**TECHNIQUES**

**D'ACCOMPAGNEMENT**

**DES VENDEURS**

**SUR LE TERRAIN**



Salem Roger YAHI

*Il était doué d’un rare talent : il savait tirer parti de l’expérience, de sorte que l’échec lui-même était profitable.*

P. Murray-Kendall

**Sommaire**

**page 03 -** Pourquoi n'accompagne-t-on pas ?

**page 04 -** La mission du responsable commercial

**page 05 -** Les motifs de l'accompagnement.

**page 06 -** Les objectifs de l'accompagnement

**page 07 -** L'influence du responsable commercial

**page 08 -** Les bases de l'accompagnement

**page 11 -** Les critères de l'action

**page 15 -** Accompagner le vendeur inexpérimenté

**page 16 -** Accompagner le vendeur expérimenté

**page 17 -** L'entretien après la visite

**page 22 -** Le bilan de l'accompagnement

**page 23 - FICHE-GUIDE DE L'ACCOMPAGNEMENT**

**page 24 - SYNTHÈSE DE L'ACCOMPAGNEMENT**

**page 25 - GRILLES DE BILAN D'ACCOMPAGNEMENT** (exemples)

**page 29 -** Bibliographie

**Pourquoi n'accompagne-t-on pas ou peu ?**

**Points de vue de responsables commerciaux rapportés en stages :**

«Je n'aime pas ça !»

«C'est fatigant de vivre au rythme de l'autre.»

«Mon vendeur commence trop tôt.»

«Ca fait une double journée avec le bureau du soir.»

«Je manque de temps.»

«Mon organisation n'est pas bonne.»

«J'ai peur d'être remis en question.»

«Je dois faire l'effort de m'adapter au vendeur.»

«Mon vendeur n'est pas demandeur.»

«Mon patron ne supporte pas d'être seul !»

«Je n'ai pas d'affinités avec mon vendeur.»

«Je ne fume pas, je ne peux pas le supporter.»

«Je fume, lui ne fume pas .»

«Je ne vois pas l'utilité de l'accompagnement.»

«J'ai peur des réactions de mon vendeur.»

«Je crains de ne pas être à la hauteur.»

**mission du responsable commercial**

Le temps de travail du responsable commercial se répartit souvent entre sa propre clientèle (gros clients, clients spécifiques), son administratif commercial, l'animation de l'équipe de vente, l'accompagnement ou le remplacement du vendeur absent, les salons professionnels....

Une enquête de 1990 portant sur l'analyse de l'activité des forces de vente visitant la GMS a mis en évidence la nette insuffisance de l'accompagnement :

|  |  |
| --- | --- |
| **Rôles** | **temps** |
| clientèle personnelle | 15 % |
| administratif commercial | **40 %** |
| animation de l'équipe | 25 % |
| **ACCOMPAGNEMENT** | 10 % |
| remplacement | 05 % |
| salons professionnels | 05 % |

Bien sûr, des situations locales et surtout une organisation personnelle remettent souvent en cause l'équilibre des temps réservés à chacun de ces rôles.

Certains responsables commerciaux préfèrent le «bureau» au terrain.

Il convient de rappeler que :

***La mission réelle du responsable d'une équipe commerciale s'effectue avant tout sur le terrain lorsqu'il accompagne ses vendeurs.***

L'accompagnement est un **acte de management** qui engage la compétence et appelle des résultats.

**Motifs de l'accompagnement**

Ils peuvent s'établir selon trois critères.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **par rapport au vendeur** | **par rapport au client** | **par rapport au responsable commercial** |
| le rassurer, le motiver | Analyser le potentiel | mesurer l'évolution du vendeur |
| lui faire plaisir | le découvrir, le valoriser | vérifier son adhésion |
| le former techniquement | élargir la gamme des produits | montrer l'exemple |
| contrôler son organisation | référencer un nouveau produit ou service | mieux connaître le vendeur |
| susciter sa confiance | débloquer une situation | maintenir son propre niveau de négociateur |
| l'aider à traiter le litige | rester au contact du terrain | contrôler la faisabilité des actions commerciales |
| l'aider à atteindre ses objectifs | positionner la concurrence | rester crédible en collant au terrain |

**OBJECTIFS DE L’ACCOMPAGNEMENT**

Ce sont :

Chaque tournée d'accompagnement doit donner la possibilité à l'animateur d'équipe de vente de répondre à chacun de ces objectifs, selon les préoccupations du moment, concernant le vendeur accompagné et la situation du secteur de vente.

**1) Appui à la vente.**

Il peut être urgent et important de concrétiser des ventes où l'essentiel de la négociation sera tenu par l'animateur d'équipe.

Quelques raisons possibles :

- nouveau vendeur ou vendeur en retard sur ses objectifs

- visite d'un client très important

- affaire ponctuelle avec C.A ou volume exceptionnels. (Il est souhaitable que ce type d'intervention soit rare et modérée car dans ce type de situation le vendeur n'apprend pas vraiment. Il sait seulement que l'acte de vente est possible).

**2) Formation du vendeur.**

La mise en route d'un nouveau vendeur comme le perfectionnement du vendeur confirmé sont des priorités. Toute situation commerciale est une occasion de formation pour le vendeur. Les négociations en tournées classiques ne sont pas les seules situations pour apprendre. Le vendeur apprend souvent plus lorsqu'il est confronté à des situations particulières. Toutes les relations commerciales (clients difficiles, enjeux importants, litiges et réclamations) doivent servir à former.

**3) Stimulation du vendeur.**

Chaque accompagnement est naturellement une occasion d'entraîner le vendeur à mieux être et à mieux faire. Le vendeur peut accroître sa confiance en lui-même. Le vendeur découvre le plaisir de s'améliorer par lui-même. Il a envie de faire et de réussir plus. Le vendeur est motivé par la prospection. Le vendeur peut apprécier son responsable commercial. C'est l'intérêt fondamental de l'accompagnement.

**Influence du responsable commercial**

L'animateur d'équipe - sans même y penser - cherche parfois à prouver qu'il est non seulement bon mais le meilleur.

- Quand la preuve est faite que reste-t-il de formateur pour le vendeur ?

- Saura-t-il reproduire la «brillante» démonstration de son chef ?

- Que peut-il penser au juste ?

Se sent-il stimulé à copier une telle performance (à ses yeux !) ou bien au contraire va-t-il se retourner sur lui-même en craignant de ne jamais pouvoir faire une action pareille ?

La non-implication du vendeur dans le processus formateur de l'acte de vente, la crainte qui résulte du fait de ne pas pouvoir être capable de reproduire la performance du responsable commercial et l'incompréhension du déroulement de l'action constituent des barrages psychologiques fréquents dans la relation en accompagnement.

***Une fois seul, livré à lui-même,***

***comment le vendeur fera-t-il face à la situation, saura-t-il réagir efficacement ?***

Il risque de retrouver sa manière de procéder routinière, ses bonnes habitudes (tant mieux) mais aussi ses erreurs commerciales (hélas !).

**Bases de l'accompagnement**

***L'accompagnement réclame une préparation efficace et des règles du jeu respectées.***

**Préparation.**

Il est indispensable de se mettre d'accord avec le vendeur sur la façon dont l'accompagnement va se dérouler au cours de la journée.

Le vendeur doit savoir pourquoi son responsable veut tourner avec lui (appui à la vente, formation ou stimulation).

Les clients de la tournée doivent être évoqués individuellement avant le départ pour déterminer, en fonction des problèmes et des objectifs du vendeur, la nature de la participation du responsable commercial.

Les prospects doivent être également considérés de la même manière.

**Règles du jeu.**

L'animateur et son vendeur vont définir précisément ce qui peut se passer. Une adaptation spécifique peut être nécessaire.

**a)** L'animateur intervient-il au cours de la vente ? Si oui, pourquoi, sur quoi et comment ?

**b)** Le responsable n'intervient pas, pourquoi ? L'animateur informe son vendeur qu'après chaque visite il devra effectuer une autoanalyse de sa vente sur la démarche technique utilisée et sur les résultats par rapport aux objectifs de la visite. Il précise qu'il n'est pas là pour fournir des solutions immédiates au vendeur mais pour l'aider à trouver lui-même les réponses à ses points faibles. Il explique que l'analyse s'effectuera autant sur les ventes réussies que sur les échecs.

**Prévenir les réactions du client.**

L'accompagnement est un acte d'animation synergique. Le vendeur et l'animateur doivent «fonctionner» comme deux compétences complémentaires et non pas comme un tandem hiérarchisé. Il faut savoir que le client peut apprécier ou ne pas aimer la visite à deux. Un client réagit. S'il est insatisfait du vendeur, il peut essayer de ternir son image. S'il est satisfait, il risque d'amplifier spontanément la valeur du vendeur. Le rôle objectif du responsable est d'y voir clair tout en sachant que lui-même a déjà souvent son propre avis sur son vendeur.

**Jeux du client.**

Il attaque le vendeur en prenant appui sur le responsable pour obtenir de meilleures conditions commerciales et pour élever le débat au niveau du supérieur hiérarchique.

Les conséquences sont les suivantes pour le vendeur :

**.** il se sent agressé,

**.** il n'est plus l'interlocuteur valable et respecté

**.** il se désintéresse de la négociation et du client

**.** il peut même attendre l'éventuel échec de son animateur.

Il attaque l'animateur d'équipe en s'appuyant sur le vendeur pour déresponsabiliser le vendeur de ses échecs antérieurs.

Ses arguments sont dans ce cas : «votre entreprise n'est pas à l'écoute des clients, vos produits ne sont plus à la hauteur, vous êtes trop cher, etc.».

Son but : protéger le vendeur avec lequel il entretient des relations ami-ami.

Les conséquences sont les suivantes pour l'animateur d'équipe :

**.** il se sent perdre de son autorité et de son prestige

**.** il n'est plus objectif pour évaluer correctement la situation.

C'est pourquoi une clarification précise des rôles de l'animateur d'équipe et du vendeur est indispensable avant toute visite.

A cette condition, ils constitueront ensemble une alliance de compétence et de performance. Ils offriront ainsi tous deux au client une image cohérente de force et d'efficacité qui renforce l'image de leur propre entreprise.

**Principe :**

***L'animateur d'équipe - s'il intervient auprès du client - ne doit jamais employer des conditions commerciales supérieures à celle habituellement déléguées au vendeur.*** (sauf complicité avec le vendeur)

Devant le client, le vendeur ne doit jamais être mis en défaut par l'animateur !

Les conditions tarifaires plus avantageuses seront toujours proposées par le vendeur (la décision est prise lors de la préparation de la visite).

**Comportements d'influence**

Le client se tourne plus facilement vers la personne qui

**- est la plus proche de lui**

**- la regarde le plus**

**- lui parle le plus.**

Lors des changements de rôles entre vendeur et responsable commercial, certaines postures physiques sont à prendre en compte :

1. Si l'animateur intervient : il s'avance vers le client et prend la parole.
2. Si l'animateur veut rendre la parole au vendeur : il se recule et regarde ostensiblement son vendeur.

**Les outils de l'accompagnement.**

**Avant la visite**

Le responsable va étudier l'activité du vendeur. Il examine les résultats antérieurs du vendeur, analyse les rapports de visite et compare les données statistiques. Il détermine le ou les objectifs d'accompagnement en fonction des nécessités commerciales et de la compétence du vendeur.

Il prévient suffisamment tôt son vendeur de sa décision de tourner avec lui en prenant un rendez-vous, en fixant la durée de la tournée (de préférence la journée) et en indiquant le but de la tournée d'accompagnement.

**Pendant**

L'animateur d'équipe utilise un tableau de bord d'accompagnement encore appelé grille d'accompagnement qu'il remplit après chaque analyse de visite.

**Critères de l'action**

**La prise de contact avec le vendeur.**

Il s'agit de générer un climat de confiance en indiquant que l'on est content de tourner avec lui, en prenant des nouvelles de sa famille, en s'intéressant à lui, en ouvrant sur son activité et en prenant soin de le féliciter sur ses dernières réussites.

Il faut «***vendre***» l'intérêt de l'accompagnement en vue d'améliorer l'efficacité du vendeur, de réduire et supprimer les erreurs, de déterminer le niveau de difficultés sur le secteur, de recentrer sur les objectifs mensuels du vendeur, de traiter spécifiquement certains clients.

Il faut «***définir***» le déroulement point par point de la tournée en refusant les tournées préparées spécialement pour la venue du responsable commercial donc suivre la tournée prévue (sauf dans le cas d'une visite ciblée expressément), en fixant les produits à vendre, en vérifiant la présence et l'état des outils du vendeur (catalogue, fichiers, maquettes, publicité, voiture).

**prise de contact avec le client**

Le vendeur est toujours celui qui présente le visiteur (l'animateur d'équipe) au client. Sauf, bien sûr, si le responsable introduit un nouveau vendeur sur le secteur. Le fait de ne pas présenter l'accompagnateur peut provoquer plusieurs réactions :

**-** une gêne considérable pour le client

**-** une réaction sur la discourtoisie

**-** une remarque ironique de voir «encore» remplacé le représentant

**-** une attitude de méfiance.

Il suffit de présenter simplement l'animateur d'équipe : «Monsieur x qui est mon responsable commercial...»

La venue du responsable valorise à coup sûr le client et constitue une bonne occasion de générer une évolution constructive des relations commerciales.

**Observation de l'entretien de vente.**

Toute l'action de l'animateur repose essentiellement sur sa capacité à voir, à entendre et à comprendre. Il lui faut noter les points forts et les points faibles du vendeur sur son organisation, sur son état d'esprit et, en particulier, sur les techniques de vente :

la prise de contact et la présence physique

la connaissance des produits et des services

la découverte des besoins et des motivations

le vocabulaire commercial et la qualité des questions

la valeur de l'écoute et la compréhension

le traitement des objections et la défense des conditions commerciales

la démonstration des produits, de leur utilisation

la mise en valeur de l'image de l'entreprise

la connaissance et la maîtrise des conditions juridiques et financières

le traitement des litiges face au client.

**échec : UN ATOUT POUR LE succès**

L'animateur d'équipe ne doit pas se laisser fléchir dans sa décision de ne pas intervenir lorsqu'il est témoin de la non-réussite de son vendeur.

***Sous réserve qu'il ait bien mesuré l'importance et l'impact réduits de l'enjeu.***

Le vendeur qui agit chez son client doit le faire seul jusqu'au bout de l'entretien. Il doit vivre avec autant de réalisme le goût sucré de la réussite et le goût amer de l'échec momentané.

L'animateur d'équipe doit impérativement se mettre en retrait. Il doit résister à la poussée intérieure de négociateur qui l'entraîne à prendre la place de son vendeur.

En agissant ainsi - lorsque cela n'a pas été prévu avant l'entrée chez le client - le responsable pénalise son vendeur. Il l'empêche de vivre une expérience extrêmement profitable sur le plan personnel. Cependant, lorsqu'il s'agit d'un nouveau et jeune vendeur, il ne faut surtout pas le laisser se «**planter**» irrémédiablement. Cela pourrait lui porter un préjudice psychologique et le décourager.

**Principe à retenir :** toute aide de la part de l'animateur doit être envisagée avant d'entrer chez le client.

L'animateur d'équipe est très conscient du fait qu'il n'est pas seulement un «**homme exemple**» mais également un «**homme formateur**».

**Deux rôles pour l'animateur d'équipe**

L'un le place dans un rôle de **capitaine d'équipe** qui décide, organise, oriente, contrôle et sanctionne. Son jeu est celui de l'**homme exemple**, il prouve son savoir-faire.

L'autre le met en position d**'entraîneur** qui anime, forme, et motive. Son jeu est celui de l**'homme formateur**, il sait faire faire.

Tout son talent professionnel consiste à ajuster, selon les cas, le bon côté de sa «**casquette à double visière**».

**Synthèse**

**0 -** Demander au vendeur de faire l'historique du client avant la

visite.

**1 -** Lui faire énoncer son objectif de visite.

**2 -** Déterminer si le responsable va intervenir chez les clients et

comment il va le faire.

**3 -** Se centrer sur un objectif d'amélioration précis.

**4 -** Noter les paroles et le comportement du vendeur.

**5 -** Enregistrer les réactions du client.

**6 -** Intervenir exceptionnellement si le vendeur débutant est

bloqué mais lui rendre aussitôt la conduite de l'entretien.

**7 -** Demander au vendeur d'effectuer une analyse de la vente

dès la fin de la visite.

**8 -** Lui donner votre avis, lui faire des observations.

**Accompagner le vendeur inexpérimenté**

**Schéma des étapes d'apprentissage**

|  |  |
| --- | --- |
| **Phase n° 1** | **Phase n° 2** |
| L'animateur d'équipe explique l'action et agit seul.  Il demande au vendeur d'observer et d'analyser sa prestation et celle du client.  L'objectif est de vérifier et développer la compréhension du vendeur. | L'animateur d'équipe continue à négocier seul.  Il demande au vendeur de présenter un produit ou un service au client, préalablement défini.  L'objectif est de le familiariser au contact du client. |
| **Phase n° 3** | **Phase n° 4** |
| Le vendeur commence à négocier.  Il est épaulé par l'animateur d'équipe qui intervient selon la situation.  L'objectif est de donner confiance au vendeur et de le rendre progressivement autonome. | Le vendeur négocie seul.  L'animateur d'équipe analyse la prestation. Il n'intervient plus. Il commente et conseille après la visite.  L'objectif pédagogique est atteint. |

Cette méthode est à appliquer dès les premiers jours de mise en route du vendeur.

Le temps imparti à chaque phase dépend de la capacité du vendeur à prendre en mains son travail, de la disponibilité de l'animateur d'équipe, du contexte commercial et des objectifs.

**Accompagner le vendeur expérimenté**

**Schéma des étapes d'actualisation**

|  |  |
| --- | --- |
| **Phase n° 1** | **Phase n° 2** |
| L'animateur d'équipe observe le travail du vendeur. | L'animateur d'équipe conseille le vendeur. |
| **Phase n° 3** | **Phase n° 4** |
| L'animateur d'équipe épaule son vendeur  **>** complicité  **>** nécessité ponctuelle. | Le vendeur négocie seul.  **>** règle prioritaire. |

**Les interventions du responsable sont programmées**

La protection de l'image de marque de la société ou la sauvegarde d'un C.A conséquent autorisent exceptionnellement l'animateur des ventes à intervenir de manière imprévue au cours de l'entretien de vente.

**Entretien après la visite**

**Étapes de l'entretien**

Demander au vendeur de rappeler son objectif de visite.

Le laisser parler librement sans l'interrompre.

Éviter l'humour ou la compassion pour l'empêcher de dériver sur le sujet ou de justifier sa non-réussite.

Le valoriser sur un élément ou sur l'ensemble de la visite. En cas d'échec, sur ses efforts. Il faut le rendre plus confiant.

Refuser de résoudre le problème à sa place avant qu'il n'ait vraiment cherché lui-même la solution.

Ne pas se sentir défié par le vendeur sur le terrain de la compétence. «Moi, je ne sais pas, c'est vous le chef...». L'homme-exemple ne doit pas supplanter l'homme-formateur !

S'interdire de donner d'emblée la solution à un problème. Le vendeur ne réfléchit pas et se sent frustré. Il peut se démotiver.

Éviter de faire le travail d'analyse, de re-mémorisation à sa place. Il n'apprend rien. Cela gâche l'efficacité de l'accompagnement.

Juger le vendeur, c'est le culpabiliser. Il se protège, est sur la défensive ou devient agressif. L'évaluation s'effectue en fin de journée à partir des conclusions tirées des résultats de plusieurs visites.

Lui fixer toujours un objectif en vue de la prochaine visite.

***Le plus souvent l'entretien s'effectue dans la voiture.***

L'animateur d'équipe mène l'entretien.

Bien sûr, mener signifie faire parler le vendeur !

**Techniques d'entretien**

Il est bon de poser des questions ouvertes au vendeur pour l'aider à :

→ se remémorer ce que lui-même a fait et dit ( paroles, gestes, propositions, présentation, démonstration )

→ se remémorer ce que le client a dit et fait, consulter ses notes (il est possible et nécessaire d'en prendre chez le client)

→ visualiser les séquences de l'entretien de vente

→ évoquer ses expériences vécues et parler de ce qu'il en perçoit.

L'animateur d'équipe note ce que dit son vendeur, le relance en posant des questions, récapitule et commente.

Il s'efforce de ne pas employer des questions inductives du type :

***«Vous ne croyez pas que...»***

**Selon sa personnalité,** le vendeur

→ est content de dire oui alors qu'il n'a rien vu ou entendu

→ exprime son désaccord,

→ nie et justifie son action.

L'animateur d'équipe doit apprendre à solliciter l'intelligence et la mémoire de son vendeur !

Et l'accompagnement constitue une occasion professionnelle de tout premier ordre pour y parvenir.

**Tactiques d'entretien**

**1 -** Le vendeur reconnaît s'être trompé :

→ creuser aussitôt le problème

→ éviter de le réconforter immédiatement (pas de caresses verbales qui infantilisent le dialogue)→profiter de cet instant psychologique pour l'amener à mieux s'interroger et éviter d'occulter le problème réel.

**2 -** Le responsable doit s'appliquer avec sérieux et persévérance à faire analyser par son vendeur les raisons de ses réussites ou de ses échecs :

→ décortiquer la manière de faire

→ analyser les résultats par rapport à l'objectif.

**3 -** Laisser toujours au vendeur la paternité, c'est-à-dire la responsabilité de son action et de son résultat :

→ ne pas dire «nous» lorsque l'objectif est atteint et «vous» lorsqu'il ne l'est pas.

**4 -** Aider, ce n'est pas assister :

→ ne pas suggérer d'emblée les réponses aux questions que vous posez au vendeur

**5 -** Éviter de trop valoriser une réussite partielle.

**Interroger le vendeur.**

Un animateur des ventes débutant dans l'accompagnement peut avoir quelques difficultés à interroger ses vendeurs.

Voici à son intention une batterie de questions non hiérarchisées qui peut l'aider à mieux préparer son entretien.

**Batterie de questions non hiérarchisées**

Que pensez-vous du client ?

Que pensez-vous de votre entretien ?

Expliquez-moi ce que vous recherchiez en argumentant le produit ainsi ?

Dans quelle atmosphère s'est déroulé l'entretien ?

Pourquoi le client n'a-t-il pas accepté votre proposition ?

Rappelez-moi votre objectif de visite ?

Quelles questions avez-vous posé à votre client ?

Quelles réponses a-t-il eu ?

Quelles questions le client vous a-t-il posé ?

Comment avez-vous répondu à la question ... ?

D'après vous quelle était la motivation du client ?

Le client avait-il une préoccupation particulière ?

Le client attendait-il un service précis de votre part, lequel ?

Qu'est-ce qui a motivé le refus du client ?

Qu'est-ce qui a motivé l'accord du client ?

Comment pensez-vous avoir été perçu par votre client ?

Quel message le client vous a-t-il adressé ?

Quels sont les arguments qui ont fait basculer l'entretien vers le oui ou le non ?

Quelles ont été les objections du client ?

Quelle marque d'intérêt le client a-t-il porté au produit ?

Quelle marque d'intérêt le client a-t-il porté aux conditions commerciales proposées ?

Quels signaux de conclusion le client a-t-il montré ?

Comment avez-vous réagi à l'objection ... ?

Quel enseignement tirez-vous de cette réussite ou de cet échec ?

**Technique du «mouchard»**

Il existe dans le commerce des moyens techniques (micro sans fil, mallette avec magnétophone incorporé...) permettant de saisir la conversation entre le vendeur et le client sans être présent chez ce dernier. Il faut bien sûr l'accord du vendeur qui accepte de se prêter à ce jeu.

Ce procédé espion ou «mouchard» est complètement inutile et cela, pour plusieurs raisons :

→ danger que le client s'aperçoive de la manœuvre

→ contrainte de se positionner de telle sorte que l'enregistrement puisse se faire correctement (micro dissimulé sur le vendeur)

→ contrainte de placer la mallette en bonne position (micro intégré à la mallette)

→ effort artificiel du vendeur pour faire bonne impression

→ l'animateur d'équipe ne voit pas les comportements du client et du vendeur qui en disent souvent très long

→ coopération apparente du vendeur qui «oublie» de brancher le système d'écoute.

L'absence de valeur formatrice réelle d'un tel procédé audio est un motif amplement suffisant pour ne pas l'utiliser.

Il faut bien l'avouer certains responsables commerciaux ont été tenté d'abuser de ce procédé technique en restant confortablement installés dans la voiture du vendeur !

Seul pourrait convenir un dispositif audiovisuel, une sorte de «caméra invisible», pour répondre à l'exigence pédagogique de l'accompagnement. Mais, même dans ce cas, la lecture d'une scène réelle de vente sur un film vidéo demande un sérieux apprentissage pour en tirer un profit formateur.

**Bilan de l'accompagnement**

1. C'est une évaluation qui n'est pas conduite comme un entretien de fin de visite.
2. Le responsable commercial annonce le moment du bilan et rappelle le(s) objectif(s) de la journée et les règles du jeu.
3. Le constat et les recommandations sont effectués sur le même document utilisé pour l'évaluation de fin de visite (document connu du vendeur).
4. Alors qu'il assume le rôle d'entraîneur au cours des visites, ici, le responsable se met dans le rôle du capitaine d'équipe. Il indique qu'il va préciser les points positifs, les points améliorables et les objectifs de progression.
5. Il évite l'emploi de l'humour ou de la plaisanterie pour marquer toute l'importance du bilan.
6. Les observations effectuées sont concises, concrètes et basées sur des faits précis relevés en cours de journée.
7. Bien que le vendeur ne participe pas au constat, il peut néanmoins exprimer son point de vue sur les commentaires de son chef qui les prend en notes sur la grille d'évaluation.
8. Le vendeur n'est donc pas tenu de prendre des notes dans la mesure où il va recevoir un double du document de bilan.
9. Il doit retrouver exactement sur ce document les points à améliorer et rien d'autre.
10. Les observations positives et les encouragements sont énoncés verbalement et non pas par écrit.
11. Le responsable commercial doit oser mais doser ses commentaires.
12. Le document de bilan est utilisé de préférence une fois par mois pour les vendeurs expérimentés afin de leur laisser le temps d'appliquer les conseils.
13. Il est utilisé chaque semaine lors de la phase d'intégration d'un nouveau vendeur et ce, pendant toute la durée de la mise en route.
14. Le responsable commercial note seulement deux ou trois objectifs de progression en précisant les délais et les moyens d'application.
15. Finalement, il fait signer le document de contrôle de l'activité et détermine ensuite la date du prochain accompagnement.

**Il reste encore un travail important à réaliser qui concerne le responsable commercial lui-même :** *procéder à l'autocontrôle de sa propre prestation !*

**FICHE GUIDE DE L’ACCOMPAGNEMENT**

**La préparation à l'accompagnement**

* l'analyse des résultats du vendeur
* l'organisation du rendez-vous
* l'objectif de la journée
* la connaissance des clients à visiter

**Des règles du jeu indispensables**

* le mode de fonctionnement
* qui vend ? qui observe ?
* à quel moment intervenir ?
* les objectifs spécifiques

**Anticiper les réactions du client**

* la présentation du chef des ventes
* le motif de sa présence
* le comportement face au client
* le mode d'intervention

**L'impact du chef des ventes**

* le rôle de capitaine d'équipe
* le rôle d'entraîneur
* la gestion de la réussite
* la gestion de l'échec

**L'entretien après la visite**

* la visualisation de l'objectif
* les questions
* l'écoute et le silence
* la prise de notes

**Les tactiques d'entretien**

* la clarification des problèmes
* la paternité des idées et des actions
* la valorisation

**L'accompagnement du vendeur inexpérimenté**

* la démonstration
* l'intégration
* la participation
* l'autonomie

**L'accompagnement du vendeur expérimenté**

* l'observation
* le conseil
* la coopération
* l'autonomie

**L'évaluation de la journée**

* le rappel des objectifs de la journée
* la synthèse des points traités
* la fixation d'objectifs d'amélioration
* l'encouragement

**L'autobilan du chef des ventes**

* l'évaluation personnelle de son activité
* les objectifs personnels
* la mise en place du suivi

**SYNTHÈSE DE L'ACCOMPAGNEMENT**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **MÉTHODE** | **CONCEPTS ET ACTIONS** | **-** | **=** | **+** |
| **sens** | **acte de management**, mission prioritaire |  |  |  |
| **Objectifs** | appui à la vente, formation et stimulation du vendeur |  |  |  |
| **bases** | préparation, règles du jeu, connaissance des personnes, principe d'action, comportement d'influence, outils |  |  |  |
| **critères** | prise de contact avec le vendeur / avec le client, rigueur d'observation de l'entretien de vente (réactions du client, réactions du vendeur), gestion de l'échec et du succès, maîtrise des deux rôles : **capitaine d'équipe** et **entraîneur**, connaissance de l'historique du client, objectif(s) de visite chaque fois défini(s), disponibilité constante pour intervenir, capacité à faire analyser le déroulement de l'entretien par le vendeur, savoir donner son avis sur les actions |  |  |  |
| **Action** | auprès du vendeur inexpérimenté : **4 phases**  démonstration, intégration, participation, autonomie  auprès du vendeur expérimenté : **4 phases**  observation, conseil, coopération, autonomie |  |  |  |
| **entretien après chaque visite** | - se déroule dans la voiture à l'arrêt  rappel de l'objectif de visite, faire et laisser parler, éviter l'humour, encourager et valoriser, rester humble, ne pas solutionner d'emblée le problème, favoriser la réflexion du vendeur, ne pas «juger», fixer un nouvel objectif |  |  |  |
| **Techniques**  **d'entretien** | questionner, remémorer, visualiser, rappeler les expériences vécues, parler de ce qui est perçu, savoir se taire, noter |  |  |  |
| **Tactiques**  **d'entretien** | approfondir, clarifier les problèmes, laisser la paternité des idées et des actions au vendeur, aider sans assister, ne pas valoriser des réussites partielles, utiliser la batterie de questions, préférer le vécu au «mouchard» |  |  |  |
| **évaluation finale** | rappeler les objectifs de la journée, évoquer les différents points traités à chaque visite, féliciter suivant bonne mesure, préciser les objectifs correcteurs, remplir la grille d'accompagnement du vendeur, fixer un prochain rdv |  |  |  |
| **autobilan** | évaluer sa propre prestation |  |  |  |

**GRILLE DE BILAN D'ACCOMPAGNEMENT DU VENDEUR**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **CRITÈRES D'ACTIVITÉS** | **+** | **=** | **-** | **REMARQUES** |
| 1. **PRÉPARATION DE LA VISITE**   Organisation de la visite  Historique des clients du secteur  Situation des clients de la tournée  Fixation des objectifs de la visite  Détermination des moyens | ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  .......... |  |
| 1. **PRÉSENTATION DU VENDEUR**   Allure dynamique et souriant  Salut, identification, motif de la visite  Synchronisation des gestes et posture  Tenue vestimentaire  Présence des outils et propreté  Ambiance et intérêt porté au client | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... |  |
| 1. **DÉCOUVERTE DU CLIENT**   S'assure de ses besoins  Détecte ses motivations  Pose des questions ouvertes  Verrouille avec des questions de contrôle  Écoute, reformule, prend des notes  Effectue une synthèse  Saisit les perches tendues | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... |  |
| 1. **ARGUMENTATION COMMERCIALE**   Lie les éléments de la découverte au produit  Met en valeur les avantages du produit  Fait la preuve (démontre)  Tire les conséquences  Valorise et rassure  Parle un langage constructif | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... |  |
| 1. **RÉPONSE AUX OBJECTIONS**   Laisse parler, est calme et reformule  Distingue la nature des objections  Sait effriter l'objection  Ré-argumente sur les motivations  Mène l'entretien  Défend ses prix | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... |  |
| 1. **CONCLUSION DE LA VENTE**   Utilise l'alternative, l'urgence, la dramatisation  Saisit les signaux d'achat  Conclut sur un programme d'actions  S'engage sur les délais et les conditions  Valorise la décision du client  Prend congé sans s'attarder | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  .......... |  |
| 1. **FONCTION ET ORGANISATION DU VENDEUR**   Connaît ses missions  Communique avec les services internes  Adhère à son entreprise  Protège et renforce son image de marque  S'informe, lit des revues professionnelles  Applique les méthodes administratives et commerciales | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  ......... | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  ............ | ..........  ..........  ..........  ..........  ..........  ............ |  |
| RÉSULTATS DE L'AUTOANALYSE | **+** | **=** | **-** |  |

|  |
| --- |
| **OBJECTIFS DE PROGRESSION** |

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

Le vendeur Le chef des ventes

**Date : ................................ Date du prochain accompagnement ..........................**

**BILAN D'ACCOMPAGNEMENT**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Motif de l'accompagnement**  Constat :  Objectif :  Atteint ? : | | **Date :**  **Règles du jeu :** | |
| **CRITÈRES** | **ÉVALUATION** | | **COMMENTAIRES** |
| **Vérifier son organisation**  - Présentation du vendeur  - Présence et état des documents et outils  - Maintien et propreté du véhicule | ...................................  ............................................................................................................................................................................... | |  |
| **Gérer son secteur**  - Gestion du plan de tournée  - Connaissance des concurrents  - Analyse de la clientèle  - Respect des objectifs  - Relation avec la télévente | ...................................  ........................................................................................................................................................................................................................................................................................ | |  |
| **Maîtriser ses techniques de vente**  - Préparation de la visite  - Prise de contact et congé  - Découverte  - Argumentation  - Objection  - Litige et encaissement  - Défense du tarif  - Conclusion | ...................................  .......................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................... | |  |
| **Adhérer à l'entreprise**  - Connaissance de l'entreprise et de ses objectifs  - Respect des procédures  - Communication interservices  - Communication de l'image de marque | ...................................  ........................................................................................................................................................................................................................................................................................ | |  |
| **Observations du vendeur :** | | | |
| **Objectifs de progression :**  **Date du prochain accompagnement :** | | | |
| Signature du vendeur : | | | | Signature du responsable : | | | |

**Conseils pour optimiser l'utilisation**

**du document Bilan d'Accompagnement**

1. Présenter le document lors d'une réunion avec votre équipe de vendeurs (reliez-le à un événement commercial).
2. Le mettre en service, en accompagnement, le matin au moment de l'énoncé des règles du jeu donc avant de commencer les visites du plan de tournée.
3. L'utiliser tout au long de la journée, y compris chez les clients, après chaque visite et bien sûr au moment du bilan proprement dit. Les informations notées en cours de journée facilitent grandement l'analyse du soir.
4. Remplir la colonne Évaluation pendant et après la visite en utilisant votre propre code de notation (exemples : + ou -, a ou b, autre).
5. Noter ce que vous voyez, ce que vous entendez. Basez-vous sur des faits répétés. En fin de journée, constatez les faits et formulez ensuite vos impressions.
6. Ne renseigner pas systématiquement toutes les rubriques Commentaires. Remplir seulement ce qui est en rapport avec le(s) objectif(s) d'accompagnement. Il est possible de noter une lacune non en rapport avec l'objectif dans la mesure où celle-ci est nettement répétée.
7. Écrire seulement ce qui a besoin d'être amélioré.
8. Noter avec précision les objectifs de progression. Utiliser un verbe d'action personnalisé avec un complément d'objet direct et, selon les cas, inscrire le délai et les moyens de les réaliser. Exemple : *Augmenter le nombre de références, en passant de 4 à 6, dans un délai d'un mois.* Moyens dont vous disposez : proposition systématique d'un produit en plus de la gamme suivie habituellement, présentation argumentée du catalogue, vente de l'idée qu'une nouvelle famille de produits apporterait un plus significatif.
9. Encourager verbalement, ce qui est absolument indispensable. Il n'est d'aucune utilité de noter ce qui va bien dans la mesure où ce sont les bons résultats du vendeur qui le font apprécier et ... garder.
10. N'omettez pas de faire signer le Bilan d'Accompagnement par le vendeur. La signature engage le vendeur et donne à l'accompagnement une dimension de réel sérieux. Lui remettre une copie dès que possible.

**Bibliographie**

Bruno BARJOU

**SAVOIR TRANSMETTRE SON SAVOIR-FAIRE** - ESF.

Lionel BELLENGER

**ÊTRE PRO** ESF Editeur

**STRATÉGIES ET TACTIQUES DE NÉGOCIATION Tome 1**

**LES OUTILS DU NÉGOCIATEUR Tome 2** ESF Editeur

**LA NÉGOCIATION** Que Sais-Je ? n°2187 PUF

**LA PERSUASION** Que Sais-Je ? PUF

**QU'EST-CE QUI FAIT VENDRE ?** Collection «Gestion» PUF

Marc CATHELINEAU

**NÉGOCIER GAGNANT** Inter Editions

Marcel CHAPOTIN

**VENDONS PLUS VITE, MIEUX, DAVANTAGE** - Hachette.

Mariette DELAIN - M. LEROUX

**LES DIMENSIONS CACHÉES DE LA NÉGOCIATION**INSEP Editions

Guy DELAIRE

**COMMANDER OU MOTIVER** - Éditions d'Organisation.

Roger FISCHER et William URY

**COMMENT RÉUSSIR UNE NÉGOCIATION** SEUIL

Roger LAUNAY

**LA NÉGOCIATION** ESF Editeur

René MOULINIER

**LES DIX CLEFS DE L'EFFICACITÉ DU DÉLÉGUÉ COMMERCIAL** - Éditions d'Organisation.

Chantal SELVA

**LA PNL APPLIQUÉE À LA NÉGOCIATION** ESF Editeur

M. TIXIER

**LA NÉGOCIATION COMMERCIALE** ESF Editeur

Jean SAINT-MLEUX

**LES 100 RÈGLES D'OR DE LA VENTE - tome 2** - Éditeur Desforges.

William URY

**NÉGOCIER AVEC DES GENS DIFFICILES** SEUIL