

## Extrait – guide complet disponible sur abonnement

### FR14.01 Vendre le coaching Modèle

#### DIALOGUES (extrait) COMMENTAIRES (extrait)

**Objectif pédagogique :**

Savoir proposer une action de coaching au bon moment avec les bons mots pour convaincre sans froisser ni imposer.

**Mots clé :**

Convaincre, déceler, progression personnelle

**Acteurs :**

**Fabrice LEDOUX** : Manager commercial

**Magaly** : Chef de secteur confirme

---

**Ouverture au noir**

En cours d'entretien, dans le bureau de Fabrice.

FL : ... ah oui, Magaly, je voudrais faire le point sur ton secteur...

M (ennuyée) : ... euh... ben c'est pas le meilleur moment, là... J'aimerais mieux qu'on voie ça en fin de semestre... j'aurai de meilleurs résultats...

*Le réflexe naturel des collaborateurs est de préférer parler des résultats quand ils sont bons. C'est au contraire quand ils sont en baisse qu'il faut en parler. Non pas dans une optique de sanction, mais bien de progrès. C'est une habitude à prendre, et c'est au manager de l'instaurer, en toute simplicité.*

FL : justement, j'aimerais faire un point quand il est encore temps de réagir...

M (voix désabusée, pointe d'impatience) : ok je sais que le début de l'année est catastrophique. C'est pas la peine de me le rappeler, je connais les chiffres aussi bien que

toi... Mais c'est bon, j'ai la situation en main, je vais réagir...

FL (neutre) : d'accord. Qu'est-ce que tu comptes faire ?...

*A ce stade de l'entretien, Fabrice ne polémique pas sur les chiffres. Il préfère rebondir sur l'affirmation de Magaly : « je vais réagir ». En effet, Fabrice a convoqué Magaly non pas pour lui vendre absolument le coaching mais pour faire un point sur la situation. En effet, à la suite de cette discussion, il se peut que le coaching ne soit pas la meilleure réponse aux difficultés de Magaly. Fabrice doit rester ouvert à toutes les propositions. Si Magaly a un plan d'action, c'est le moment de l'écouter. Il lui demande de s'exprimer non pour la prendre à défaut, mais bien parce qu'il espère qu'elle aura une solution concrète. Et une solution efficace qui vient du collaborateur sera toujours meilleure que la même solution imposée par le manager !*

M : ben y a pas 36 solutions... il faut travailler davantage... faire plus de visites client, de la prospection... de toutes facons, le marché recule en ce moment... alors si je veux maintenir le chiffre, c'est à moi de compenser...

FL (étonné) : c'est la seule méthode ?

# Guide de lecture FR14.02

## Coaching commercial

### Préparer l'entretien – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

**Objectif pédagogique :**

Savoir analyser la situation de son collaborateur en écoute active et conclure efficacement

**Mots clé :**

Analyser, deceler, synthetiser

**Acteurs :**

**Fabrice LEDOUX** : Manager commercial

**Magaly** : Chef de secteur confirmée

M : parfait... (enchaîne et tend une feuille a Fabrice)... si tu veux, j'ai préparé une synthèse de mon activité (pointe du doigt) ... sur 12 mois roulants, avec le comparatif sur l'année passée, mois par mois.

FL (intéressé, le nez sur la feuille) : tres bien...

[Le manager doit laisser s'exprimer son collaborateur et premier et comme il le souhaite.](#)

---

**Ouverture au noir**

En cours d'entretien, dans le bureau de Fabrice.

FL : tu as tes chiffres ?

M (montre ses notes) : oui, oui, c'est bon...

FL : tres bien. On se donne 30 minutes. On commence par le bilan de ton activité sur les 12 derniers mois, les chiffres, et ton analyse. Apres ca, on definira ensemble tes points forts et les points a ameliorer. Ca te va ?

[Fabrice cadre l'entretien : la durée, le déroulé et les objectifs. Il valide l'accord de sa collaboratrice.](#)

M (sort une autre feuille) : ... et aussi une ventilation par client... ca nous donne une vision plus fine de la situation.

FL (consulte, puis apres un temps) : très bien. Tu as d'autres chiffres ?...

M : euh... non, c'est tout. Tu pensais a quoi ?

FL (sort un dossier et cherche une feuille tout en parlant) : ben déjà, ce que tu as préparé me parait tres utile et très complet. De mon coté, j'ajouterais juste la ventilation par produits... voilà (a trouvé sa feuille et la tend a Magaly)...

[Fabrice prend soin de valoriser la recherche de Magaly avant de la compléter.](#)

M (regarde la feuille) : ah oui, effectivement (comme pour elle-même)... (pause, puis relève le nez)... ok !

FL : bien, tu as dû prendre le temps d'analyser tous ces chiffres... qu'est-ce que tu en deduis ? (s'apprête à noter, position d'écoute)

Une fois tous les éléments consultés, c'est encore au collaborateur de donner son analyse en premier. Car c'est le début du coaching : l'analyse de la situation fait partie de l'exercice, et le manager doit évaluer la capacité de son collaborateur à prendre du recul et percevoir clairement les axes de progrès. Au besoin, il orientera sa réflexion.

M (se redresse) : en fait, c'est ce qu'on disait la dernière fois... depuis deux mois, il y a une baisse sensible du chiffre sur mon secteur... alors que les autres se maintiennent à peu près...

FL (approuve de la tête et note) : hum, hum

M (reprend) : j'ai regardé le détail par client, et je me rends compte que les petits et moyens progressent doucement, mais que c'est les plus importants qui régressent... c'est ça qui plombe mes résultats...

FL : eh oui !... (moue embêtée)

M : maintenant, savoir pourquoi (moue ignorante)... il faudrait que je reprenne l'historique de chaque client pour comprendre...

FL : hein, hein... et les ventes par produits ? (pousse la feuille qu'il a sortie de son dossier)

Fabrice avait déjà une idée sur l'origine du recule de Magaly. Toutefois, plutôt que de la livrer directement, il l'a amenée à la trouver par déduction. Il l'aiguille pour chercher dans les bons documents, mais c'est à elle de trouver la solution. C'est un entraînement efficace pour analyser ses propres résultats.

# Guide de lecture FR14.03

## Coaching commercial

### Briefing accompagnement – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

**Objectif pédagogique :**

Savoir présenter les règles et les objectifs de l'accompagnement terrain à son collaborateur, savoir préparer efficacement le Mv.

**Mots clé :**

Questionner, expliquer, préparer, Briefer

**Acteurs :**

**Fabrice LEDOUX** : Manager commercial

**Magaly** : Chef de secteur confirmée

---

Dans la salle d'attente du client

FL (regarde sa montre) : c'est bon, on a un quart d'heure d'avance... (se tourne vers Magaly) alors, tu me présentes ton client et tu me dis ce que tu as prévu. Moi, je ne fais pas de commentaire, je ne fais qu'écouter.

M : ok... (consulte ses notes)... c'est donc Monsieur MASSU de la Sercap, c'est le responsable de la fabrication... ce n'est pas mon premier client, mais il commande régulièrement depuis deux ans et demi... on lui a livré deux BR30, et nous sommes en négociation pour la BR50...

FL (étonné) : il remplace une BR30 ?

M : non, ils remplacent une machine concurrente en fin de vie.

FL : et pourquoi a-t-il choisi la notre ?

M : apparemment, ils ont eu pas mal de problèmes de maintenance avec la précédente... et dans la mesure où les BR30 marchent bien, il a préféré jouer la sécurité... il est branché sécurité et prix... il parle que de ça...

FL (attentif) : très bien...

M : alors l'objectif de l'entretien, c'est de finaliser l'accord sur la BR50 et les consommables... et j'ai prévu de lui proposer aussi un service de maintenance à l'année, avec un demi tarif sur 6 mois s'il s'engage sur 3 ans ou sur 12 mois s'il s'engage pour 5 ans. Dans les deux cas, je lui propose 3 options, service en 6, 24 ou 48 heures.

# Guide de lecture FR14.04

## Coaching commercial

### Accompagnement terrain – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### Objectif pédagogique :

Savoir détecter les points forts et les points faibles du collaborateur en entretien commercial. Savoir rester neutre en accompagnement.

#### Mots clé :

Questionner, expliquer, préparer, Briefer

#### Acteurs :

**Fabrice LEDOUX** : Manager commercial

**Magaly** : Chef de secteur confirmée

**Olivier** : client

---

#### Ouverture au noir

Dans le bureau du client, en cours d'entretien.

M : ...ce que je vous propose, c'est un contrat sécurisé : plutôt qu'acheter une machine avec les risques liés à l'entretien, je vous propose un contrat annuel, qui comprend l'amortissement de la machine, l'entretien, et les consommables. Comme ça vous n'aurez pas de surprises, et vous pourrez calculer pour vos clients un prix à la pièce fiable, de manière à piloter votre marge.

Le ton de Magaly est précipité. Elle est stressée à la fois par la présence de Fabrice et

à la fois parce qu'elle s'attend à buter sur une objection client. Dans ce cas, le manager doit adresser en permanence un sourire confiant et encourageant à son collaborateur.

O (ennuyé) : ...ça m'ennuie d'être lié pendant des années à un fournisseur. Quand j'achète une machine, j'aime bien l'avoir pour moi.

M : qu'est-ce qui vous fait penser qu'elle ne sera pas à vous ?

Bon réflexe de Magaly qui pose une question ouverte.

O : ben, c'est votre contrat de maintenance, là... je dois payer tous les ans une redevance.

M : si je comprends bien, c'est le contrat de maintenance qui vous arrête ?

A nouveau un bon réflexe : elle reformule et isole l'objection client.

O : ah ben oui, c'est clair... sans ça c'est bien cette machine là qu'il me faut, oui... (regarde la documentation)

Jusque là, en dehors de son intonation et de sa gestuelle légèrement stressée, Magaly a fait un parcours sans faute puisqu'elle a même réussi à faire dire au client qu'elle proposait bien le produit qui lui convenait.

M (voyant qu'il la quitte des yeux, elle regarde Fabrice pour demander de l'aide)

Magaly cède à un instant de panique et tente de trouver de l'aide auprès de Fabrice. Celui-ci ne l'aidera pas, volontairement, pour ne pas troubler l'observation.

F (la regarde rapidement, puis détourne les yeux)

M (voyant qu'elle n'aura pas d'aide) : seriez-vous prêt à essayer notre contrat de maintenance sur un an seulement ?

Bon réflexe de Magaly qui propose une ouverture pour conclure la vente.

O (réfléchit, puis) : ah ben si c'est sur un an, oui, pourquoi pas... attendez, ça ferait... (prend une calculatrice et les documents apportés par Magaly et fait ses calculs)... mouais... mais bon... (fronce les sourcils, a vu quelque chose qui l'ennuie)

# Guide de lecture FR14.05

## Coaching commercial

### Débriefing accompagnement – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### Objectif pédagogique :

Savoir restituer les points forts et les points faibles du collaborateur suite à un entretien commercial.

#### Mots clé :

Questionner, expliquer, débriefer

#### Acteurs :

**Fabrice LEDOUX** : Manager commercial

**Magaly** : Chef de secteur confirmée

---

#### Ouverture au noir

Dans le bureau de Fabrice, en cours d'entretien.

F (souriant, empathique) : alors ?...

M : tu veux pas qu'on en fasse un autre ? Là, je sais pas ce qui m'a pris, mais...

F (sympa) : bon, on va commencer dans l'ordre... quels sont les points positifs ?...

M (ironique et désabusée) : 'y en a pas.

F : 'y en a toujours (souriant)...

M (toujours ironique) : ... ben il nous a reçus...

F (rit) : oui, effectivement... bon et sinon ?...

M (cherche, les yeux ailleurs) : .... ben je sais pas... il a acheté une machine ?...

F (encourageant) : ben oui, quand même !

M : oui, mais je suis déçue... j'avais tout préparé pour lui vendre la maintenance.

F (recadre) : on verra les points à améliorer plus tard. Toujours sur les points forts, qu'est ce que tu as noté ?...

M (molle) : ben, sinon, rien... il m'a bien écouté ?...

F (moue, se rend compte qu'elle est trop déçue pour être objective / essaye autrement) : bon, si je souhaite que tu trouves toi-même les points positifs, c'est que j'en ai vus... (sourire)... et aussi parce que ça va t'aider à faire la part des choses... (rupture) bon, si tu devais me donner tes points forts sur cet entretien...

M (moue, puis s'y met réellement) : bon... (réfléchit, les yeux ailleurs)... la présentation était claire, j'ai bien expliqué les bénéfices produits...

F (note) : c'est juste.

M (réfléchit) : j'ai bien creusé ses freins à l'achat...

F (acquiesce)

M (enchaîne) : ... et je les ai reformulés pour isoler le contrat de maintenance... apparemment, c'était bien ça qui bloquait...

F (acquiesce) : hum, hum

M (prend confiance) : du coup, je lui ai proposé une offre d'essai... je pense que ça l'a rassuré...

F : oui

M : mais c'est quand j'ai voulu conclure qu'il a refusé la maintenance...

F (souriant, l'arrête) : alors, on va d'abord finir sur tes points forts, si tu veux bien... (relit ses notes)... moi je suis d'accord avec toi : tu as fait une très bonne présentation, tu as bien répondu aux objections et tu lui as fait une proposition sur mesure, qui répondait bien à ses inquiétudes.

M (acquiesce)

F (enchaîne) : donc, pour moi, tu connais bien tes produits et tu sais t'adapter à tes clients.

M (sourit, remotivée, se redresse)

F : alors, pour les points à améliorer ?...

M (sérieuse) : ben... c'est la conclusion. Je n'ai pas su le convaincre.

F : c'est dû à quoi d'après toi ?

M : je sais pas... je pense qu'il ne voulait pas de notre contrat de maintenance, c'est tout.

F : Tu aurais pu faire autrement ?

M (cherche) : non, je vois pas... si, peut-être... j'aurais pu anticiper l'objection sur les 48h...

F : alors oui, effectivement, c'était un point à valider en amont, dès la présentation de ton offre.

M : eh oui, mais il m'a tout de suite embarqué sur les consommables.

F : alors... qu'est-ce qu'il aurait fallu faire ?

M (réfléchit, puis) : ... poursuivre ma présentation ?

F : c'est ça... quoiqu'il arrive, tu dois présenter tous les points de ton offre.

M (évidence) : eh ben oui, je le savais en plus... on l'a vu en formation négo la semaine dernière...

F (rassurant) : bien... donc à l'avenir, tu présenteras toute l'offre dès le départ...

M (acquiesce en notant) : ...et je recadre le client s'il le faut... faut vraiment que je le fasse.

F (attend qu'elle finisse de noter, puis) : ... bien... quoi d'autre ?

M (cherche, puis) : ben... je crois que c'est ça le problème, hein... je dois purger les objections en amont...

F : rien d'autre ?

M : je sais pas... non, je vois pas.

# Guide de lecture FR14.06

## Coaching commercial

### Suivi de coaching – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### Objectif pédagogique :

Savoir suivre la progression de son collaborateur et recadrer ses priorités

#### Mots clé :

Analyser, suivre, conseiller

---

Dans le bureau de Fabrice.

F : alors notre dernier entretien, c'était il y a un mois... et depuis... comment ça se passe ?

M : ben écoute... beaucoup mieux en fait...

F : hein, hein (commence à prendre des notes)

M : ... le coup du silence, ça marche à fond... je m'en sers aussi dans les cas difficiles...

F : c'est-à-dire ?

M : ben quand le client commence à descendre le produit, je le laisse faire... je prends des notes... et puis comme je ne le contredis pas, il finit par se calmer tout seul. Et là, je reprends mon argumentaire.

F (sourire, moue d'évidence)

M : il y en a même un qui a commencé à s'excuser d'avoir été aussi dur avec mon produit... et il a même reconnu qu'on avait des points forts...

F (poursuit) : ... et c'est lui qui a fait l'argumentaire à ta place...

M : ben oui... j'avais plus qu'à reformuler, on était d'accord...

F : bien... sinon, les ventes ?

M (plus embarrassée) : ben, tu sais, ça prend du temps... là, j'ai bien intégré le silence, on verra les résultats dans 3-4 mois... on est dans un cycle de vente assez long.

F : oui, mais la fin de l'année, c'est dans deux mois. Et tu dois atteindre tes objectifs. Qu'est-ce que tu pourrais faire de mieux pour réussir ? tu es encore 10% en dessous...

M (cherche) : ben je sais pas... je me prends toujours des objections de dernière minute... pourtant, je creuse vraiment en début d'entretien, je valide tout, mais il y a toujours un dernier point qui fait tout rater.

F (note, puis) : ok... on va voir ce qu'on peut faire. Autre chose ?

M : ben... sinon, le fichier des anciens clients est pas trop à jour... du coup, on perd pas mal de temps à chaque fois.

F : ... Oui, Romain m'en a parlé la semaine dernière.

M : tu vois, je pense que si j'arrive à renouveler le parc des anciens clients, je pourrai rattraper les 10% qui me manquent.

# Guide de lecture FR14.07

## Coaching commercial

### Entretien fin de coaching – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

**Objectif pédagogique :**

Savoir féliciter son collaborateur

**Mots clé :**

Remercier, Analyser, reconnaître

**Acteurs :**

**Fabrice LEDOUX** : Manager commercial

**Magaly** : Chef de secteur confirmée

---

**Ouverture au noir**

Dans le bureau de Fabrice, en cours d'entretien.

F : Donc, j'ai eu les résultats du dernier trimestre...

M (pleine d'espoir) : alors ?

F : alors, tu as atteint tes objectifs, et tu es première sur les BR50 et les BR80.

M (grand sourire)

F : alors, je voulais te féliciter, parce que cette réussite te revient... sur ce dernier trimestre particulièrement, tu as su réagir très vite pour atteindre tes objectifs.

M : merci

F : et justement, je voulais savoir ce qui a été le plus efficace. Qu'est-ce que tu as changé et qui t'a permis de redresser le chiffre d'après toi ?

M : ben ton coaching.