-Coaching Tactique* que vous trouverez aussi en annexe, votre appréciation du travail de votre vendeur.

Pour chacun des points qui apparaissent sur cette fiche, vous pouvez demander à votre vendeur quelle note il s'attribue et comparez-la avec celle que vous lui donnez. Ce pourrait-il qu'il ait sauté une étape ? Qu'il ait présumé des besoins de son client ? Qu'il ait fait sa présentation trop rapidement ? Qu'il n'ait pas su répondre à une objection ? Demandez-lui ce qu'il en pense. Évidemment, il est pratiquement impossible d'évaluer tous les points de cette fiche à chaque entrevue de vente. Certaines rencontres ont pour seul objectif de bien qualifier un client potentiel et alors, vous n'avez pas à évaluer les autres habiletés de votre vendeur.

D'ailleurs, vous ne devriez pas essayer d'évaluer chacune de ses habiletés de vente, en plus de toutes ses connaissances, à chaque visite. Selon le type de client qu'il visite et les objectifs de l'entrevue et aussi, à partir des observations que vous aurez notées sur votre *Fiche de Coaching* lors des coaching précédents, déterminez en compagnie de votre vendeur sur quels points du processus de vente il devra mettre l'accent lors de sa prochaine présentation.

Inutile de vouloir tout évaluer et d'essayer de changer la façon de procéder de votre vendeur lors d'une seule rencontre. Je suis convaincu qu'il y a des choses que celui-ci fait de façon presque parfaite et d'autres qui doivent être améliorées. Parfois, il suffit d'un simple ajustement. Comme disait si bien Boris Vian : « À quoi bon soulever des montagnes quand il est si simple de passer par-dessus ? ».

### 5.2.3.3 Rechercher des solutions

Vous avez observé certains points qui méritent une amélioration, parlez-en avec votre vendeur. Demandez-lui ce qu'il compte faire pour se perfectionner. Profitez-en pour lui donner quelques conseils ou pour lui faire part des solutions que d'autres vendeurs ont appliquées face au même type de problème.

Suggérez-lui un plan d'action, une formation ou une session de jeux de rôles ou encore, quelques lectures qui pourraient l'aider dans sa carrière et dont il pourrait rendre compte lors de votre prochaine réunion de vente. Planifiez avec lui une autre rencontre de coaching tactique et dites-lui que vous mettrez alors particulièrement l'emphase sur les quelques points d'amélioration sur lesquels vous venez de vous entendre.

#### 5.2.3.4 Valorisez ses efforts

Encore une fois, rappelez-vous de ne jamais terminer une rencontre de coaching sur une note négative. Souvenez-vous toujours que vous êtes un motivateur et que vous êtes là non pas pour critiquer, mais pour aider votre vendeur à améliorer ses compétences et à réaliser des objectifs qu'il ne pense pas possibles pour le moment, mais qu'avec votre soutien indéfectible, il sera à même d'atteindre un jour. Demeurez toujours positif et cherchez à mettre votre vendeur en confiance. La confiance n'a pas de prix.

Une fois qu'un vendeur a acquis la certitude qu'il réussira, rien ne pourra l'arrêter. Finalement, n'hésitez pas à lui dire combien vous avez apprécié cette journée en sa compagnie et même, si possible, à faire ressortir les choses que vous avez apprises en l'observant et qui vous seront utiles dans vos séances de coaching avec les autres vendeurs de l'entreprise.

#### 5.2.4 Complétez un rapport de coaching.

Référez-vous à votre *Fiche de Coaching* et, dans la dernière partie complétez votre rapport en mettant surtout l'emphasis sur les points d'amélioration que vous avez notés et sur les objectifs de perfectionnement que vous avez suggérés à votre vendeur. Notez également ses forces ainsi que tous les comportements positifs que vous avez observés pendant la journée.

Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more

Download now

bookboon

Vous pourrez vous appuyer sur ces forces lorsque vous débuterez votre prochaine séance de *Coaching Tactique*. Inscrivez la date dont vous avez convenu pour cette journée et notez-la immédiatement dans votre agenda. Cette date de rencontre est déterminante pour votre vendeur. Vous ne pouvez absolument pas annuler cette rencontre, sinon vous lui donneriez l'impression que vous ne considérez pas ces journées très importantes.

## 5.3 Les facteurs de réussite

### 5.3.1 Commencez par les meilleurs

Les meilleurs vendeurs de votre organisation n'ont peut-être pas besoin de coaching, mais vous, vous avez besoin de leurs connaissances et de leur savoir-faire, vous avez besoin de connaître toutes les raisons de leur succès et ce qui fait qu'ils sont les meilleurs. Lorsque je débute un nouveau mandat de coaching, je demande toujours d'accompagner le meilleur vendeur sur le terrain. Je tiens absolument à voir ce qu'il fait, comment il procède, les stratégies et les tactiques de vente qu'il emploie ainsi que les habiletés qui assurent sa réussite.

Je profite également de l'heure du lunch ou du temps que nous avons entre deux rencontres pour le questionner sur son emploi du temps, sur son plan d'action, sur la façon dont il organise sa semaine et planifie ses entrevues de vente, sur les défis qu'il rencontre sur le terrain et sur les facteurs qui, d'après lui, lui assurent sa place parmi les meilleurs.

Essayez, vous verrez tout ce que vous apprendrez. Cela pourra vous servir lorsque vous ferez un coaching avec ceux qui tirent de l'arrière. Je sais que certains dirigeants sont réticents à accompagner leurs meilleurs vendeurs. Ils pensent que ceux-ci n'en ressentent pas le besoin, mais rien n'est plus faux. Les meilleurs songent toujours à s'améliorer et à devenir encore meilleurs et je peux vous assurer que lorsque je fais un coaching en compagnie d'un bon vendeur, il me demande toujours du *feedback* après chaque entrevue qu'il réalise. Il veut absolument connaître mon opinion, savoir s'il a bien fait et si j'ai remarqué un point sur lequel il pourrait s'améliorer.

Lorsque vous réaliserez tout le temps qu'il exige, vous vous rendrez compte rapidement que le *Coaching Tactique* est un outil de gestion très dispendieux. Il faut vous assurer de le rentabiliser et je suis d'avis qu'une des façons de le faire, c'est d'accompagner vos meilleurs vendeurs sur la route, surtout si vous débutez dans une entreprise. Vous aurez une place de choix pour observer les mécanismes qui permettent aux vendeurs de vendre plus. Vous pourrez ensuite enseigner les habiletés qu'ils démontrent aux autres vendeurs de l'organisation.

N'hésitez pas à dire à ces vendeurs que vous avez besoin de leur aide pour mieux comprendre la dynamique de vente d'un marché qui est nouveau pour vous, et préparez vos coachings avec eux en vous servant du même *Modèle de Coaching Tactique* que vous utilisez avec les autres. Je ne connais pas de meilleure façon de mieux jouer votre rôle d'observateur.

### 5.3.2 Ne jouez pas au directeur

Soyez discret par rapport à vos fonctions. Demandez à votre vendeur d'éviter de vous présenter à titre de directeur des ventes sinon, c'est à vous que le client s'adressera lorsqu'il réalisera que vous êtes le patron. Il est vrai qu'aujourd'hui, la plupart des vendeurs sont devenus des directeurs de comptes ou des directeurs régionaux. Tout le monde a maintenant un poste de directeur !

Demandez donc à vos vendeurs de vous présenter simplement comme un de leurs collègues et de mentionner que vous faites des visites conjointes dans le but de vous observer mutuellement et de voir s'il n'y a pas quelque chose de plus que vous pourriez faire pour satisfaire davantage vos clients.

J'ai connu un directeur des ventes qui s'était fait faire des cartes de visite spéciales pour ses séances de coaching, et sur lesquelles il n'y avait que son nom et aucune mention de ses fonctions. Vous pouvez aussi simplement dire que vous faites partie du service à la clientèle et que vous aimez bien aller sur le terrain de temps en temps afin de voir comment les clients réagissent à vos promotions et s'ils sont satisfaits de la qualité du service que leur offre votre entreprise.

L'important, c'est que vous vous mettiez d'accord avec votre vendeur afin de ne pas vous contredire et surtout, de profiter de l'occasion qui vous est offerte de faire du coaching et d'observer votre vendeur plutôt que de jouer vous-même le rôle du super vendeur : avez-vous jamais vu le coach d'une équipe de hockey sauter sur la glace pour tenter de marquer !!!

### 5.3.3 Faites-en toutes les semaines.

Planifiez à l'avance avec chaque vendeur les journées au cours desquelles vous l'accompagnerez et inscrivez-les à votre agenda. Assurez-vous également d'avoir un minimum de 2 à 3 journées de coaching prévues toutes les semaines pour les 2 ou 3 prochains mois. Sinon, il y aura toujours autre chose à faire. Je suis convaincu que si vous vous présentez au bureau le lundi matin sans aucune journée de coaching planifiée à l'agenda, VOUS NE FEREZ PAS DE COACHING CETTE SEMAINE-LÀ !

Il faut absolument vous établir l'objectif de faire du *Coaching Tactique* toutes les semaines. Vos vendeurs ont besoin de vous, de votre *feedback*, de vos encouragements, de votre enthousiasme et de votre motivation pour atteindre les objectifs et les résultats que vous leur demandez. Quant à vous, vous serez aussi récompensé de votre constance et de votre discipline : VOUS DEVIENDREZ UN EXCELLENT COACH !

## 5.4 ANNEXES

### 5.4.1 Modèle de Coaching Tactique

#### 1. Préparez-vous

- \* Questions clés :
- Quel est ton objectif ?
- Quel sera ton principal défi ?
- Quelle action concrète as-tu prévu ?
- Qu'est-ce que tu attends de moi ?

#### 2. Observez

- \* Essayez autant que possible de ne pas intervenir !

#### 3. Donnez un *feedback*

- Félicitez
- Aidez le vendeur à découvrir ses erreurs
- Recherchez des solutions
- Valorisez ses efforts.

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair in a denim vest and another with a pink scarf, looking at a laptop together. The text on the left reads "Imagine your future Invest today" and "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." A red circle contains the "HARVARD ManageMentor" logo. A large "Atos" logo is on the right.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

#### 4. Complétez un rapport de coaching

### **FICHE D'ÉVALUATION COACHING TACTIQUE**

|               |            |
|---------------|------------|
| Vendeur _____ | Date _____ |
| Client _____  |            |

| <b>Évaluation</b>                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | <b>Observations</b> |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------------|
| <b>Préparation</b>                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Mentale                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Matérielle                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| <b>Habiletés de communication</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Écouter                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Observer                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Questionner                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Vérifier                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| <b>Habiletés de vente</b>         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Connecter                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Qualifier                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Présenter                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Convaincre                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Rassurer                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Demander des recommandations      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>Commentaires additionnels</b> |
|                                  |
|                                  |
|                                  |
|                                  |
|                                  |

# 6 Créer un environnement de travail motivant



Quelques heures après la clôture des *Jeux de Turin* qui avaient vu les athlètes canadiens éblouir le monde entier, des journalistes avaient demandé à Walter Sieber, vice-président du Comité olympique canadien (COC), de leur dire comment le Canada était parvenu à ces résultats. Voici sa réponse :

« Nous avons changé nos façons de faire. Par exemple, il y a eu des réunions deux fois par année avec d'anciens olympiens qui avaient gagné. Les entraîneurs des différents sports se sont aussi parlés pour échanger des idées et des stratégies ».

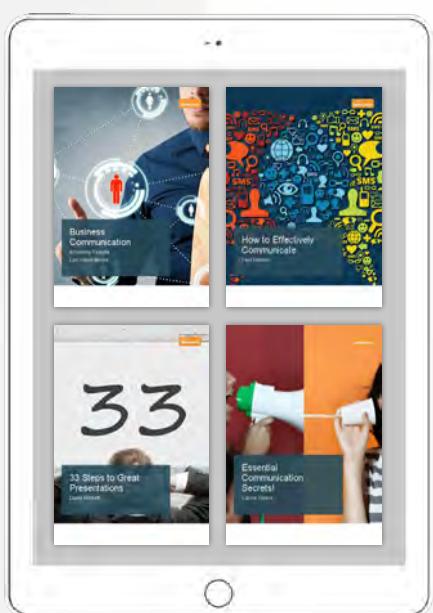
Monsieur Sieber avait également mentionné que le COC avait voulu mettre en place le MEILLEUR ENVIRONNEMENT POSSIBLE pour ses athlètes : « Si vous voulez que vos athlètes performent, qu'ils soient les numéros 1, il faut que votre organisation performe et qu'elle soit elle-même numéro 1. Il faut surtout que vous, qui êtes à la tête de cette organisation, soyez un dirigeant hors du commun ! »

Est-ce que votre organisation est de classe olympique ? Est-ce que c'est une organisation qu'on pourrait qualifier de numéro 1 ? Qu'en est-il de l'environnement dans lequel évoluent vos vendeurs ? Est-ce un environnement stimulant qui incite au sur-effort et au dépassement de soi ? Un environnement où les vendeurs sont heureux de se retrouver ? Qu'en est-il de leur relation ? Se témoignent-ils du respect ? Disent-ils du bien les uns des autres ?

Lorsqu'on entend parler d'environnement de travail, on pense tout de suite à l'ambiance qui règne dans l'entreprise. Mais l'environnement englobe beaucoup plus d'éléments, en fait il s'agit de l'ensemble des moyens mis en place pour accroître le niveau de motivation de l'équipe de vente.

Évidemment, chacun des membres de l'équipe est en partie responsable du climat qui règne dans l'entreprise car l'ambiance ne peut être que la somme totale de l'enthousiasme, de l'attitude, de la bonne humeur et de la motivation de chacun. Mais c'est la responsabilité du directeur des ventes de s'assurer que le milieu de travail est favorable à la motivation et à la performance des vendeurs et, si ce n'est le cas, de créer un nouvel environnement et de faire ce qu'il faut pour qu'il soit MOTIVANT !

Je sais que parfois, je peux paraître idéaliste, mais ce que je constate en coaching me prouve que tout est possible. Un bon directeur des ventes peut, par son seul leadership, transformer complètement l'ambiance de l'entreprise et transporter son équipe vers de nouveaux sommets. Le contraire est malheureusement vrai. J'ai souvent constaté qu'un mauvais directeur ne parviendra jamais à obtenir le meilleur de ses vendeurs. Ne se sentant pas motivés, ils lui résisteront et refuseront d'aider leur directeur à atteindre ses objectifs.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

## 6.1 La motivation a bien meilleur goût !

Nous discutons d'environnement motivant, mais qu'entendons-nous vraiment par motivation des vendeurs ? Qu'est-ce qui fait qu'un travail est motivant ? Si l'on part du principe que la motivation d'un individu, c'est ce qui le pousse à agir, un travail devient motivant lorsqu'il incite un vendeur à investir la quantité d'efforts nécessaires dans la réalisation de ses objectifs.

Motiver un vendeur, c'est donc s'employer à faire tout ce qu'il faut pour le stimuler et l'inciter à mettre tous les efforts requis pour atteindre les résultats qu'on attend de lui. C'est favoriser son engagement et son implication !...

### Stimuler son action !

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le niveau de motivation d'un individu et je suis d'avis que ces facteurs s'additionnent et que plus il y en a, plus votre vendeur est motivé. D'abord, il y a la personnalité du vendeur. Son attitude, sa philosophie de la vente, la compréhension qu'il a de son rôle et des ses tâches, sa volonté de gagner, son acharnement à réussir, voilà quelques traits de caractère qui expliquent que certains ont plus d'aptitudes que d'autres.

Que dire maintenant de la relation qu'il entretient avec ses collègues et surtout avec vous, son directeur ? Si vous lui faites confiance, si vous êtes exigeant envers lui mais que vous savez l'appuyer, si vous êtes juste, équitable et solidaire, si vous êtes toujours derrière lui et que vous ne craignez pas de mettre l'épaule à la roue quand il le faut, le niveau de motivation de votre vendeur vient sûrement de monter d'un cran.

Si sa tâche est stimulante, parce que vous avez pris soin, justement, de la définir avec précision et que vous lui avez donné la formation nécessaire à sa réalisation, parce qu'il sait exactement ce qu'il doit faire et pourquoi il le fait, parce qu'il est conscient de participer à la réalisation d'un *Projet de Vente* qui exige le meilleur de lui-même, et parce qu'il peut mesurer facilement sa contribution, la motivation de votre vendeur est définitivement plus grande encore.

Si, en plus, vous lui offrez toute la latitude qu'il désire sur son territoire, si vous prenez le temps de définir avec lui des objectifs ambitieux mais réalisables, si vous lui offrez la possibilité d'accroître ses revenus, ses commissions et ses bonus, et qu'ils sont en relation directe avec ses efforts, et si de surcroît, par toutes ces actions, vous lui offrez l'occasion de se réaliser et lui apportez la joie intense de gagner, vous devriez être en présence d'un vendeur excessivement motivé !

Vous me direz : est-ce que ce n'est pas suffisant ? Je vous réponds : pourquoi vous arrêter ? C'est bien parti ! Il y a tellement d'autres actions que vous pouvez entreprendre pour motiver vos vendeurs ! Soyez créatif et amusez-vous ! La plus grande satisfaction d'un coach, c'est de se dépenser sans compter pour son vendeur et ensuite, d'assister à l'émergence de son talent et de le regarder fracasser ses records de vente.

## 6.2 Les outils de motivation

Vous avez déjà plusieurs outils en votre possession puisque le *Projet de Vente Stratégique* que vous avez présenté à vos vendeurs pour les 3 prochaines années, l'attribution des quotas ainsi que les différentes formes de coaching que nous avons analysées sont probablement les meilleurs outils mis à la disposition d'un directeur des vente pour motiver ses troupes.

Également, le fait que vous ayez relevé les 5 premiers défis démontre clairement à vos vendeurs que vous savez exactement où vous voulez aller et que vous ferez ce qu'il faut pour y arriver. Nous verrons bientôt quelques moyens additionnels qui s'offrent à vous, mais tout d'abord, j'aimerais glisser un mot à propos de votre plan de rémunération.

Bien que celui-ci relève la plupart du temps du service des ressources humaines et qu'il fasse partie des décisions stratégiques de l'entreprise, le plan de rémunération joue un rôle essentiel dans la motivation des vendeurs et j'ajoute, dans leur démotivation. Je suis d'avis qu'il vous appartient de discuter du plan de rémunération des vendeurs avec les départements ou les personnes responsables et de vous assurer que celui-ci est équitable, et qu'il tient compte des objectifs de vente de l'entreprise, du cycle de vie des produits et surtout, des principales tâches du vendeur.

Ce plan devrait donc comprendre une partie fixe, afin que les vendeurs se sentent en sécurité, mais également une possibilité de commission ainsi que des bonus de productivité ou de constance, particulièrement dans le cas où votre vendeur doit consacrer la majeure partie de son temps au développement des nouvelles affaires et à la sollicitation de nouveaux marchés.

### 6.2.1 Attaquez-vous à l'ambiance

On peut percevoir l'ambiance dès qu'on entre dans une entreprise et particulièrement dans une salle de réunion. Dans plusieurs, j'ai eu l'occasion d'apprécier la chaleur et la convivialité qui s'en dégageaient d'emblée. Mais j'ai aussi constaté le climat négatif et morose qui émanait de certaines autres.

J'ai même visité une entreprise qui avait transformé sa salle de réunion en vestiaire sportif. Des bancs remplaçaient les fauteuils habituels et chaque vendeur avait sa place désignée et son chandail de hockey accroché au dessus de lui. Sur le chandail, il y avait le logo de l'entreprise. La salle de réunion appartenait aux vendeurs et malgré les différences de personnalités et de tempéraments, tous les vendeurs étaient fiers de s'y retrouver et de fraterniser dans une ambiance basée sur le respect mutuel, la camaraderie, le plaisir de l'émulation et le désir partagé de gagner.

Décorez votre salle de réunion. Suspendez-y des tableaux motivants qui incitent au dépassement. S'il le faut, refaites la peinture et changez les meubles et les accessoires. Installez une bannière qui décrit votre *Mission*, votre *Projet de Vente*, votre *Slogan* ou encore, vos *Priorités* pour l'année en cours. Faites en sorte que vos vendeurs soient heureux de se retrouver dans cette salle.

Pensez également à afficher les noms ou les photos des vendeurs qui ont excellé au cours des derniers mois, dans différentes catégories (volume de ventes, ouverture de comptes, marges de profit, etc.) Certaines entreprises font même fabriquer des plaques murales pour souligner les exploits des champions de leur force de vente. Les vendeurs, c'est connu, ont besoin dénormément de reconnaissance.

Tout le monde veut faire partie d'une équipe gagnante ! Alors, imaginez un environnement de travail qui favorise l'émergence d'une équipe gagnante et qui offre à chacun la possibilité de se réaliser individuellement. Installez un climat qui démontre à vos vendeurs que vous croyez en eux. Ce climat, vous pouvez en partie le créer en changeant le décor, mais cela ne suffit pas. N'OUBLIEZ PAS LE POUVOIR DES MOTS ! Des paroles positives, des remarques constructives, des commentaires stimulants représentent de puissants éléments de motivation.



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Personne ne désire travailler dans un climat négatif où la critique est omniprésente et où la plupart des gens passent leur temps à jacasser dans le dos des uns et des autres. Employez-vous plutôt à installer un climat sain et donnez l'exemple en adoptant en tout temps un langage positif: « Bravo, champion, je suis fier de toi ! »

Vos vendeurs ont besoin de s'amuser pour réussir. De prendre plaisir à leur tâche. Ils devraient toujours être heureux de vous voir et fiers de passer quelques moments en votre compagnie. Parce que vous savez leur redonner confiance et que vous les considérez comme des champions.

Refusez donc de tomber dans le négatif, l'apitoiement, le blâme ou la critique. Pour motiver un vendeur, il faut surtout cesser de le critiquer au moindre faux pas. Rien ne minera plus sa motivation que les critiques de son supérieur. Tant qu'un vendeur se sent critiqué, des doutes s'élèvent dans son esprit. Il s'interroge sur ses talents et sur ses habiletés.

Il est tellement facile de s'attarder sur les faiblesses d'un individu. Votre défi, c'est de les ignorer !... ZÉRO CRITIQUE !... Êtes-vous capable de le faire ? D'ignorer totalement les points faibles d'un vendeur et de focaliser sur ce qui le distingue ? De lui témoigner votre confiance, de l'encourager sans relâche et de louanger ses efforts chaque fois que vous observez que, vraiment, il fait son maximum.

Voilà bien la façon la plus simple et la plus efficace de créer une ambiance de travail motivante. Même si la décoration fait défaut et que votre salle de réunion n'est pas très invitante, rappelez-vous toujours que vous avez le pouvoir de faire la différence. Vous pouvez, si vous le décidez, transformer l'ambiance qui règne au sein de votre entreprise et installer un nouveau climat ainsi que des conditions de travail favorables à la motivation et à l'épanouissement de chacun.

### 6.2.2 Affichez vos résultats

Vous devriez partager tous vos chiffres avec les membres de votre équipe de vente. Soyez transparent. Vous leur avez communiqué votre *Projet de Vente* pour les 3 prochaines années, vous ne pouvez demander à vos vendeurs d'agir uniquement parce qu'ils ont confiance en vous. Il faut absolument qu'ils sachent où vous en êtes, qu'ils puissent saisir les enjeux ainsi que la situation à laquelle vous faites face, et la contribution que vous attendez de chacun d'eux.

En réalité, le chiffre d'affaires de l'entreprise n'est rien d'autre que la somme totale des ventes de chaque vendeur. La réalisation de votre projet de vente dépend entièrement des efforts de chacun. Chaque personne a un rôle à jouer. Vous ne pourrez jamais solliciter le meilleur de votre vendeur si vous ne lui donnez pas accès à tous les résultats de l'entreprise.

Vous désirez que vos vendeurs agissent comme des partenaires ? Qu'ils se sentent concernés ? Qu'ils soient responsables ? Le seul moyen de les responsabiliser, c'est de partager vos chiffres avec eux. Si vous refusez, vos vendeurs penseront avec raison que vous ne leur faites pas confiance, qu'ils ne sont pas assez intelligents pour comprendre et pour saisir les enjeux ainsi que l'importance de leur contribution sur le terrain. Ou pire, que vous vous méfiez d'eux, ce qui n'est pas très motivant, vous l'admettrez...

Ils ont besoin de connaître les performances de l'entreprise : les résultats de vente, les budgets, les profits et les pertes, les marges, les parts de marché, les clients gagnés ou perdus, le coût des ventes. En partageant ces informations, vous ne pourrez qu'inciter vos vendeurs à s'impliquer davantage, un peu comme si l'entreprise leur appartenait.

Surtout ne manquez pas d'afficher tous les mois les résultats de l'équipe de vente, selon le volume de vente de chacun ou encore, ce qui me semble plus équitable, selon le pourcentage de chacun par rapport à son quota de vente pour l'année en cours. C'est de cette manière que procédait le patron exigeant dont je vous ai parlé lors du défi no 4. Par exemple, si vous avez donné un quota de 1.2 millions par année à un de vos vendeurs et qu'après 5 mois d'opération, ses ventes sont de 575 000 \$, on peut dire que son rendement est alors supérieur de 15 % à son quota.

Ainsi, tous les mois, vous pourriez dresser un tableau qui classerait tous vos vendeurs selon leur pourcentage actuel par rapport à leur quota annuel. Affichez ce tableau dans votre salle de réunion. Je sais que pour certains vendeurs, cela ne sera peut-être pas très motivant, mais avec ce stimulant sous les yeux, ils ne voudront certainement pas rester longtemps en bas de l'échelle. D'ailleurs vous n'avez rien à craindre : habituellement, ce ne sont pas vos meilleurs vendeurs qui tirent de l'arrière.

Même si cela se produisait, comme il peut arriver parfois en début d'année ou suite de la perte d'un bon client, il n'y a rien de plus motivant pour un véritable champion de la vente que de se retrouver temporairement parmi les derniers. Vous pouvez être certain d'une chose : le mois suivant, il redoublera d'efforts et fera tout ce qu'il peut pour se sortir de cette situation et retrouver sa place parmi les meilleurs.

### 6.2.3 Proposez des concours

N'oubliez pas le pouvoir extraordinaire des concours ou programmes de stimulation des ventes pour créer une ambiance de fête, de récompenses et de victoire. Les concours permettent de changer la routine et de reporter la pression sur une autre variable que le chiffre de ventes du mois courant. Ainsi, plusieurs compagnies d'assurances proposent à leurs vendeurs le concours du *Mois du Président*. Ce concours, annoncé longtemps à l'avance, commence habituellement la dernière semaine du mois précédent et se termine à la fin de la première semaine du mois suivant. C'est finalement un BLITZ de 6 semaines que ces entreprises proposent à leurs vendeurs.

Tous les ans, la plupart des vendeurs y vont de leurs meilleurs efforts et bien entendu, de leurs meilleurs résultats de l'année !... Allez savoir pourquoi !... Le marché est le même, les produits sont identiques... mais la MOTIVATION et le DÉSIR DE GAGNER contribuent à créer un climat de travail plaisant et stimulant qui change complètement les règles du jeu.

Les concours sont doublement motivants, parce qu'en plus de permettre aux vendeurs de gagner des prix ou des commissions supplémentaires, ils leur offrent également une occasion de compétition entre eux. Et là, vous appuyez sur une corde très sensible : certains vont même redoubler d'ardeur, non pas pour se mériter des prix ou des revenus supplémentaires, mais pour démontrer aux autres que ce sont eux les meilleurs.

Les concours ont des conséquences directes sur la motivation et sur le rendement de vos vendeurs. S'ils sont bien conçus et bien présentés à l'équipe de vente, ils apportent beaucoup d'excitation et suscitent énormément d'enthousiasme, ce qui a des répercussions directes sur l'ambiance et le climat de travail.

Lorsqu'ils prendront connaissance des règlements du concours, il est bien évident que vos vendeurs s'empresseront de préparer un plan d'action et orienteront leurs efforts en vue de gagner. Certains vont même délaisser quelques activités et les remplacer par d'autres, en fonction des possibilités qui leur seront offertes de se mériter des prix. C'est à vous qu'il revient d'organiser votre concours et d'établir des règles qui favorisent les activités que vous voulez accentuer.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Par exemple, si vous voulez que vos vendeurs fassent plus de développements de nouveaux comptes, vous pouvez ajouter des points supplémentaires ou accorder des points en double ou en triple lorsqu'une vente est faite à un nouveau client. Ce qui importe, c'est d'abord de définir les objectifs de votre concours, de créer un thème, d'en choisir la durée et d'en déterminer les conditions. Assurez-vous cependant que votre concours favorise la motivation de tous vos vendeurs et que chacun, s'il y met les efforts nécessaires, aura la chance de se mériter un prix.

Vous pouvez établir différentes catégories de participants et penser à plusieurs prix : des prix pour l'activité, pour le volume de vente, pour les meilleures marges, pour l'ouverture de nouveaux comptes, pour l'atteinte des quotas, des prix pour le premier, mais aussi pour le deuxième et le troisième dans chaque catégorie. À vous de jouer ! Les possibilités sont illimitées. Vous pouvez organiser des concours à court terme, comme le *Mois du Président*, qui se tient habituellement sur une période 5 ou 6 semaines mais aussi, des concours à plus long terme s'étendant sur une période de 6 mois et parfois même sur toute l'année. Bien sûr, le nombre et la valeur des prix seront déterminés en conséquence. Tout est relatif aux objectifs que vous poursuivez et aux résultats que vous comptez obtenir.

Si vous avez déjà organisé un concours dans le passé, analysez les résultats obtenus et essayez d'estimer le montant des ventes additionnelles qui provenaient directement du concours. Demandez-vous : qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Y a-t-il eu des ratés ? Comment pourrais-je modifier ce concours pour le rendre plus intéressant et plus motivant ? Plus rentable ? Est-ce que je pourrais lier le prochain concours à une promotion ? À un programme de fidélisation de la clientèle ?

#### 6.2.4 Préparez des promotions

Les promotions représentent également un excellent outil de motivation puisqu'elles vous permettent de faire d'1 pierre 2 coups : elles sont avantageuses autant pour vos clients que pour vos vendeurs. En offrant des promotions à vos clients, vous leur démontrez que vous vous souciez d'eux et que vous avez pris un temps d'arrêt pour réfléchir à des moyens de leur en donner encore plus pour leur argent.

Vos promotions peuvent prendre la forme d'un rabais sur les prix, d'une incitation à des achats multiples, d'une réduction ou d'un escompte sur les quantités ou encore mieux, d'un programme de fidélisation de la clientèle. Sans compter que plusieurs de vos fournisseurs, qui y gagneront aussi, seront heureux de contribuer à vos promotions en vous consentant des escomptes additionnels ou en prenant à leur charge une partie des frais liés aux documents et aux brochures qui serviront à publiciser votre promotion.

Bien sûr, dans plusieurs entreprises, c'est le rôle du service de marketing de décider des promotions, mais je suis d'avis que le directeur des ventes devrait aussi avoir son mot à dire. Il est constamment en contact avec ses clients. Il sait ce qu'ils désirent et également, de quoi ses vendeurs ont besoin pour fonctionner à pleine capacité. S'il existe un moyen de faire une promotion qui soit à la fois bénéfique pour le client et pour les vendeurs, c'est à lui d'en faire la recommandation.

S'il est convaincu par exemple, qu'il peut aller chercher des parts de marché additionnelles chez certains clients par une promotion avantageuse à laquelle ils ne pourront résister, il doit en parler avec les décideurs et leur démontrer les avantages que pourrait avoir cette promotion sur le chiffre d'affaires actuel ou futur de l'entreprise et surtout, sur la motivation de ses vendeurs.

Car si elles représentent une formidable occasion de dire merci à vos clients, les promotions fournissent aussi de nouvelles munitions à vos vendeurs, des raisons additionnelles de relancer certains comptes actuels ou potentiels. Un envoi postal à propos d'une promotion ou d'un évènement spécial suivi de la visite d'un vendeur ou d'un plan de relance par téléphone, représentent une occasion incomparable de réactiver de vieux comptes inactifs ou qui vous ont délaissés pour aller chez le concurrent.

Lorsque vous combinez une promotion avec un concours, la synergie qui en résulte peut vous procurer un effet saisissant !!! Je connais un directeur des ventes dans la distribution de produits de recouvrement du sol qui a développé un programme de fidélisation de la clientèle qui produit des résultats exceptionnels. Pour la 6e année consécutive, après une croisière en Méditerranée l'année dernière, il offre cette année une convention dans les îles à plus de 200 de ses meilleurs clients. Croyez-vous que ces clients-là seront tentés d'aller voir ailleurs ?

Ce qui est encore plus formidable, c'est qu'il offre également à ses vendeurs, au moyen d'un concours qui s'étend sur presque toute l'année, la possibilité de se qualifier pour ce voyage et d'accompagner leurs clients pendant une semaine. Imaginez seulement la qualité des relations que ces vendeurs auront l'occasion de tisser avec leurs meilleurs clients !

Certains de vos meilleurs clients méritent sûrement que vous fassiez quelque chose de spécial pour eux. Combien achèteront-t-ils chez vous au cours des 5 à 10 prochaines années ? Avez-vous déjà tenté l'exercice de quantifier la valeur d'un client ? Et vous, jusqu'où êtes-vous prêt à aller pour vous assurer que ce client continuera toujours à acheter chez vous ? Combien êtes-vous prêt à investir pour fidéliser non seulement vos meilleurs clients, mais tous ceux chez qui vous décelez un potentiel de vente intéressant ?

À vous de jouer. Pensez promotion, bonification de l'offre, soutien aux ventes, facilitation de l'achat, évènement spécial, encouragement à vous visiter virtuellement ou personnellement. Mettez votre imagination à profit : en tenant compte des idées que nous venons de développer, organisez une promotion ou un évènement qui vous permettra non seulement de vous démarquer de la concurrence, mais de faire savoir à tous vos clients, à vos fournisseurs et surtout, à votre équipe de vente, que vous êtes bien décidé à faire ce qu'il faut pour devenir le numéro 1 dans votre industrie.

### 6.2.5 Reconnaisssez, encouragez, valorisez.

Voilà 3 mots qui feront la différence pour chacun de vos vendeurs. Car chacun a besoin de se sentir apprécié et les vendeurs, c'est bien connu, ont besoin de reconnaissance. Pourquoi ? Simplement parce qu'ils sont toujours sur le terrain à se battre contre la concurrence. Leur travail, c'est de faire tout ce qu'il faut pour conserver leurs clients actuels, sans jamais oublier de travailler sans relâche pour aller en chercher de nouveaux.

Vous devez donc les encourager sans cesse, surtout lorsque ça n'avance pas aussi bien qu'ils le souhaitent. La vente n'est pas faite que de réussites. C'est aussi beaucoup de refus, beaucoup d'échecs et parfois même, dénormes déceptions par rapport à une vente qu'on croyait faite et qu'on a perdue à la dernière minute. C'est pour cette raison que vos vendeurs ont besoin de vous. Ils ont besoin de votre énergie mais surtout, de votre appréciation et de vos encouragements.

De nombreux vendeurs ne se sentent pas suffisamment appréciés par leur directeur. C'est un des problèmes que je rencontre le plus souvent. Et vous savez, ce problème les rend vraiment malheureux. Malheureux qu'on ne reconnaît pas leurs efforts. Malheureux de rentrer au bureau sans aucune marque d'estime et souvent, dans la plus totale ignorance.

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim vest and the other a blue jacket and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office environment.

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD ManageMentor**

**Atos**

Vous ne vous en rendez peut-être pas toujours compte parce que vous avez d'autres soucis en tête, mais si votre relation avec un vendeur est trop superficielle, elle peut rapidement devenir une source de frustration et même, de démotivation. Ignorez un vendeur et vous devrez en payer le prix.

RECONNAISSEZ ! ENCOURAGEZ ! VALORISEZ ! Vous ne le ferez jamais assez. Démontrez votre reconnaissance chaque fois que votre vendeur fait quelque chose de spécial. Dites-lui que vous appréciez ses efforts, qu'il est bon, qu'il est extraordinaire. En lui disant toute la confiance que vous avez en lui, en louangeant ses actions et en valorisant ses coups d'éclat, vous l'aidez à maintenir le rythme, vous le stimulez à donner son maximum en tout temps.

Soyez cependant constant dans vos encouragements et assurez-vous que ceux-ci sont proportionnels au mérite. Soyez authentique. Si vous félicitez votre vendeur à tout moment sans égard à ses réalisations, vos encouragements n'auront bientôt plus aucun impact et vous risquez de perdre votre crédibilité.

Par contre, si un de vos vendeurs réussit un coup d'éclat, n'hésitez pas à le féliciter par écrit. Les notes de félicitations, parce qu'elles permettent d'être lues, relues et partagées, ont un effet bien plus considérable que certains ne l'imaginent.

En plus de vos encouragements oraux ou écrits, il existe un moyen officiel de reconnaître vos vendeurs. Plusieurs entreprises offrent en effet des *Programmes de Reconnaissance* aux membres de leur force de vente.

#### 6.2.6 *Les Programmes de Reconnaissance*

J'ai surtout rencontré ces programmes dans de grandes entreprises où il était possible pour un vendeur de faire carrière. D'ailleurs, la plupart sont conçus pour encourager la rétention et la fidélité des meilleurs vendeurs et pour favoriser une carrière à long terme dans l'entreprise.

Ces programmes offrent habituellement aux vendeurs la chance de faire partie d'un Club ou d'un Cercle d'Excellence, comme le Club Élite, le Club Diamant ou le Club des Champions par exemple, ou de se mériter un titre spécial ou honorifique lorsqu'ils atteignent un volume de vente déterminé. La plupart du temps ce volume est cumulatif et souvent, il ne peut être atteint qu'après plusieurs années au service de l'entreprise.

Bien entendu, ces honneurs sont accompagnés, la plupart du temps, de prix, de récompenses, de trophées ou de plaques souvenir. Il ne faut pas négliger les avantages de ces programmes. En effet, pour plusieurs vendeurs, la reconnaissance est un facteur de motivation incomparable et le fait de pouvoir écrire sur leur carte de visite *Membre du Club Élite de L'Entreprise* leur confère certains priviléges qu'ils sont bien heureux de montrer à leurs collègues et à leurs clients.

Pour un jeune vendeur qui débute dans l'entreprise, il est certainement très motivant également de savoir qu'un jour il pourra faire partie d'une des catégories du *Club des Champions Vendeurs* et être reconnu par ses pairs. S'il est ambitieux, cela deviendra certainement un des ses principaux objectifs.

Si votre entreprise est trop petite pour se lancer dans un de ces programmes à long terme, vous pouvez très bien créer un programme plus modeste, axé sur les résultats courants, et créer un prix ou même plusieurs prix pour honorer vos vendeurs du mois dans différentes catégories. Lorsqu'un vendeur gagne, son plus grand désir est de gagner encore. Et si tous les mois, vous avez plusieurs gagnants, vous avez là une occasion exceptionnelle de bâtir un bon esprit d'équipe.

Qu'il s'agisse de long ou de court terme, si vous choisissez d'offrir un *Programme de Reconnaissance* à vos vendeurs, faites-vous en le plus grand promoteur. Vous devez y croire et faire en sorte que tous les gens de l'entreprise y croient, et reconnaissent avec vous le rendement de vos champions. Sinon, à quoi ce programme sert-il ?

#### 6.2.7 Célébrez

Chaque fois que l'occasion s'y prête, célèbrez avec vos vendeurs. La fin d'un BLITZ ou d'un concours, la conclusion d'une année record, l'attribution d'un énorme contrat, la remise des prix d'excellence ou des certifications des membres du *Programme de Reconnaissance* de l'entreprise, représentent des occasions exceptionnelles de mobiliser votre force de vente et de renforcer l'esprit d'équipe ainsi que le sentiment d'appartenance de chacun des vendeurs.

J'ai accepté plusieurs invitations pour prononcer une allocution lors de telles célébrations et je peux vous affirmer qu'on peut sentir la fierté et la joie de vivre qui se dégage de telles rencontres. Comme notre prochain défi consistera justement à préparer et à animer des réunions, je n'en dis pas plus sur leur organisation, mais j'aimerais toutefois ajouter un commentaire : vous devriez célébrer autant les petites que les grandes victoires.

Chaque fois qu'une de vos équipes ou qu'un groupe de vendeurs réalise un exploit, célèbrez-le. Invitez vos vendeurs au restaurant ou sur une terrasse si la température s'y prête ou simplement, à prendre un verre ensemble, un vendredi après-midi après une semaine particulièrement bien réussie. L'esprit d'équipe et de camaraderie qui se dégage de ces rencontres est important pour vos vendeurs. Qu'ils aient du plaisir ensemble, qu'ils se retrouvent dans une ambiance de fête, qu'ils apprennent à se connaître et à s'apprécier, « c'est bon pour le moral » comme le dit si bien la chanson... surtout si c'est le patron qui paie l'addition !

# 7 Organiser des réunions de vente stimulantes



Voici votre dernier défi. Un défi que je considère tout de même excessivement important à relever parce qu'il vous aidera définitivement à atteindre vos objectifs et à réaliser votre *Projet de Vente Stratégique* de façon beaucoup plus décisive. Les réunions de vente représentent en effet le meilleur outil à votre disposition pour mobiliser tous vos vendeurs au même moment.

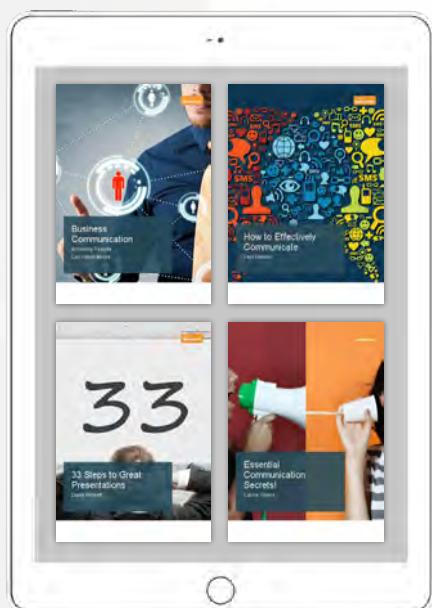
Si vous cherchez à développer le sentiment d'appartenance de vos vendeurs, si vous voulez créer un esprit d'équipe et de camaraderie, et bénéficier de l'effet de synergie qu'ils peuvent apporter à votre organisation, il faut absolument que vous deveniez un expert dans l'art d'organiser et d'animer des réunions de vente stimulantes.

À titre de conférencier, j'ai eu l'occasion d'assister à des centaines de réunions de vente et aussi, au cours des 10 dernières années, comme observateur dans des situations de coaching. J'ai été témoin d'excellentes rencontres, où la plupart des gens semblaient s'amuser et repartaient très motivés. Mais j'ai aussi trop souvent assisté à des rencontres ternes, ennuyeuses et tout à fait imprudentes.

Il y a quelques années, j'ai même été témoin d'une rencontre où le directeur des ventes prenait ses appels pendant qu'il animait sa réunion. Absolument inacceptable ! Vous imaginez l'expression sur le visage des participants ? Qu'est-ce qu'on est supposé faire pendant une réunion quand celui qui l'anime est occupé à discuter au téléphone ?

Voici ce que je pense : il n'y a rien de plus frustrant, de plus démotivant pour un vendeur, qu'une réunion de vente mal préparée, présentée sans aucun enthousiasme, dont les objectifs n'ont pas été clairement définis et surtout, sans un apport primordial de motivation. Vos vendeurs n'ont pas besoin de telles réunions de vente et il est tout à fait normal qu'ils ne soient pas motivés à assister à la prochaine lorsqu'ils ont l'impression que celles qu'on leur impose ne représentent qu'une pure perte de temps qu'ils pourraient certainement employer à meilleur escient.

La plupart des réunions peuvent certainement être améliorées. Elles devraient surtout apporter à vos vendeurs des informations, des outils, des compétences additionnelles, et aussi leur fournir l'occasion de partager avec leurs collègues les difficultés et les problèmes qu'ils rencontrent sur le terrain et les solutions que certains d'entre eux ont su trouver. Elles devraient surtout permettre à tous les membres de votre équipe de repartir gonflés à bloc, enthousiasmés par leur travail, prêts à faire face à toutes les situations et à relever n'importe quel défi.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

## 7.1 Pourquoi faire des réunions de vente?

Je suis d'avis que les réunions de vente sont indispensables. Pour plusieurs raisons, vous ne pouvez absolument pas vous en passer. D'abord, en vertu même du travail particulier d'un vendeur : seul dans son territoire, complètement séparé de l'entreprise et de ses collègues de travail, comment s'étonner qu'il ait besoin d'être informé de ce qui se passe et de ressentir, ne serait-ce que pendant quelques heures, la fierté de faire corps avec l'entreprise, même s'il n'y met pas souvent les pieds ?

Également à cause de son rôle dans l'organisation : dédié complètement à la satisfaction des clients, à la croissance des ventes et au développement de nouveaux marchés, il doit tous les jours affronter les refus, les volte-face des clients, les annulations, les déceptions, les plaintes de certains et très souvent même, la rancœur de quelques-uns qui, exaspérés par des sollicitations trop nombreuses au même moment, choisissent le prochain vendeur qui communique avec eux pour se défouler sur lui !

N'est-il pas tout à fait normal dans ces conditions qu'un vendeur ait besoin, plus que toute autre personne dans l'entreprise, d'être informé, rassuré, stimulé et motivé ? N'est-il pas normal qu'on lui fournisse l'occasion d'échanger et de socialiser avec ses collègues de travail, et qu'on l'aide à surmonter ses inquiétudes et le découragement qui lui vient parfois lorsque ses efforts ne rapportent pas les résultats escomptés ?

Certains diront qu'on peut coacher un vendeur en toute occasion, mais les réunions ne poursuivent pas le même objectif. Comme elles rassemblent toute la force de vente, elles permettent au vendeur de comparer sa situation avec celles qu'expérimentent ses collègues des autres territoires, de se rapprocher d'eux, d'échanger avec eux quelques trucs du métier et certaines informations privilégiées sur la concurrence et sur les projets en cours et surtout, de retrouver au contact de tous les membres de l'équipe, son enthousiasme et sa fierté. Et puis comment se sentir partie prenante d'une équipe qui ne se réunit jamais ?

Il existe deux types de réunions de vente : annuelle et mensuelle ou hebdomadaire. Bien sûr, il y a toutes sortes d'autres types de réunions que vous pouvez organiser, par exemple lorsque vous lancez une nouvelle gamme de produits, que vous inaugurez une nouvelle succursale, ou encore lorsque vous décidez de célébrer l'atteinte d'un chiffre d'affaires record ou d'un rendement exceptionnel. Attardons-nous aux deux types de réunions qui concernent plus spécialement votre équipe de vente.

## 7.2 La réunion de vente annuelle

A plupart des entreprises qui possèdent une force de vente respectable l'invite à se réunir au moins une fois l'an, habituellement au début ou à la fin de l'année ou de l'exercice financier de l'entreprise. Pour que cette réunion soit profitable, il faut d'abord définir avec soin vos objectifs.

À titre d'exemple:

1. Favoriser le sentiment d'appartenance à l'entreprise
2. Mobiliser toute l'équipe de vente sur la mission de l'entreprise, sur les grands objectifs de l'année qui débute, et sur les stratégies et les moyens d'action qui seront mis en place pour les réaliser.
3. Insuffler une bonne dose d'énergie, d'enthousiasme et de motivation, 3 facteurs essentiels pour relancer tous vos vendeurs dans une spirale de succès.
4. Récompenser au moyen de trophées, de plaques souvenirs ou de prix spéciaux, les efforts et les résultats des vendeurs les plus performants de l'entreprise.

La réunion de vente annuelle représente une dépense assez substantielle. Pour assurer sa réussite, préparez-la longtemps à l'avance et essayez d'y intégrer d'autres membres du personnel afin de les aider à mieux comprendre la dynamique des ventes et le rôle que jouent les vendeurs dans l'entreprise, et de leur permettre de participer à l'ambiance de fête et de célébrations que génère une telle réunion.

### 7.3 Les facteurs de réussite

- **Le lieu de la rencontre :** tenez votre réunion dans un hôtel de catégorie supérieure. La plupart des grands hôtels offrent un forfait congrès qui, tout compte fait, ne représente pas une dépense beaucoup plus élevée que celle qu'exigent certains hôtels de catégorie inférieure, surtout si vous décidez de vous éloigner des grands centres urbains. Vos représentants se sentiront valorisés et apprécieront sûrement cette marque d'estime. Évitez par contre de retourner tous les ans au même endroit.
- **Un thème dynamique :** choisissez un slogan rassembleur qui colle à vos objectifs et que vous continuerez à utiliser tout au long de l'année. Cocardes, gadgets (stylos, tee-shirts, casquettes, porte-documents) arborant le thème de la réunion ainsi que logo de l'entreprise, contribueront à mettre de l'ambiance dans ce congrès. Mettez-y de la couleur !
- **Plaisir et affaires :** privilégiez les périodes de détente et de plaisir. Entrecoupez vos séances de travail par des activités où tout le monde peut participer (tournoi de golf, compétition de ski, rallye automobile, randonnées en traîneau à chiens). Vous pouvez également confier à une entreprise spécialisée la tâche d'animer par un jeu votre réunion, pour illustrer une idée ou un thème que vous désirez particulièrement renforcer.
- **Un programme inspirant :** ne surchargez pas trop votre programme. La plupart des gens éprouvent de la difficulté à assimiler plusieurs nouveaux concepts au même moment, surtout lors d'une réunion annuelle. Bien sûr, vous pouvez prévoir certains exposés plus techniques en rapport avec le thème et l'objectif du congrès, mais essayez d'équilibrer votre programme en réservant une bonne partie de celui-ci à la motivation et à l'inspiration de votre force de vente. Vous voulez que vos vendeurs repartent heureux, satisfaits et hyper motivés et non pas encore plus stressés qu'à leur arrivée !

- **Organisez des groupes de travail :** vous devriez réserver les séances plénières aux communications d'ordre plus général ou à celles ayant trait à l'évolution et aux tendances du marché, et constituer des groupes de travail lorsqu'il s'agit de présenter des concepts ou des exposés plus techniques. Séparez les vendeurs selon leur niveau de connaissances, d'expertise ou à partir de leurs résultats. Ils n'en sont sûrement pas tous au même point dans leur carrière.
- **Favorisez les retrouvailles :** n'oubliez pas de planifier des périodes de temps libre. Certains représentants des régions plus éloignées ne rencontrent leurs collègues qu'une fois l'an. Ils aiment bien profiter de la réunion annuelle pour fraterniser autour d'un verre... ou de quelques-uns ! Rien de tel pour favoriser le sentiment d'appartenance.
- **L'équipe de soutien :** invitez le personnel de soutien ou l'équipe de vente interne à participer à certaines activités ou séances de travail. Cela représente l'occasion idéale de tisser des liens solides avec les vendeurs avec lesquels ils doivent collaborer tout au long de l'année et qu'ils n'ont pas souvent l'occasion de rencontrer. Les relations entre les membres des deux groupes n'en seront que meilleures dans l'avenir.
- **Respectez l'horaire :** il est incroyable de constater le nombre de réunions annuelles où je me suis présenté pour donner une conférence et où j'ai appris à mon arrivée que le programme était chambardé et que ma conférence aurait lieu une heure et même parfois deux heures plus tard. Ça ne fait pas sérieux ! Confiez à un membre de votre personnel la tâche de coordonner l'événement et de s'assurer du bon déroulement et de l'horaire.



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

- **Récompensez la ponctualité :** afin de vous assurer que tous les invités se présentent à l'heure aux séances de travail, organisez un concours. Il y a quelques années, j'ai réalisé une consultation dans une entreprise qui, au début de chaque session, faisait tirer des jetons du Casino de Montréal à tous ceux qui étaient assis à l'heure pour l'activité prévue. Bien entendu, tous ces chanceux étaient invités au Casino le soir même.
- **Conférenciers et professionnels :** n'hésitez pas à investir dans les services d'un maître de cérémonie qui a l'habitude de parler en public. Un bon conférencier professionnel peut également donner le ton et insuffler une dynamique de succès et de motivation qui aura des répercussions tout au long de la réunion. Un autre moment où il pourra vous donner un fier coup de main, c'est lors de la session qui suivra immédiatement l'heure du lunch. Après un bon repas, les gens ont tendance à sommeiller. Assurez-vous de pouvoir compter sur les services d'un animateur dynamique qui saura les tenir éveillés !
- **Surveillez la logistique :** confiez le support technique à des professionnels. Des écrans trop petits, une scène mal éclairée, une qualité de son quasi inaudible, des présentations multimédia qu'on n'arrive pas à retransmettre clairement sur l'écran principal, tous ces ratés peuvent facilement ruiner l'effet que vous escomptiez.
- **Traduction simultanée :** ne négligez pas vos participants unilingues anglophones. J'ai dû, à plusieurs reprises, traduire moi-même les propos que j'adressais à un auditoire où anglophones et francophones étaient réunis dans la même salle. Même s'ils sont en nombre nettement inférieur, vos représentants anglophones apprécieront cette marque de respect à leur égard.
- **Comité d'accueil :** mettez-en plein la vue, dès l'inscription. Des gens costumés sur le thème du congrès, souriants et enjoués, contribueront à créer l'ambiance qui prévaudra pendant tout le temps que durera la réunion. Surprenez vos représentants avec des dossiers personnalisés. Un cadeau surprise dans la chambre, un panier de fruits et de gourmandises, une marque d'attention, apportent une valeur ajoutée à ne pas négliger.
- **Pause santé :** prévoyez autre chose que du café. Les pauses santé représentent un excellent moment de retrouvailles. Animezles ! N'hésitez pas également à proposer une pause exercice. Lorsque j'organisais des colloques, j'invitais toujours l'équipe *d'Énergie Cardio* à faire lever les gens et, au son d'une musique endiablée, à leur faire exécuter quelques exercices d'assouplissement entre deux conférences. Je peux vous assurer que tous les participants appréciaient grandement cette pause énergisante.
- **Soirée de Gala :** Un souper spectacle, une soirée thématique avec orchestre et danse, ajouteront une note de célébration à votre évènement. Après une journée intense de travail productif, les gens auront envie de s'amuser et de se défouler. Profitez de cette soirée de Gala pour honorer, devant tous leurs collègues, vos vendeurs les plus performants et pour récompenser ceux qui se sont qualifiés à vos différents *Programmes de Reconnaissance*.

- **Tenue décontractée :** vos représentants portent le costume pratiquement toute l'année. Ne leur imposez pas une tenue vestimentaire trop formelle. Suggérez plutôt une tenue confortable. Demandez-leur également de changer de place à chaque session afin de leur donner la chance de discuter avec d'autres collègues. Évitez tout ce qui confère un aspect trop conformiste à votre réunion. Habituellement, on apprend beaucoup plus lorsque l'ambiance incite à la détente.
- **Présentez un concours :** profitez de votre réunion annuelle pour offrir à vos vendeurs un programme de stimulation des ventes. Il y a certainement un lien que vous pouvez faire entre le thème de la réunion et ce concours. C'est un excellent moyen d'entreprendre l'année sur une note positive, de relancer les ventes et de remettre vos vendeurs dans l'action.
- **N'oubliez pas les conjoints :** prévoyez une ou plusieurs activités à leur intention. Ils auront eux aussi le sentiment d'appartenir à votre grande famille et je suis convaincu qu'ils vous récompenseront de votre bienveillance par un soutien accru pendant l'année qui commence : après tout, le moral de vos vendeurs est aussi entre leurs mains

### Les réunions hebdomadaires et mensuelles

Je connais des entreprises qui obligent leur directeur des ventes à tenir une réunion hebdomadaire avec leurs vendeurs. Je suis d'avis que plus les résultats de ces derniers sont liés à leurs efforts quotidiens de démarchage et de sollicitation, plus ils ont besoin d'être constamment suivis et motivés, plus vos réunions de vente doivent être rapprochées. Si en plus vos vendeurs ne sont rémunérés qu'à commission, ils auront besoin plus souvent d'assister à ces réunions, dont l'objectif sera essentiellement de faire le point sur les résultats, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs individuels et collectifs, et dans le cas où ceux-ci seraient négatifs, de rechercher les causes et les actions correctives à appliquer immédiatement et surtout, de mobiliser toute l'équipe sur les objectifs corporatifs et sur la façon de les atteindre.

Évidemment, selon le type d'activités que mènent vos vendeurs et les difficultés qu'elles comportent (exemple : moins de développement, plus de service) et selon la proximité ou l'éloignement de la majorité des vendeurs par rapport à l'endroit où se tient la réunion, celle-ci pourra avoir lieu toutes les deux semaines, tous les mois ou même tous les deux mois, mais dans ce dernier cas, il s'agira vraiment d'un minimum.

Une chose est certaine cependant, il est préférable d'organiser ces réunions en début de semaine. Je sais que plusieurs directeurs préfèrent les tenir le vendredi, mais comme l'objectif principal de ces réunions est de faire le point sur les résultats et sur l'activité des vendeurs et qu'elles devraient toujours, comme nous le verrons bientôt, se terminer par une incitation à l'action, je suis d'avis que l'effort demandé perdra son caractère d'urgence pendant le week-end. En tenant vos réunions le lundi matin, l'influence est immédiate. On se laisse sur une note positive et on se retrouve tout de suite dans l'action.

Cette réunion ne devra pas durer plus de deux heures, dont la moitié au moins devra être consacrée à l'amélioration des habiletés ou des outils de vente et à la motivation des vendeurs. Elle devrait commencer et se terminer à l'heure prévue. Elle devrait surtout comporter un ordre du jour qui vous obligera à la préparer soigneusement et à décider à l'avance des sujets qui y figureront et du temps qui sera accordé à chacun. Les vendeurs devraient recevoir cet ordre du jour à l'avance, afin de mieux se préparer et suggérer des points supplémentaires aux varia s'il y a lieu.

**Voici un exemple d'*Ordre du Jour*:**

- Mot de bienvenue
- Tour de table
- Analyse des résultats (de la semaine ou du mois)
- Analyse des écarts (par rapport aux objectifs)
- Recherche des causes et des actions correctives
- Amélioration des habiletés de vente
- Incitation à l'action
- Varia



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Et quelques commentaires concernant les différents points que comporte cet *Ordre du Jour*:

### Souhaitez-leur la bienvenue

Remerciez vos vendeurs de leur présence, de leurs efforts et de leur engagement et si c'est le cas, de leur ponctualité. Une bonne façon de débuter une réunion consiste à inscrire une pensée positive au tableau et de commenter celle-ci ou encore mieux, de demander à vos vendeurs s'ils y en a un parmi eux qui se sent d'attaque ce matin et qui aimeraient commenter cette pensée.

### Tour de table

Proposez ensuite un tour de table. Commencez par un vendeur différent à chaque réunion et en allant tantôt vers la droite lors d'une réunion, et vers la gauche la prochaine fois. Variez votre façon de procéder afin d'éviter la monotonie et la répétition.

Demandez-leur de vous parler de leur dernière semaine, de partager ce qu'ils vivent sur leur territoire en insistant sur leurs coups d'éclat depuis la dernière réunion. Demandez-leur également de partager avec le groupe les informations qu'ils ont relevées sur le terrain, concernant les projets en cours dans leur territoire ou dans celui d'un autre vendeur et de s'exprimer sur la concurrence ou sur la situation du marché.

Annoncez le temps que chacun aura à sa disposition et permettez-lui pendant cette période de se vider le cœur par rapport aux problèmes qu'il rencontre dans son territoire ou dans l'entreprise, en lui recommandant fortement d'accompagner tout commentaire négatif d'un commentaire positif. Prévenez vos vendeurs que lorsqu'un point négatif aura été abordé par l'un d'entre eux et qu'il aura été noté, les autres vendeurs ne pourront y revenir.

Cette façon de procéder permet aux vendeurs de libérer un peu de leur agressivité ou de leur frustration par rapport à certaines procédures ou façon de faire de l'entreprise. De votre côté, elle vous offre l'occasion d'apprécier l'ambiance qui prévaut au sein du groupe, de vous tenir informé sur ce qui se passe dans le territoire de chacun et de connaître les relations que le groupe entretient avec les autres services de l'entreprise.

Vous pourrez aussi noter certains points qui peuvent effectivement nuire à la productivité et à la motivation de vos vendeurs.

Si un point particulier mérite une attention immédiate, notez-le et dites à vos vendeurs que vous leur communiquerez la solution que vous aurez trouvée lors de la prochaine réunion ou par courriel le jour même, s'il y a vraiment urgence.

### Analyse des résultats, des écarts et des actions correctives

Présentez les résultats de la semaine ainsi que les résultats cumulatifs de l'année en cours. Faites ressortir clairement les écarts par rapport aux objectifs en soulignant les chiffres sur lesquels vous voulez qu'on s'attarde.

Chaque vendeur est bien entendu intéressé par ses propres résultats, mais il aime aussi savoir ce que les autres ont réalisé et où il se situe par rapport à la moyenne du groupe et s'il se compare aux meilleurs vendeurs de l'entreprise.

Il ne s'agit surtout pas de s'attarder aux résultats de chacun et de pointer les écarts d'un vendeur par rapport au reste du groupe. Vous pouvez très bien le faire en coaching et vous auriez tort de mettre un vendeur sur la sellette face à ses collègues.

Employez-vous plutôt à présenter les résultats collectifs et à analyser les écarts par rapport à ceux de l'année dernière, pour la même période, ou par rapport à ceux que vous devriez avoir atteints à l'heure actuelle et, avec l'aide du groupe, essayez de rechercher les causes de ces écarts. Par exemple : nombre insuffisant de contacts ou de visites, baisse des ratios de fermeture sur les soumissions, diminution du montant ou du nombre de commandes, absence de suivi sur les offres de services, réductions des marges, blocage face à certaines objections de certains clients, etc.

Orientez par la suite la discussion sur les solutions possibles et sur les actions correctives que chacun devra mettre en œuvre dans son territoire pour combler les écarts et rattraper le terrain perdu. Par contre, si les résultats sont excellents et que l'équipe est présentement en avance sur ses quotas, ne passez pas trop de temps à l'analyse et employez-vous plutôt à demander à ceux qui réussissent le mieux de partager avec leurs collègues les secrets de leur succès ainsi que les actions qui leur ont le mieux réussi et que les autres auraient sûrement avantage à mettre en pratique.

### Amélioration des habiletés de vente

La réunion de vente vous offre une occasion exceptionnelle d'aider vos vendeurs à améliorer leurs habiletés de vente. En analysant les retards sur les résultats que vous cherchez à atteindre, vous devriez savoir ce qui manque à vos vendeurs, les principales difficultés qu'ils rencontrent avec certains produits ou certains clients, et quelles habiletés ils devraient développer davantage pour réussir.

Vous devriez donc profiter de chaque réunion de vente pour offrir à vos vendeurs une mini session de formation sur les techniques de sollicitation, les façons de s'organiser et de planifier son emploi du temps, les habiletés de vente, de négociation et de communication comme par exemple, l'art de questionner et d'écouter et aussi sur tous les principes du succès, tels l'attitude, la définition des objectifs, la confiance en soi, le désir de réussir, la persistance et la volonté de gagner.

Vous pouvez également offrir des mini sessions de formation sur l'utilisation des outils de vente et de présentation que possèdent vos vendeurs (brochures, échantillons, logiciels, démonstrateurs, fiches clients), surtout si vous avez noté que certains d'entre eux ne les utilisent pas ou qu'ils négligent de s'en servir comme vous le souhaiteriez. Inscrivez sur une feuille tous les thèmes que vous pourriez traiter durant l'année et demandez à vos vendeurs de cocher ceux qui les intéressent le plus. Demandez-leur également si certains d'entre eux aimeraient prendre la responsabilité de développer un de ces thèmes et de préparer une mini session de 20 minutes sur le sujet.

Si vous ouvrez dans la domaine de la distribution, vous pouvez aussi demander à vos fournisseurs de préparer une formation de vente sur la façon d'approcher vos clients au moyen de leurs produits, sur les avantages qu'ils offrent par rapport aux produits des concurrents, sur les principaux points du discours de vente, sur ce qui les distingue dans le marché et aussi, sur la façon de répondre à certaines objections concernant leurs produits ou services.

### Incitation à l'action

Rappelez-vous que le premier objectif d'une réunion de vente, c'est de mobiliser chacun de vos vendeurs vers l'atteinte des objectifs collectifs et individuels. C'est d'inciter chacun d'eux à l'action. Vous devriez donc y consacrer un maximum de temps et c'est pourquoi il importe de surveiller constamment votre horaire afin d'éviter de vous retrouver dans une situation où, ayant passé trop de temps à l'analyse des écarts, il ne vous en reste plus assez pour attaquer les actions correctives et mobiliser l'énergie de chacun.

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim vest and the other a blue jacket and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office equipment.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

Vous ne voulez sûrement pas que la réunion se termine sur une note négative ? Ce qui importe, c'est de motiver vos troupes au dépassement. C'est de recentrer chacun sur ses activités. Mettez donc tout le temps qu'il faut pour préparer cette partie de la réunion : revoyez vos arguments de vente, rebâtissez votre confiance s'il le faut ! Avant de motiver les autres, assurez-vous d'être vous-même motivé.

L'essentiel, c'est que chacun sorte de la réunion avec du feu dans le regard, qu'il retrouve sa passion pour l'entreprise, pour sa mission, pour ses produits, et par-dessus tout, qu'il récupère sa détermination d'en faire bénéficier ses clients. Votre rôle, c'est de rallumer la flamme ! Et chaque réunion de vente vous en fournit l'occasion.

Si vous ne savez pas comment faire, trouvez un texte qui inspire à l'action, faites-en la lecture et commentez-le. J'ai souvent remarqué que ce qui plaît le plus aux vendeurs dans une conférence de motivation, c'est lorsqu'on reconnaît l'importance et les particularités de leur travail ainsi que les qualités requises pour y réussir, ou bien quand on leur fait part des difficultés que comporte ce métier et qu'on met en valeur la force de caractère qu'ils doivent démontrer pour les surmonter.

Les vendeurs, vous le savez parce que vous l'avez déjà été vous-même et que vous l'êtes sûrement encore un peu, aiment bien penser qu'il n'est pas donné à tout le monde de réussir dans cette tâche exigeante qui demande d'être toujours à son meilleur en toutes situations. Ils pensent, et je suis tout à fait d'accord avec eux, qu'ils sont uniques et que personne d'autre ne peut faire ce travail à leur place. Alors !... Dites-leur ce que vous pensez d'eux, de leurs efforts, et aussi, que vous avez besoin de leur détermination et de leur engagement total ! Vous ne pourrez trouver un meilleur moment pour valoriser leur travail.

### Les facteurs de réussite

- **L'ordre du jour :** si vous tenez des réunions tous les mois ou tous les deux mois, il est très important que vous établissiez un ordre du jour et que vous le fassiez parvenir à l'avance à chacun des participants. Par contre, si vos réunions ont lieu toutes les semaines, je ne vois pas la nécessité de présenter un ordre du jour différent chaque semaine. Vous pouvez très bien adopter un ordre du jour permanent, semblable à celui que nous avons présenté au début de cette section, en vous réservant la possibilité d'ajouter des points supplémentaires aux varia.
- **Impliquez vos vendeurs dans la préparation de la réunion :** confiez une tâche à certains d'entre eux comme par exemple, la recherche d'une pensée positive pour débuter la réunion ou d'un texte inspirant pour la terminer ou encore, demandez à un de vos meilleurs vendeurs de préparer la mini session de formation sur les habiletés de vente et de communication. Recommandez-lui un sujet où il excelle et s'il le faut, aidez-le à trouver du matériel pour l'illustrer.

- **Faites-les participer :** les réunions de vente représentent une occasion inespérée de fortifier l'esprit d'équipe. Rendez-les interactives en favorisant la participation de chacun, sans exception. Gardez le contrôle de la réunion, mais donnez la parole à vos vendeurs à tour de rôle. Pour y arriver, préparez des questions et contrôlez le temps de réponse de chaque participant. Avec des questions, vous les gardez sur le qui-vive !
- **Donnez-leur l'occasion d'intervenir :** lorsqu'une personne vous pose une question, plutôt que de répondre vous-même, demandez aux autres participants s'il y en a un qui peut y répondre. De cette façon, vous gardez tout le monde éveillé et vous valorisez celui qui répond. Faites en sorte cependant que ce ne soit pas toujours le même qui parle.
- **Suivez la procédure :** pour qu'une réunion soit efficace, il faut suivre la procédure qu'on a établie, respecter l'ordre du jour, garder le focus sur les objectifs de la rencontre et s'assurer qu'il n'y a qu'une seule personne qui parle à la fois. C'est la tâche du président de la réunion de définir la procédure dès le début et de faire en sorte que tous les participants y adhèrent.
- **Rappel à l'ordre :** si un des participants commence à parler d'un point qui n'est pas prévu à l'agenda ou qu'il pose une question qui est hors contexte, n'hésitez pas à le rappeler à l'ordre. Et si vous observez qu'une discussion s'éternise, mettez-y un terme en disant simplement : « J'accepte un dernier commentaire sur ce sujet et ensuite, nous passerons au point suivant ».
- **Variez votre façon d'animer :** confiez une partie de l'animation à un de vos vendeurs ou encore, désignez l'un d'eux comme secrétaire de la rencontre dans le but bien évident de faire un compte rendu, surtout si des décisions importantes doivent être prises et qu'elles affectent leurs procédures et méthodes de travail. De temps à autre, demandez à un des participants de présider la réunion. Faites en sorte qu'il considère cette tâche comme un privilège. Vous pourriez très bien aussi confier l'animation, une fois tous les mois, au vendeur du mois ou à celui qui aura atteint le meilleur pourcentage par rapport à son quota.
- **Évaluation de la réunion :** je ne suggère pas de demander l'évaluation des participants à chaque réunion, mais je pense que c'est une bonne chose de le faire de temps à autre, afin de savoir si vous allez dans la bonne direction et si les participants n'auraient pas quelques recommandations à faire de façon à améliorer le contenu et l'animation de ces rencontres. Pour se faire, servez-vous du formulaire d'*Évaluation de la Réunion de vente* que vous trouverez en annexe.
- **Soyez créatif :** changez le lieu de la rencontre de temps à autre. Louez des DVD sur la vente ou sur des sujets connexes. Pensez à des jeux de rôle, des simulations de vente, des exercices de calcul de prix, des études de cas. Faites-les travailler en équipe ou deux par deux. Demandez-leur de changer de place à chaque réunion. Oubliez tout conformisme ! La dernière chose que veulent vos vendeurs, c'est d'assister à une réunion de vente ennuyeuse et interminable. Mettez-y du plaisir, de la vie et de l'énergie. Non seulement vos vendeurs seront-ils plus motivés à profiter des idées reçues, mais surtout, ils auront hâte de participer à la prochaine réunion !

## 7.3 ANNEXE

### 7.3.1 Évaluation de la réunion de vente

Présidée par :

Participant : Date :

#### Ouverture de la rencontre

1. La rencontre a débuté à l'heure :
2. les objectifs ont été communiqués :
3. Les problèmes rencontrés lors de la dernière réunion ont été discutés :
4. Il y a un ou une secrétaire pour prendre les minutes

#### Déroulement de la rencontre

5. Le focus est sur les objectifs
6. Il y a une personne qui préside et facilite le processus
7. La participation de tous est encouragée
8. Une seule personne parle à la fois
9. Les participants prennent des notes
10. Le contenu est intéressant
11. L'animateur est excellent

#### Conclusion de la rencontre

12. Les sujets à discuter à la prochaine réunion ont été déterminés
13. La rencontre a été résumée par le président
14. La rencontre s'est terminée à l'heure
15. Le président avait le contrôle de la réunion en tout temps

#### Commentaires et suggestions

## 8 Prêt pour un 8e défi ? Avez-vous ce qu'il faut ?



Il n'est pas donné à tous d'avoir ce qu'il faut pour mener un groupe d'hommes et de femmes vers la réussite. De posséder exactement toutes les qualités, les traits de caractères et le type de personnalité nécessaires pour relever les 7 défis majeurs du coaching. Ce qu'il vous faut, c'est du LEADERSHIP ! Êtes-vous un leader ?

Pas facile de répondre à cette question simplement par un oui ou par un non. Plusieurs individus pensent qu'ils en sont un parce qu'ils occupent une position de leader, malheureusement, le leadership ne vient pas avec le poste. Ce n'est pas parce que vous dirigez un groupe de personnes que vous êtes un leader ! Le leadership ne correspond pas à une fonction ou à un titre. C'est un travail à temps plein !

Je connais plusieurs dirigeants qui sont d'excellents gestionnaires de vente mais qui ne sont pas des leaders. Ils savent très bien gérer les résultats de leurs vendeurs, ils s'assurent que chacun d'eux remet son rapport d'activités toutes les semaines et qu'il est en phase avec ses objectifs. Ce sont de bons gestionnaires, mais dans le monde des affaires d'aujourd'hui, ce qui fait la différence entre deux équipes de vente, ce sont les individus qui les composent et ils dépendent des qualités de leur chef, de son leadership.

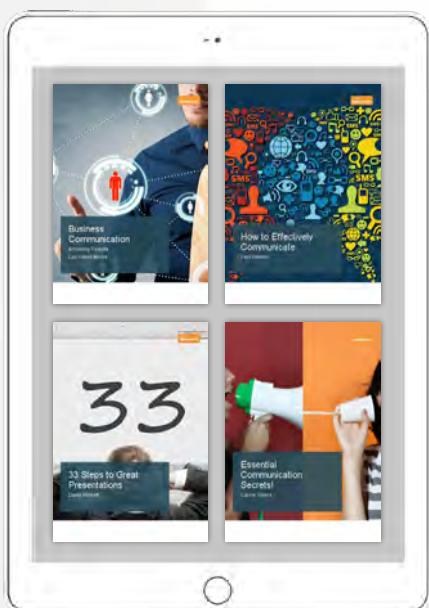
Un gestionnaire a toujours les yeux fixés sur ses chiffres. Un leader a les yeux constamment rivés sur les individus qui forment son équipe. Il aime les gens et, en stimulant chacun à toujours donner le meilleur de lui-même, en le motivant continuellement à agir, il s'assure qu'il produise à la mesure de son potentiel.

Rassurez-vous cependant, le leadership, ça s'apprend ! Je sais, on pourrait pratiquement dire que certains sont nés leaders. Mais j'en connais d'autres qui le sont devenus et, ce qui est intéressant, ils sont devenus des leaders exceptionnels après avoir surmonté maintes difficultés. C'est justement le fait d'avoir réussi malgré l'adversité qui a fait d'eux de véritables leaders.

Vous aurez bientôt l'occasion d'évaluer vos talents de leader. Quelle que soit votre évaluation, dites-vous qu'il y a toujours place à l'amélioration, et qu'un des premiers traits qui différencie un leader d'un individu ordinaire, c'est qu'il cherche toujours à devenir meilleur.

Alors, si vous êtes honnête avec vous-même – un trait caractéristique des leaders – et si votre évaluation démontre que vous avez encore certains points à améliorer pour devenir un leader remarquable, QUE DIRIEZ-VOUS DE FAIRE DU LEADERSHIP VOTRE 8e DÉFI ?

Alors que les 7 défis majeurs du coaching sont directement liés à votre rôle de responsable d'une équipe de vente et concernent votre métier, ce 8e défi est d'autant plus intéressant qu'il s'adresse directement à vous : c'est un défi personnel ! En le relevant, vous pourrez faire face aux 7 autres défis avec encore plus d'audace et de conviction.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

## 8.1 Comment devient-on un leader ?

Permettez-moi de faire un retour dans le temps : c'était à mes débuts dans la vente. Je n'avais pas réalisé beaucoup de choses à cette époque. J'ai raconté dans *Champion de la vente* comment ma rencontre avec un vendeur qui affichait tous les signes de la réussite a changé ma vie.

Ce vendeur avait posé deux conditions à notre association : que je lise une demi-heure tous les matins et qu'il choisisse lui-même les livres. Après une courte discussion sur les raisons de cette exigence, qui tenaient au fait qu'il voulait absolument travailler avec une personne démontrant une attitude positive, condition, d'après lui, essentielle pour réussir dans la vente, j'ai accepté sa proposition, et j'ai commencé à lire des livres positifs... trente minutes tous les matins.

Voici une petite phrase que j'ai lue un de ces matins et qui a eu beaucoup d'influence sur moi : « La clé qui ouvrira votre avenir, c'est VOUS ». L'auteur mentionnait de transcrire cette phrase à la première personne et de la placer bien en évidence, là où je pourrais la voir tous les jours. « La clé qui ouvrira mon avenir, c'est MOI. »

Pour la première fois, j'ai appris que c'était MOI qui décidais, que c'était à MOI de prendre les moyens de m'améliorer, que c'était MOI qui menais et que c'était MA responsabilité de choisir ce qu'il me fallait faire pour me développer davantage.

Je ne veux pas ici critiquer l'université et ce qu'on y enseigne. J'ai beaucoup apprécié mes 3 années à HEC Montréal et ce que j'y ai appris sur la conduite des affaires, sur la gestion d'une entreprise, sur la comptabilité, les finances et le marketing. Mais je dois avouer que j'ai appris beaucoup plus de choses après avoir lu cette phrase. Simplement parce qu'elle m'a permis de devenir plus conscient de ma responsabilité totale par rapport à mon DÉVELOPPEMENT PERSONNEL et à ce que je voulais accomplir dans la vie.

Lorsque j'ai pris conscience que la véritable clé de mon avenir, c'était MOI, qu'il me faudrait travailler davantage sur ma personnalité que sur mon métier et que ce qui ferait la différence dans ma vie se trouvait à l'intérieur de moi et non pas l'extérieur, lorsque j'ai réalisé que si je prenais la décision de changer, je changerais, alors à partir de ce jour-là j'ai commencé à changer et à progresser.

Aujourd'hui, je vous dis la même chose : la clé, c'est VOUS. Ce qui fera la différence dans votre vie personnelle et professionnelle, c'est VOUS ! C'est VOUS qui décidez si vous voulez demeurer au même point ou si vous voulez changer et vous améliorer. C'est VOUS qui décidez de devenir un leader et quelle sorte de leader vous voulez devenir. C'est VOUS qui décidez de relever les 7 défis du coaching et comment VOUS les relèverez.

Il n'y a pas de limite à ce que vous pouvez changer. Peu importe où vous en êtes actuellement, peu importe vos revenus ou votre situation, peu importe d'où vous venez ou le type d'entreprise pour laquelle vous travaillez, vous pouvez, si vous le décidez, devenir le meilleur directeur des ventes que vos vendeurs n'auront jamais eu, un leader comme ils n'en ont jamais connu. La clé, c'est VOUS !

Décidez maintenant ce que vous devez faire pour devenir un véritable leader. Prenez la décision de changer ce qu'il vous faut changer. Un leader place toujours son développement personnel en premier. Si vous pensez que ce que vous faites actuellement frôle la perfection, ne changez rien, on est d'accord là-dessus. Mais si vous pensez que certaines habitudes que vous avez développées limitent votre progression, n'hésitez pas à en changer.

À propos, ce livre ne vous apprendra peut-être rien que vous ne sachiez déjà. Cependant j'aurai gagné mon pari et il vous sera très utile si vous n'en retenez qu'une seule chose : l'important n'est pas de savoir quoi faire... mais de le faire !

## 8.2 Un programme de DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Le plus important c'est d'abord la prise de conscience de ce qui vous limite. Commencez donc par vous évaluer franchement. Faites la lecture de la description des 10 qualités des leaders et ensuite, faites le petit test à la fin de cette section. Pour chaque qualité, allouez-vous une note de 1 à 10. Prenez conscience de vos forces. Il y a sûrement des qualités que vous possédez déjà et que vous mettez en pratique dans votre travail de Coach.

Considérez ensuite les points où vous pouvez vous améliorer. Notez ces points et décidez ce que vous ferez pour changer.

Faites des recherches sur la signification de chacun des points qu'il vous faut absolument améliorer et prenez la décision de changer. Faites-vous un programme. Plusieurs moyens s'offrent à vous :

### 8.1.1 La lecture

Il existe en effet tellement de livres qui ont été écrits sur le sujet du leadership et sur tant d'autres reliés à votre carrière et qui peuvent certainement vous aider non seulement à devenir un meilleur leader mais une meilleure personne, un meilleur vendeur et un meilleur dirigeant. Des livres sur l'attitude, sur la définition des objectifs, sur la confiance en soi et sur les traits de caractère propres à ceux qui gagnent et qui réussissent malgré l'adversité. Des livres inspirants qui vous montrent comment devenir plus fort, plus heureux et plus déterminé. Des livres sur le stress et comment vous en défaire, des livres d'affaires et des livres sur la joie de vivre et sur les techniques de relaxation et de méditation.

J'ai toujours une dizaine de livres sur ma table de chevet et j'ai conservé cette habitude de lire trente minutes tous les jours. Essayez pendant 21 jours consécutifs et vous ne voudrez plus jamais vous défaire de cette habitude. Vous n'avez qu'à vous lever trente minutes plus tôt. Essayez ! Lisez une demi-heure tous les matins, avant de vous présenter à votre travail, des livres positifs et inspirants, et vous verrez tout ce que vous y apprendrez et par-dessus tout, vous constaterez le changement dans votre attitude et dans votre façon de faire face aux nombreux défis qui sont le lot quotidien d'un directeur des ventes.

### 8.1.2 La formation.

De nombreux ateliers et séminaires sont disponibles pour des personnes comme vous. Des programmes sur le leadership, sur les habiletés de communication, sur la direction des ventes, sur les techniques de vente ou de négociation. Vérifiez sur *hec.ca*. Étant gradué de HEC, je reçois deux fois par année la liste de tous les programmes de formation qui sont offerts aux cadres et aux dirigeants. Il est incroyable de constater la variété des sujets ainsi que la qualité de ces programmes.

Le fait de vous inscrire à un de ces séminaires déclenchera une série d'évènements positifs. Vous vous améliorerez sur des sujets que vous jugez importants, vous serez initiés à de nouvelles techniques et de nouveaux outils, vous ferez de nouvelles rencontres, et certaines de celles-ci pourraient bien influencer votre avenir tout autant sinon plus que les programmes auxquels vous participerez.

Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

Download now

**bookboon**

Si vous voulez vraiment entreprendre une carrière dans ce domaine et que vous n'avez jamais suivi de formation, commencez par vous inscrire à une première formation sur le leadership ou sur la direction des ventes. Après cela vous verrez, et vous décidez si vous voulez suivre 1 ou 2 formations par année. Mais je suis d'avis qu'une formation tous les ans, c'est vraiment un minimum pour celui qui cherche à s'améliorer.

### 8.1.3 Les rencontres.

Il y sûrement des gens qui vous inspirent par les résultats qu'ils obtiennent, des dirigeants d'équipes de vente parmi vos clients ou vos fournisseurs que vous aimerez rencontrer pour discuter de coaching ou de leadership. Je me souviens, cela se passait en 1977, j'assistais à la réunion du MDRT (Million Dollar Round Table) à Atlanta et je tenais absolument à rencontrer monsieur Tom Wolf, qui était alors président de l'Association Américaine des Assureurs Vies.

J'avais lu plusieurs articles décrivant la façon originale et efficace de M.Wolf de présenter et de vendre ses produits d'assurance. Dès mon arrivée, j'avais consulté le programme de la réunion, et j'avais noté que monsieur Wolf avait réservé un kiosque pour présenter ses services. Je m'étais immédiatement dirigé vers son kiosque et je lui avais demandé s'il était possible de prendre un petit déjeuner avec lui le lendemain matin : « À 6h15, m'avait-il dit, je vous attendrai au restaurant principal de l'hôtel. Nous aurons 30 minutes à notre disposition ».

Bien entendu, je m'étais présenté 15 minutes à l'avance afin d'être bien préparé pour la rencontre et aujourd'hui encore, je me rappelle exactement les discussions que nous avions eues. Quelques semaines plus tard, j'étais le premier représentant canadien à utiliser la méthode de vente ABC de Tom Wolf (Analyse des Besoins en Capital).

Je n'ai jamais hésité par la suite à inviter les gens que je tenais absolument à rencontrer à se joindre à moi pour un petit-déjeuner ou un dîner d'affaires. Comme, plus tard dans ma carrière, j'ai commencé à organiser des conférences, j'ai eu l'occasion de rencontrer plusieurs personnalités du domaine de la vente et de la motivation, dont messieurs Tom Hopkins, feu Og Mandino, Charlie « Tremendous » Jones, David Douillet, Christian Lemoyne, Daniel Burrus, Jack Canfield, Louis Garneau, Les Brown et plusieurs autres.

J'ai même eu la chance d'avoir une entrevue privée de 5 minutes avec monsieur Bill Clinton, que j'avais invité à prononcer une conférence à Montréal, mais j'avoue que je n'ai pas réussi à l'inviter à un dîner d'affaires. C'était vraiment trop compliqué ! Il était arrivé à Montréal dans le plus grand secret, précédé de toute une équipe de sécurité et de gardes du corps, dont son député shérif personnel ainsi que 2 tireurs d'élite qui assistaient à la conférence. Il faut se rappeler que cette conférence avait lieu 6 mois après le 11 Septembre 2001.

Mais je vous assure que ce n'est pas toujours aussi complexe. La plupart du temps, il est même relativement facile de convaincre un dirigeant de se joindre à nous pour un petit-déjeuner. Commencez par faire une liste de quelques personnes qui vous inspirent et que vous aimeriez rencontrer et planifiez votre rencontre.

Pendant le déjeuner, vous pourrez leur demander tout ce que vous voudrez : ce qu'ils font dans telle ou telle situation, comment ils recrutent, comment ils évaluent leurs vendeurs, ce qu'ils font avec ceux qui produisent moins, pourquoi ils décident de congédier un vendeur et d'en garder un autre et comment ils aident leurs vendeurs à changer, à s'améliorer et à progresser. Faites une liste de toutes les choses que vous voulez savoir et demandez les à ceux que vous inviterez. C'est une façon incroyable d'apprendre et en plus, c'est très économique : tout ce que cela vous coûtera, c'est le montant de l'addition !

Mais votre tâche ne s'arrête pas là. Il vous faudra faire quelque chose avec ce que vous aurez appris : passer à l'action le plus rapidement possible ! Intégrez dans votre plan d'action les idées qu'on aura partagées avec vous et mettez-les en application le jour même. C'est ce que ferait un leader !... Et c'est exactement ce que vous ferez !

#### 8.1.4 L'observation.

Observez des leaders et mettez en pratique les leçons que vous tirerez de vos observations. Sur ce point, je peux définitivement vous donner un fier coup de main. J'ai eu l'occasion, au cours des vingt dernières années, de rencontrer et d'observer plus d'une centaine de dirigeants d'équipes de vente qui sont même, pour certains, devenus des amis.

Je ne dis pas qu'ils étaient tous des leaders mais je peux vous assurer que parmi eux, il y en avait plusieurs et que j'ai beaucoup appris à leur contact. Je les ai observés dans toutes sortes de situations : lors d'entrevues de coaching, lors de réunions de vente, mais j'ai aussi passé beaucoup de temps avec quelques-uns à planifier des sessions de formation, à développer différents formulaires d'organisation et de suivi des ventes, à discuter de problèmes de territoires, de performance et de productivité mais aussi, des ennuis que leur causaient certains vendeurs et des solutions qu'ils envisageaient pour les aider à augmenter leurs activités et accroître leurs ventes.

Voici les principaux traits de caractère que j'ai observés chez ceux, qui d'après moi, montraient des signes évidents de leadership. Je ne prétends pas que cette liste est complète et je suis convaincu qu'un véritable leader possède plusieurs autres qualités. Il existe sûrement d'autres listes qui ont été publiées par des auteurs qui se sont intéressés au phénomène du leadership et qui font état de qualités différentes de celles que je vous propose.

On trouve des leaders dans tous les domaines : politique, économique, social, sportif et éducationnel. Je suis convaincu que si vous vous amusez à comparer deux leaders, vous remarquerez qu'ils font preuve de traits de caractère tout à fait différents. Mais je crois que la liste que je vous propose est assez représentative du domaine de la vente.

## 8.2 Les qualités d'un leader

### 8.2.1 La passion

Un leader, c'est un être passionné. Passionné par ce qu'il fait, excessivement motivé par la tâche qu'il entreprend, par la vision du *Projet de Vente* qu'il entend réaliser et bien sûr, passionné par les individus qui font partie de son équipe et par la mission qu'il s'est donnée d'aider chacun d'eux à réussir.

C'est cela sa véritable passion : aider les autres à réaliser leurs objectifs. Le leader est pleinement conscient que sans l'apport de chacun de ses vendeurs, il ne pourra jamais atteindre ses résultats. Sa réussite dépend entièrement de celle des autres. C'est pour cette raison qu'il va s'assurer de cultiver la relation qu'il entretient avec chacun en se servant de tous les outils à sa disposition pour bien le connaître. Sa plus grande fierté, c'est de voir émerger le potentiel d'un individu, d'assister à l'éclosion de son talent et d'être le témoin privilégié de sa réussite.

### 8.2.2 La détermination

Le leader sait exactement où il va et comment s'y rendre. Il prend soin de bien définir ses objectifs, de considérer les obstacles, d'établir un *Projet de Vente* détaillé, d'analyser tous les moyens dont il dispose pour le réaliser et ensuite, il passe à l'action. Et là, faites bien attention : enlevez-vous de son chemin car sa détermination de réussir et de rencontrer ses objectifs est absolument foudroyante ! Rien ne peut l'arrêter !



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Il fait tout ce qu'il faut pour réussir. Il croit en son projet, il est motivé et sa conviction de pouvoir le réaliser lui fournit l'énergie nécessaire pour agir. Lorsqu'il prend la charge des ventes d'une entreprise, il ne craint pas de dire tout haut, à qui veut l'entendre, ce qu'il entend réaliser et comment il s'y prendra. C'est sa détermination qui décidera toute l'équipe de vente et tous les autres départements concernés par son projet à appuyer ses efforts, même si certains ne sont pas tout à fait d'accord et tardent à se ranger derrière lui.

Il est toujours prêt à appuyer chaque vendeur mais s'il s'aperçoit que l'un d'entre eux refuse de collaborer ou d'entreprendre les actions pour lesquelles il avait donné son accord, il n'acceptera aucun compromis. Il est gentil, toujours prêt à aider un vendeur qui a besoin d'être soutenu, mais sur certains points, spécialement en ce qui concerne l'activité quotidienne qu'il exige de chacun, il est intraitable.

### 8.2.3 L'attitude

Vous ne verrez jamais un leader en train de se plaindre ou de critiquer. Il est toujours positif. Après un échec, il ne cherche pas à blâmer qui que se soit. Il accepte que parfois, ses actions ne le mènent pas toujours vers son objectif, mais il sait conserver son attitude malgré les déceptions ou les obstacles qui peuvent se présenter. Plutôt que de chercher un coupable, il cherche les leçons à tirer, puis il passe à autre chose.

Ne vous inquiétez pas pour lui, il rebondira ! Comme dit si bien Robert Schuller : « Quand les temps sont durs, c'est le temps des durs ! » Le leader possède une attitude positive qui le rend pratiquement invulnérable à toute situation, car si mauvaise soit-elle, il sait qu'elle ne peut durer éternellement et qu'après la pluie, vient toujours le beau temps. Lorsqu'il arrivera, il sera prêt !

Un leader n'a pas toujours les yeux fixés sur les résultats. Il se concentre plutôt sur son *Plan de Match* car il sait très bien que ce n'est pas ce qui lui arrive qui importe mais ce qu'il peut faire avec ce qui lui arrive. L'attitude, c'est son mot magique, celui qui lui permet de toujours conserver son calme et contrôler ses émotions.

Tous les jours, il construit son attitude et c'est ce qui l'aide lorsque les choses ne se présentent pas tout à fait comme prévu. Il sait maîtriser son stress car il est conscient que ses vendeurs, particulièrement lorsqu'un obstacle se dresse, ont besoin de sa bonne humeur, de ses messages positifs et de son dynamisme communicatif.

### 8.3.3 Le courage

Le courage, c'est la capacité que possède un leader de se lever pour défendre ses idées et tout ce en quoi il croit, de faire face à l'adversité et de ne jamais hésiter à annoncer ses couleurs, même s'il est tout à fait conscient que cela ne fera pas nécessairement plaisir à tout le monde. Le coaching demande beaucoup de courage, surtout si vous débutez dans une entreprise dont les ventes sont en décroissance et qu'on vous a choisi pour en relever la courbe.

En prenant la charge des ventes, vous provoquerez inévitablement des situations conflictuelles. Aurez-vous le courage de les relever, le courage d'y faire face et de poursuivre votre plan d'action malgré ceux qui pourraient tenter de s'y opposer ?

Dans certaines entreprises, il faut plus d'audace pour affronter les autres départements qu'il ne vous en faut pour affronter les actions de la concurrence. Le courage, c'est de choisir les interventions nécessaires, de décider de les faire et de passer à l'action malgré le ressentiment et la frustration de certains. C'est d'être capable de faire des promesses et de les tenir, malgré les difficultés. De relever ses manches lorsque la situation l'exige, de s'attaquer à une tâche ingrate, à un défi contraignant mais non pas insurmontable, de rallier les membres de l'équipe de vente et de les guider vers la réussite.

### 8.3.4 La confiance en soi

Un leader a une bonne image de lui-même, mais il n'est pas absorbé par cette image. Cette capacité qu'il a de mettre son ego de côté est peut-être la meilleure preuve de la confiance en soi qui l'habite. Il ne pense absolument pas qu'il est meilleur que les autres, mais il donne toujours le meilleur de lui-même.

Il ne joue pas pour la galerie, mais pour son équipe et tous ses membres apprécient le fait qu'il n'est pas là pour tenter d'impressionner qui que ce soit, mais pour les aider à gagner.

Pour soutenir ses vendeurs, il n'y a pas mieux que lui. Il sait ce qu'il représente pour chacun d'eux et il est totalement conscient de l'énergie et de la motivation supplémentaires qu'il apporte à ses vendeurs. Il se fait confiance et fait confiance aux autres, car il sait que les performances d'un vendeur sont à la mesure de la confiance qu'on lui porte.

Il a toujours foi dans sa bonne étoile. Il sait qu'il peut relever tous les défis qui se présentent, qu'il en a la capacité, qu'il possède les ressources nécessaires pour faire arriver les choses et qu'il peut réussir une tâche à laquelle la plupart des gens renonceraient. Il sait surtout que sa force véritable, son vrai pouvoir est à l'intérieur de lui-même et il sait comment se connecter à ce pouvoir quand un obstacle se présente ou que quelqu'un tente de lui barrer le chemin.

Il n'a absolument aucun doute sur sa capacité de gagner et de mener son projet à terme. Le doute, c'est l'ennemi : il tue la confiance. Le leader n'a pas de doute. Il ne se soucie pas des critiques et ne se préoccupe jamais de l'opinion des autres à propos de son projet. La seule chose qui importe à ses yeux, c'est que lui-même y croit !

### 8.3.5 La disponibilité

On serait porté à croire qu'un leader est tellement occupé qu'il n'est jamais disponible. Rien de plus faux ! J'ai rencontré de grands leaders qui avaient toujours suffisamment de temps à leur disposition, mais ils étaient également très sélectifs sur la façon de l'utiliser. C'est une chose d'avoir du temps de disponible, c'en est une autre de le perdre dans des activités sans importance.

Mais voilà ! Le leader fonctionne par priorités et sa priorité numéro 1, c'est son équipe de vente. Il est toujours disponible pour ceux qui en font partie. Toujours à l'écoute, il est constamment en train d'observer ses vendeurs : qu'est-ce qui arrive soudain à celui-ci ? Qu'est-ce qui se passe dans sa vie ? Pourquoi cette brusque fluctuation de son chiffre d'affaires ? Quelles seront les conséquences sur sa motivation et sur son attitude ? Serait-ce le moment propice de l'inviter à déjeuner ? De l'accompagner chez le client ? De le convier à une rencontre de *Coaching Stratégique* ?

The advertisement features two women in professional attire, one with curly hair in a denim vest and another in a blue jacket and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office equipment. The text on the left reads "Imagine your future Invest today" in bold black and blue, followed by smaller text: "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." A red circular logo for "HARVARD ManageMentor" is in the bottom left corner. The word "Atos" is prominently displayed in large white letters across the bottom right.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor

**Atos**

Le leader est très sensible aux besoins de ses vendeurs et se réserve toujours suffisamment de temps, toutes les semaines, pour les coacher et pour s'assurer que chacun d'entre eux est heureux. Il est totalement conscient du fait qu'un vendeur ne pourra jamais atteindre son potentiel s'il n'est pas heureux, et que ses meilleurs éléments ont beaucoup plus besoin d'être rassurés que conseillés. Lorsque ceux-ci traversent une période de vente plus difficile ou vivent certaines déceptions qui contribuent à accentuer la pression, c'est le moment qu'il choisit pour enlever son chapeau de coach et prendre celui de l'ami.

### 8.3.6 L'enthousiasme

Un leader est facile d'approche et toujours plaisant à fréquenter. Tout simplement parce qu'il est débordant d'énergie, toujours de bonne humeur, souriant et plein d'entrain. Lorsque vous êtes en sa présence, vous ne pouvez faire autrement que d'adapter votre comportement à l'enthousiasme qu'il manifeste pour ses idées, pour ses projets, pour son équipe et pour l'entreprise qui l'emploie. Son magnétisme est contagieux, sa joie de vivre communicative, et même lorsqu'il est confronté à une situation difficile, il n'en laisse rien paraître.

Il sait contrôler ses émotions et concentrer son attention sur les points positifs de toute situation, aussi contraignante qu'elle soit. Pour un leader, il existe toujours une solution à un problème, et sa conviction profonde de réussir malgré les embûches suscite en lui les forces nécessaires pour s'attaquer à tous les défis que la vie lui envoie.

J'ai lu plusieurs livres sur la psychologie du succès, sur la motivation et sur la programmation neurolinguistique. La plupart des auteurs s'entendent sur un point: peu importe l'adversité, nous possédons le pouvoir de maîtriser nos réactions. Nous pouvons également choisir les sentiments qui nous animent et, face à toute situation, se rappeler un évènement plus heureux et projeter l'enthousiasme qui nous animait à ce moment-là. Comme disait un de mes amis qui a réussi, malgré plusieurs obstacles, à développer un des plus grands réseaux immobiliers du Québec : « C'est dans la tempête qu'on reconnaît les vrais capitaines ».

Comme leader d'une équipe de vente, vous avez un rôle immense à jouer: celui de rassembleur. Le meilleur outil en votre possession, c'est votre enthousiasme, une qualité qui se manifeste surtout lorsque l'on retrousse ses manches et que l'on passe à l'action. C'est encore le meilleur moyen d'obtenir l'appui de vos vendeurs et de les entraîner dans votre sillage.

### 8.3.7 L'audace

Une autre qualité qu'ont en commun tous les leaders, c'est l'audace : l'audace de risquer de nouvelles façons de faire, de chercher à obtenir des résultats qui semblent, pour les autres, hors de portée, de penser à de nouvelles stratégies et à de nouveaux moyens d'arriver à ses fins. L'audace également de déroger un peu du chemin habituel et, pour paraphraser Pythagore, de délaisser les grandes routes et de prendre les sentiers.

Ce n'est pas en répétant indéfiniment ce que vous avez toujours fait que vous réussirez à réaliser votre *Projet de Vente Stratégique*. Il faut savoir prendre des risques, évaluer différentes possibilités, imaginer de nouveaux moyens d'action, de nouvelles façons de faire. Le leader est créatif, innovateur dans sa façon d'agir et ne craint pas d'essayer des approches que d'autres n'osent pas tenter, de définir des objectifs ambitieux et de prendre le temps qu'il faut pour réfléchir aux moyens de les atteindre.

Si vous manquez d'audace, inspirez-vous de cette pensée d'Hannibal qui, il y a plus de 2 000 ans, disait : « Si nous ne trouvons pas les moyens, nous les inventerons ! »

### 8.3.8 La communication

Un des plus grands défis d'un leader, c'est de communiquer sa passion et sa vision de l'avenir aux gens de son équipe. De transférer son ardeur, ses croyances, ses valeurs et ses convictions à un groupe d'individus qui ne les partagent pas nécessairement. Pour transmettre votre *Projet de Vente Stratégique* et votre *Plan de Match* à vos vendeurs, vous devez absolument développer vos talents de communicateur.

Souvenez-vous des directeurs ou des patrons qui vous ont le plus inspiré. Je suis convaincu qu'ils étaient d'excellents communicateurs. Je sais, ce n'est pas un talent qui est donné à tous les dirigeants. Heureusement, cela s'apprend. Il existe de très bons séminaires de formation sur la communication face à un individu ou à un groupe. Si vous pensez vraiment que vous avez des progrès à réaliser sur ce point, c'est certainement un des meilleurs investissements que vous pourrez faire. Vous pouvez également vous joindre à un groupe *Toastmaster International*. Informez-vous, il en existe sûrement un près de chez vous.

Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more

Download now

bookboon

Une bonne communication vous aidera également à rentabiliser certains aspects de votre travail, particulièrement en ce qui concerne vos réunions de vente. Sans oublier que, dans toutes vos entrevues de coaching, vous devrez communiquer vos impressions, vos sentiments, vos observations, vos encouragements et vos conseils. Ce n'est pas ce que vous dites qui importe, c'est souvent la façon dont vous le dites. Les bons communicateurs savent se faire comprendre !

### 8.3.9 L'exemple

Les citations positives m'ont toujours inspiré. Je les collectionne depuis plusieurs années et toutes les semaines, j'en affiche une nouvelle sur mon blogue. Voici une de mes préférées. Elle ne contient que quelques mots, mais ils suffisent. Elle est d'Albert Schweitzer : « L'exemple fait le leadership » Que dire de plus ?

Le leader fait ce qu'il faut tous les jours pour porter son équipe en avant. Il prend le temps de bien définir ses objectifs personnels et professionnels, d'établir son propre plan d'action, et tous les jours, il se lance dans l'action. En surmontant ses propres défis, il inspire ses vendeurs à relever les leurs. En travaillant sans relâche, il leur démontre qu'il n'y a rien de facile et qu'ils peuvent eux aussi réussir, s'ils y mettent les efforts voulus.

Le leader est convaincu qu'il réussira parce que lui-même, face à des conditions identiques à celles que doivent affronter ses vendeurs, c'est exactement ce qu'il ferait. Il est toujours cohérent : il n'exige jamais de ses vendeurs ce qu'il ne peut pas faire lui-même. Il n'attend surtout pas qu'on lui dicte ses actes. Il passe à l'offensive et démontre aux autres ce qu'ils doivent faire. Ses actions parlent ! Elles disent tout haut, à tous ceux qui veulent l'entendre, qui il est et ce qu'il croit.

Si vous dirigez une équipe de vente, sachez que tous les yeux sont tournés vers vous. C'est vous le chef et c'est vous qu'on regarde agir. Donnez-vous toujours le meilleur de vous-même ? Attaquez-vous chaque journée avec enthousiasme ? Démontrez-vous toujours, face à toute situation, une attitude positive ? Qu'est-ce qui vous autorise à diriger une équipe de vente ? Pensez-vous que vous avez ce qu'il faut pour mener un groupe d'individus vers la réussite ?

BIEN SÛR QUE OUI!...

Vous l'avez démontré maintes fois. Vous avez fait vos preuves. Vous avez vous aussi prospecté, négocié, conclu des ventes. Vous avez fait face aux refus, aux déceptions et à de nombreux échecs. Vous avez recruté des vendeurs, vous les avez accompagnés, soutenus, motivés, encouragés, vous avez valorisé leurs actions, vous les avez consolés, relevés et remis en marche.

Alors ! Vous avez certainement tout ce qu'il faut pour réussir les 7 défis majeurs liés à la direction d'une équipe de vente : VOUS ÊTES UN LEADER !

Vous avez ce qu'il faut pour coacher vos vendeurs afin que chacun d'eux réalise l'immense potentiel qui l'habite. Vous avez ce qu'il faut pour forger l'émergence d'un champion de la vente qui, un jour, répondra avec fierté à tous ceux qui le féliciteront de son talent et de ses réalisations : « MERCI, C'EST GRÂCE À MON COACH ! »

## **LES QUALITÉS D'UN LEADER**

| <b>Votre évaluation</b> | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | <b>Observations</b> |
|-------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------------|
|                         | <b>Qualités</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Passion                 |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Détermination           |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Attitude                |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Courage                 |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Confiance en soi        |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Disponibilité           |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Enthousiasme            |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Créativité              |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Communication           |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |
| Exemple                 |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                     |

### **Commentaires**

|                               |
|-------------------------------|
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|-------------------------------|

### Notes

Pour obtenir d'autres copies de ce livre, je vous invite à nous rendre visite sur [www.lazonevente.com](http://www.lazonevente.com). Une bonne façon de garder le contact et de vous tenir informé de nos activités est de vous abonner gratuitement à mon Blogue ainsi qu'au Bulletin mensuel à l'intention des gestionnaires de vente Vos commentaires sont toujours les bienvenus !

Positivement vôtre,  
Michel Bélanger



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

Download now

**bookboon**