

COACHER POUR GAGNER

**INSPIREZ LA
PERFORMANCE
DE VOTRE ÉQUIPE**



Christian Cossette
Président de K7 Service-Conseil

INTRODUCTION

L'auteur ouvre son eBook en racontant une expérience vécue lors d'une session de coaching filmée à Québec. Après seulement 15 minutes de coaching avec deux représentants, un gestionnaire de ventes, Francis, est abasourdi : les problèmes qui traînaient depuis des mois sont soudainement résolus.

Francis me pose alors une série de questions typiques que j'aborde dans ce livre :

- Comment amener ses représentants à atteindre leurs objectifs mensuels de manière constante ?
- Comment redresser un sous-performant où décider de le congédier ?
- Comment attirer et retenir les meilleurs talents, en particulier les nouveaux employés ?
- Comment garder ses vendeurs motivés sans utiliser la peur ou des menaces ?
- Comment renforcer leurs forces pour maximiser leur productivité ?
- Comment gérer les représentants difficiles ou toxiques ?
- Comment développer leur autonomie pour qu'ils deviennent moins dépendants du gestionnaire ?
- Comment créer l'adhésion à des objectifs ?
- Comment libérer du temps pour se concentrer sur ses vraies priorités ?

Le problème clé selon :

Les gestionnaires veulent bien faire, mais ils n'ont **pas de système de coaching** clair et applicable qu'ils maîtrisent vraiment. Résultat : sous-performance, stress, roulement élevé et stagnation.

Concepts clés de l'Introduction

- Le "**vrai**" rôle du gestionnaire est de **coacher**, pas seulement de gérer.
 - La plupart des formations de gestion enseignent **des principes théoriques** sans donner de **processus pratiques** pour obtenir des résultats.
 - **Coacher les vendeurs en tant que champions des ventes** fournit **un système pas à pas** pour passer de la simple gestion au **coaching exécutif** de vente.
 - Cet ebook est une **réponse directe** aux frustrations vécues par des milliers de gestionnaires : il s'agit d'un **playbook concret**, bâti sur **des cas réels** et **des techniques éprouvées**.
 - Avec l'évolution du marché (télétravail, compétition mondiale), savoir coacher efficacement à **distance** est devenu **essentiel**.
-

Résultats garantis en suivant ce livre

- Améliorer les ventes des représentants existants
 - Redresser ou décider rapidement du sort d'un sous-performant
 - Instaurer un système de coaching interne duplicable
 - Maximiser les talents naturels des vendeurs
 - Construire une culture de haute performance
-

Citation importante

<Coacher vos vendeurs pour qu'ils deviennent les champions des ventes qu'ils peuvent et veulent être.>

Test d'application — Introduction

Nom : _____

Date : _____

Objectif du test :

S'assurer que le participant a bien compris :

- Le **rôle du gestionnaire** en tant que coach.
 - Les **problèmes typiques** liés à l'absence de coaching.
 - Les **résultats attendus** en appliquant le coaching.
-

Partie 1 — Quiz rapide (Vrai ou Faux)

Indiquez **VRAI** ou **FAUX** pour chacune des affirmations suivantes.

1. ___ Le vrai rôle d'un gestionnaire de ventes est uniquement de superviser les résultats et les indicateurs clés de performance.
2. ___ La majorité des formations en gestion offrent des processus clairs pour coacher efficacement.
3. ___ Développer l'autonomie des vendeurs fait partie intégrante du rôle de coach.
4. ___ Coacher ses vendeurs augmente la pression sur le gestionnaire à long terme.
5. ___ Dans un environnement de télétravail, maîtriser le coaching est devenu encore plus essentiel qu'avant.

Partie 2 — Autodiagnostic rapide

Pour chacune des affirmations ci-dessous, coche ton niveau d'accord sur une échelle de 1 à 5.

Affirmation	1 = Pas du tout d'accord	2	3	4	5 = Tout à fait d'accord
Je me considère plus comme un gestionnaire de tâches que comme un développeur de talents.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
J'ai une méthode claire et structurée pour coacher mes représentants.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Je consacre du temps à renforcer les forces naturelles de mes vendeurs.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Je suis à l'aise pour coacher à distance, même sans voir mes équipes physiquement.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Mon équipe sait que le coaching est une partie intégrante de notre culture de performance.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Partie 3 — Mise en situation éclair

Question :

Francis, un gestionnaire de ventes, constate que malgré ses multiples rappels de performance, ses vendeurs n'atteignent pas leurs objectifs depuis plusieurs mois. S'il adopte une approche de coaching, quelle serait la première action qu'il devrait entreprendre ?

- a) Mettre en place de nouvelles règles et pénalités pour les vendeurs.
- b) Répéter encore plus fermement ses attentes de résultats.
- c) Évaluer la capacité de ses vendeurs à trouver leurs propres solutions et développer leur autonomie.
- d) Remplacer immédiatement les sous-performants par de nouvelles recrues.

 **Fin de l'introduction**

CHAPITRE 1

La mort du management : devenir un coach exécutif en ventes

Le constat de départ : le management traditionnel est dépassé.

En débutant, L'auteur partage une anecdote que j'ai vécue dans un Burger King: un manager triche sur les délais d'attente au service au volant en demandant aux clients d'avancer sans avoir leur commande, juste pour battre le chrono et donner l'illusion de performance.

Cette scène illustre une vérité crue : beaucoup de gestionnaires aujourd'hui ne gèrent plus des équipes ni des résultats réels. Ils gèrent **des métriques, des apparences, et des statuts**.

Le vrai rôle d'un gestionnaire — **faire grandir les talents de son équipe** — est souvent oublié sous la pression des chiffres et des tâches administratives.

Pourquoi la gestion traditionnelle échoue

- **Les gestionnaires gèrent des processus, pas des gens.**

Ils pilotent des CRM, des projets, des ventes, des rapports, mais **pas** le développement humain de leurs vendeurs.

- **Les formations en leadership enseignent surtout des idéologies, pas des compétences.**

On explique "il faut motiver", "il faut responsabiliser", mais **sans donner de méthode concrète** pour y arriver au quotidien.

- **Le résultat :**

Les gestionnaires, même avec les meilleures intentions, tombent dans **la gestion du statu quo**.

Ils soutiennent surtout **les médiocres et les sous-performant**, sans réellement élever toute leur équipe.

Le rôle du **Coach Exécutif en Vente**

À l'inverse du manager classique, le **Coach Exécutif en Vente** :

- Développe l'autonomie et la responsabilisation.
- Fait émerger les talents naturels.
- Facilite l'évolution et la croissance de chaque individu.
- Privilégie **l'accompagnement à l'ordre**.
- Bâtit des équipes **indépendantes, motivées et durablement performantes**.

Ce modèle de coaching est la réponse aux défis modernes :

des marchés plus compétitifs, moins de temps, plus d'équipes à distance, plus de changement.

Pourquoi beaucoup de gestionnaires pensent "déjà coacher"... mais se trompent

Quand L'auteur demande aux gestionnaires :

« **Où avez-vous été formé au coaching ?** »

La réponse est souvent :

« **Je n'ai jamais été formé.** »

Or, **s'appeler "coach" ne fait pas de quelqu'un un vrai coach.**

C'est comme décider demain matin d'être "chirurgien" sans études médicales.

Résultat courant :

- Les gestionnaires "coachent" en donnant des conseils.
- Ils imposent leur méthode au lieu d'aider l'autre à trouver la sienne.
- Ils ne bâtissent ni autonomie ni responsabilité.

Métaphore puissante : l'histoire du papillon

Un jeune garçon qui coupe un cocon pour "aider" un papillon à sortir plus vite. Résultat : le papillon ne se développe pas correctement et reste incapable de voler.

Moralité :

Le vrai développement naît de l'effort personnel et de l'accompagnement bienveillant, pas de la suppression des obstacles.

Le rôle du coach est de créer un environnement sécurisé où ses vendeurs peuvent **trouver leurs propres solutions, gagner en force et évoluer naturellement.**

La discipline absente : le Coaching en Vente

L'auteur définit clairement ce qu'est **le vrai coaching** :

- **Questionner** plutôt que donner des réponses.
- **Amener à réfléchir** pour que l'individu découvre ses propres solutions.
- **Développer les talents inutilisés.**
- **Responsabiliser** l'autre sur ses engagements.
- **Cocréer des possibilités nouvelles** qui n'existaient pas avant.

Le rôle et les responsabilités d'un coach

Un coach doit :

- Se concentrer sur les forces, pas les faiblesses.
- Faciliter la croissance.
- Amener ses gens à trouver leur propre voie.
- Créer des solutions avec eux, pas pour eux.
- Offrir un espace sécuritaire, constructif et sans jugement.
- Développer la conscience, l'autonomie et l'envie d'agir.

Coach vs Mentor

Coach :

- Expert du **développement humain**.
- Fait émerger les talents **propres** à la personne.
- Relation **basée sur le choix**, l'engagement volontaire.

Mentor :

- Expert d'un **métier** ou d'une **industrie**.
- Transmet **son modèle** et **son expérience personnelle**.
- Relation **plus hiérarchique** et souvent **intéressée**.

Les 9 barrières à l'implantation d'un programme de coaching efficace

1. **Pas de programme "coach du coach"** : formation insuffisante.
2. **Coaching imposé** au lieu d'être choisi.
3. **Gestionnaires incapables de laisser tomber leur agenda personnel.**
4. **Volonté de changer les gens au lieu de les faire évoluer.**
5. **Manque de vraie connexion humaine.**
6. **Peu de confiance/confidentialité** entre boss et employés.
7. **Tout le monde peut gérer, mais pas tout le monde peut coacher.**
8. **Manque d'auto-responsabilité** chez les gestionnaires.
9. **Gestionnaires compétitifs** qui sabotent leurs propres équipes par égo.

Concept	Explication
Coaching véritable	Questionner, cocréer, responsabiliser. Pas imposer.
Différence Coach / Mentor	Coach = développeur humain ; Mentor = transmetteur d'expérience.
9 Barrières majeures	Obstacles internes classiques à vaincre pour instaurer une vraie culture de coaching.

Un garçon aide un papillon à sortir d'un cocon en coupant une ouverture.

Résultat : papillon incapable de voler, car ses ailes n'ont pas eu le temps de se renforcer.

👉 **Leçon** : accompagner la croissance, sans l'imposer ni l'accélérer artificiellement.

💧 **Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui**

- **Évalue ton rôle actuel.**
→ Es-tu réellement en train de développer tes vendeurs ou juste de superviser des tâches ?
- **Abandonne ton "agenda" de manager.**
→ Le coaching n'est pas "obtenir ce que TU veux", mais faire émerger ce que l'autre peut devenir.
- **Crée un espace sécuritaire.**
→ Installe la confiance, sans jugement. Invite à parler d'erreurs et d'obstacles.
- **Forme-toi ou fais-toi coacher.**
→ Tu ne peux pas coacher efficacement sans toi-même avoir expérimenté le vrai coaching.

📌 **Citation inspirante**

< Vous ne pouvez pas grandir avec ce que vous savez déjà. >

✅ **Fin du Chapitre 1**

CHAPITRE 2

L'état d'esprit du coach : six principes universels du coaching de maîtrise

Pourquoi l'état d'esprit est plus important que la technique

Le problème n'est pas que les gestionnaires ne savent pas quoi faire — c'est qu'ils ne savent pas comment penser comme un coach.

En effet, beaucoup de gestionnaires adoptent des techniques de coaching sans avoir transformé leur état d'esprit de base.

Or, **l'état d'esprit conditionne tout** : ce que vous voyez, ce que vous entendez, ce que vous questionnez et comment vous accompagnez.

La clé : **se transformer intérieurement** pour devenir un leader-coach efficace.

Le paradoxe du gestionnaire traditionnel

Les gestionnaires classiques vivent souvent **un paradoxe émotionnel** :

- Ils veulent obtenir plus de résultats,
- Mais ils craignent de lâcher le contrôle,
- Ce qui les pousse à **gérer par le stress, par la peur, ou par la pression.**

Résultat : leurs vendeurs se replient, se protègent... et performent encore moins.

👉 Tant que le manager reste lui-même **prisonnier de ses peurs**, il ne peut pas coacher efficacement.

Les 6 principes universels du coaching de maîtrise

L'auteur présente ensuite **6 principes fondamentaux** que tout gestionnaire doit incarner pour devenir un grand coach :

1. Faire de la peur un allié

La peur fait partie intégrante du leadership : peur de l'échec, de la perte de contrôle, du rejet.

Mais la véritable maîtrise vient de **reconnaître** sa peur, **l'accepter**, et **avancer malgré elle**, plutôt que de la nier ou de la combattre.

« La peur est une boussole qui vous montre où vous devez grandir. »

2. Être pleinement présent

Le vrai coaching ne se fait pas en multitâche.

Être présent signifie :

- Écouter sans interruption intérieure.
- Se concentrer complètement sur l'autre, pas sur ses propres réponses.
- Laisser de côté son téléphone, son agenda et ses jugements.

La **présence totale** est l'outil principal du coach.

3. Se détacher du résultat

Beaucoup de gestionnaires veulent **forcer** des résultats immédiats.

Le coach de maîtrise, lui :

- **Se concentre sur le processus,**
- **Fait confiance au développement naturel** de son collaborateur,
- **Se détache de son propre besoin** de performance immédiate.

👉 Paradoxalement, c'est en **lâchant prise** qu'on obtient les meilleurs résultats à long terme.

4. Devenir centré sur le processus

Le gestionnaire doit guider ses vendeurs **à travers un processus de croissance**, et non simplement vers un résultat ponctuel.

« Vous ne pouvez pas contrôler les résultats. Vous pouvez seulement contrôler le processus. »

Exemples d'actions centrées sur le processus :

- Planifier de meilleures conversations de prospection.
- Mieux gérer son temps.
- Approfondir la qualification client.

5. Faire preuve de créativité

Un coach efficace **sait improviser** :

- Il adapte ses questions à chaque personne.
- Il explore différentes perspectives.
- Il aide son vendeur à trouver **ses propres solutions**, pas à suivre un plan rigide.

La créativité du coach stimule la créativité du vendeur.

6. Être pleinement responsable de tout

Un vrai coach adopte la **responsabilité absolue** :

- De son impact.
- De son langage.
- De ses attitudes.

« Si votre équipe échoue, cela parle d'abord de votre leadership. »

Ce principe demande humilité et courage. Mais il ouvre aussi la voie à un pouvoir immense : **celui d'influencer profondément et durablement.**

Les 19 excuses des gestionnaires qui empêchent le coaching

Voici une liste percutante de 19 excuses que les gestionnaires utilisent pour justifier les échecs de leur équipe :

1. Promotion récente et héritage d'une équipe de vente existante.
2. Absence de vérification des antécédents, rendant les décisions d'embauche difficiles.
3. Certains vendeurs expérimentés sont présents depuis longtemps.
4. Manque de temps pour un programme de formation et de coaching en vente.
5. Le turnover est courant dans l'industrie et doit être géré.
6. Pas de pouvoir décisionnel sur les embauches ou licenciements.
7. Incapacité à offrir des salaires compétitifs, uniquement des commissions.
8. Absence de processus d'évaluation des performances.
9. Difficulté à s'entendre avec un membre de l'équipe, compliquant le travail.
10. Les vendeurs sont des entrepreneurs indépendants, responsables de leur propre aide.
11. Échec des vendeurs considéré comme un manque d'adéquation au poste.
12. Formation de deux semaines sur les produits, sans développement de compétences générales.
13. Les vendeurs doivent demander de l'aide s'ils en ont besoin, c'est leur responsabilité.
14. L'équipe de vente est performante, mais d'autres divisions posent un problème.
15. Nécessité d'apprentissage rapide, sinon le poste n'est pas adapté.
16. Trois semaines de formation sur le tas sans progrès significatif.
17. Difficulté à progresser dans l'entreprise, résistance au changement.
18. La direction estime que tout va bien, donc peu de motivation pour changer.
19. Concurrence élevée pour attirer de bons talents en vente sur le marché.

👉 **Toutes ces excuses empêchent de se remettre en question.**

Le vrai coach, lui, assume que **c'est à lui d'aider chaque personne à dépasser ses limites.**

🔧 **Outils et concepts à retenir**

Principe	Essence
Faire de la peur un allié	Accepter la peur comme signe de croissance nécessaire.
Être pleinement présent	Attention complète à l'autre, sans distraction.
Se détacher du résultat	Se concentrer sur le développement, pas sur l'objectif immédiat.
Devenir centré sur le processus	Construire de meilleures pratiques, non seulement viser des quotas.
Être créatif	Adapter son style et ses questions à la réalité de l'autre.
Être pleinement responsable	Reconnaître que le leadership se reflète dans les résultats de l'équipe.

📄 **Exemples et exercices reproduits**

👉 **Exercice proposé :**

Chaque fois que vous entendez ou formulez l'une des excuses, posez-vous la question :

"Qu'ai-je fait, ou que pourrais-je faire différemment pour les aider à surmonter cet obstacle ?"

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Diagnostiquez vos propres peurs.**

Notez ce qui vous fait peur dans votre rôle actuel. Travaillez à avancer avec ces peurs plutôt que contre elles.

- **Pratiquez la présence totale.**

Lors de votre prochaine rencontre 1:1, posez votre téléphone et fermez votre ordinateur. Soyez pleinement avec votre interlocuteur.

- **Détachez-vous du résultat immédiat.**

Concentrez vos questions sur **le progrès**, pas uniquement sur **les chiffres**.

- **Mettez-vous en mode "créatif".**

Testez au moins une nouvelle approche par semaine avec vos représentants.

- **Prenez 100% de responsabilité.**

En cas d'échec, demandez-vous d'abord :

"Qu'aurais-je pu faire de mieux comme leader-coach ?"

Citation inspirante

« Vous ne pouvez pas coacher ce que vous craignez. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 2

CHAPITRE 3

Six erreurs fatales en coaching – et comment les éviter

La clé : coacher l'histoire, pas juste les faits

L'auteur commence ce chapitre avec une vérité puissante :

Les vendeurs ne se présentent pas à vous en tant qu'êtres neutres. Ils arrivent avec leurs histoires.

Le problème est rarement ce qu'ils font... c'est **ce qu'ils croient** à propos de ce qu'ils font.

👉 Exemple :

Un vendeur qui n'ose pas appeler de nouveaux prospects ne manque pas de compétences ; **il croit** que « les appels à froid ne fonctionnent plus », ou que « déranger les gens est impoli ».

Coaché efficacement, c'est **coaché cette histoire intérieure**, pas seulement la performance extérieure.

Les six erreurs fatales de coaching

1. Croire au S.C.A.M.M. — L'adversaire insidieux du manager

S.C.A.M.M. = **Story, Conclusion, Assumption, Mindset, Meaning**

(En français : Histoire, Conclusion, Supposition, État d'esprit, Signification)

Le S.C.A.M.M. est la version déformée de la réalité qu'un vendeur s'est créée.

Exemples :

- « Les clients n'ont pas d'argent cette année. »
- « Les grands comptes sont inaccessibles pour moi. »
- « Le marketing ne fait pas son travail. »

Erreur du manager : croire ces histoires sans les remettre en question.

Solution :

Apprendre à identifier et à challenger le S.C.A.M.M. pour libérer les vendeurs de leurs croyances limitantes.

2. Vouloir plus pour l'autre que lui-même

L'auteur insiste :

« Vous ne pouvez pas vouloir la réussite de vos vendeurs plus qu'eux-mêmes. »

Erreur : s'épuiser à pousser quelqu'un qui n'est pas prêt à avancer.

Solution : accompagner **ceux qui sont motivés**, et laisser les autres faire leur propre chemin.

3. Coacher ou juger ?

Le coaching est basé sur **l'écoute et la curiosité**, pas sur le jugement.

Erreur :

- Critiquer subtilement.
- Formuler des attentes sous forme de reproches.
- Faire ressentir de la culpabilité.

Solution :

Rester **neutre émotionnellement** et privilégier **les questions ouvertes :**

« Qu'est-ce qui t'a freiné dans cette situation ? »

4. Faire du coaching un exercice sur soi-même

Beaucoup de managers, inconsciemment, transforment la séance de coaching en **théâtre de leur propre ego** :

- Chercher à "briller" en étant "le plus intelligent".
- Parler plus que le vendeur.
- Chercher à imposer leur méthode préférée.

Erreur : prendre trop de place.

Solution : se rappeler que le coaching **n'est pas à propos du coach**, mais **à propos du vendeur**.

5. Partager des idées au lieu de clarifier les attentes

Les managers bien intentionnés donnent beaucoup de conseils.

Mais les conseils ne remplacent pas **des attentes claires et partagées**.

Erreur : dire « Tu devrais essayer de... » au lieu d'établir des standards clairs comme :

- « Nous nous engageons à réaliser 5 nouvelles connexions clients par jour. »
- « Nous suivons tous nos prospects sous 24h. »

6. Mal gérer le changement

Le changement est difficile. Si un coach ne **prépare pas son équipe psychologiquement au changement**, la résistance sera inévitable.

Erreur : imposer des changements sans accompagner l'évolution de mentalité.

Solution :

- Expliquer pourquoi le changement est nécessaire.
- Impliquer les vendeurs dans l'élaboration du changement.
- Célébrer les petits progrès.

Focus : Coacher l'identité avant de corriger la tactique

Quand un vendeur échoue, **le réflexe n°1 du manager est de corriger une technique** (ex. : mieux formuler l'argumentaire).

Mais **le réflexe d'un coach est de remonter à l'identité** :

- « Quelle croyance sur toi-même t'empêche de réussir ici ? »
- « Quel état d'esprit te freine ? »

Le travail en profondeur est **plus lent**, mais il construit **des champions durables**, pas juste des vendeurs performants à court terme.

Outils et concepts à retenir

Erreur	Comment l'éviter
Croire au S.C.A.M.M.	Challenger les histoires des vendeurs.
Vouloir plus pour les autres que pour eux-mêmes	Investir dans les vendeurs motivés ; lâcher prise sur les autres.
Juger au lieu de coacher	Questionner sans juger.
Faire du coaching une scène pour soi	Garder la conversation centrée sur l'autre.
Donner des conseils sans clarifier d'attentes	Poser des objectifs et attentes clairs.
Imposer sans accompagner le changement	Préparer, impliquer, et célébrer le changement.

Exemples et exercices reproduits

Exemple de dialogue coach vs jugement

Dialogue classique (juge mental)

« Pourquoi n'as-tu pas suivi ce prospect ? C'est irresponsable. »

Dialogue coaché (neutre)

« Peux-tu me parler de ce qui s'est passé avec ce prospect ? »

Exercice pour identifier les S.C.A.M.M.

Exercice suggéré :

- Pendant une semaine, écoutez attentivement vos vendeurs.
- Dès qu'ils expriment une croyance limitante, notez-la.
- Puis challengez-la avec une question ouverte :

« Comment pourrais-tu voir cela autrement ? »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Identifiez les histoires** que vos vendeurs racontent : cherchez les S.C.A.M.M.
 - **Arrêtez de pousser** ceux qui ne veulent pas évoluer eux-mêmes.
 - **Questionnez au lieu de juger** : ouvrez la curiosité.
 - **Clarifiez vos attentes** de manière spécifique et mesurable.
 - **Anticipez et facilitez le changement** : n'imposez pas.
-

Citation inspirante

« **Coachez la relation avec leur histoire, pas avec leur comportement.** »

— L'auteur

 **Fin du Chapitre 3**

CHAPITRE 4

Le coaching tactique : développer des champions de l'intérieur

L'essence du coaching tactique

Après avoir posé les bases de l'état d'esprit et des erreurs à éviter, l'auteur entre ici dans le **vrai jeu tactique du coaching** :

Comment, concrètement, identifier qui coacher, quoi coacher, et comment coacher pour maximiser les résultats.

Le coaching tactique est **orienté vers l'action immédiate**, mais toujours avec une vision de développement à long terme.

On ne cherche pas seulement à régler des problèmes ponctuels ; on veut **élever la capacité naturelle de chaque vendeur**.

Qui coacher dans votre équipe ?

L'auteur rappelle que **tout le monde n'est pas coachable**.

👉 Critère #1 : la motivation personnelle.

Un vendeur doit **vouloir évoluer** — vous ne pouvez pas forcer la croissance.

Attention au piège :

Ne gaspillez pas votre énergie à **coacher les bruyants (squeakers)**, ceux qui crient le plus fort mais ne veulent pas vraiment changer.

L'outil-clé : l'indicateur de succès A.G.R.O.W.T.H.

Pour savoir qui coacher, l'auteur propose un modèle simple : **A.G.R.O.W.T.H.**

Chaque lettre représente une qualité essentielle à la coachabilité :

Lettre	Mot	Signification
A	Attitude	Ont-ils une mentalité ouverte au changement ?
G	Goals Buts	Ont-ils des objectifs personnels clairs ?
R	Resourcefulness Débrouillardise	Savent-ils chercher des solutions eux-mêmes ?
O	Open-mindedness Ouvert d'esprit	Acceptent-ils les nouvelles idées et la remise en question ?
W	Willingness to change Disposition à changer	Sont-ils vraiment prêts à évoluer, pas juste à en parler ?
T	Trustworthiness Fiabilité	Sont-ils dignes de confiance et engagés ?
H	Humility Humilité	Sont-ils capables de reconnaître leurs erreurs et d'apprendre ?

Exercice conseillé :

Faites passer chaque vendeur de votre équipe à travers ce filtre pour prioriser votre temps de coaching.

Ne pas coacher uniquement les plus bruyants

Le danger :

- Les bruyants (squeakers) se plaignent et monopolisent l'attention.
- Les top performers sont négligés car "ils n'ont pas de problèmes".

Correction :

- **Ne récompensez pas les plaintes** avec plus d'attention.
 - **Coachez aussi vos meilleurs éléments** pour leur permettre de passer au niveau supérieur.
-

Quoi coacher ?

Ne coachez pas les symptômes — coachez les écarts.

Un écart est la différence entre où quelqu'un est aujourd'hui et où il pourrait être.

👉 3 types d'écarts à identifier :

- **Écart de compétence** : Ce que la personne **ne sait pas encore faire**.
 - **Écart d'activité** : Ce que la personne **ne fait pas assez ou pas du tout**.
 - **Écart d'état d'esprit** : Ce que la personne **croit ou ressent** qui la limite.
-

Coacher ou former ?

Le coaching développe les capacités existantes. La formation enseigne de nouvelles compétences.

Quand former :

- Lorsqu'il y a une absence de compétence de base.
- Exemple : apprendre à utiliser un CRM.

Quand coacher :

- Quand la compétence existe mais n'est pas exploitée.
- Exemple : un vendeur sait faire des suivis clients, mais ne le fait pas régulièrement.

Ce qu'il est possible de coacher

L'auteur liste 10 caractéristiques clés sur lesquelles un gestionnaire peut intervenir :

Compétence	Exemples de coaching possible
Définition d'objectifs	Aider à clarifier des cibles claires et mesurables.
Planification	Améliorer l'organisation et la priorisation quotidienne.
Responsabilité	Développer l'engagement personnel et la tenue de promesses.
Attitude	Travailler sur la résilience et l'optimisme.
Motivation	Identifier et stimuler les sources internes de motivation.
Communication	Améliorer la clarté, l'écoute active et la persuasion.
Développement de marché	Aider à segmenter et prioriser les bonnes cibles.
Prospection	Renforcer les techniques d'approche et de création d'opportunités.
Gestion du temps	Réduire la procrastination, structurer les priorités.
Leadership personnel	Cultiver la confiance en soi et la capacité à influencer.

Exercice : Cartographier le "gap" de votre équipe

1. Listez vos vendeurs.
 2. Identifiez pour chacun :
 - Un écart de compétence
 - Un écart d'activité
 - Un écart d'état d'esprit
 3. Choisissez 1 écart prioritaire à coacher par personne.
-

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Évaluez la coachabilité** de votre équipe avec le filtre A.G.R.O.W.T.H.
 - **Priorisez votre énergie** : concentrez-vous sur ceux qui veulent grandir.
 - **Identifiez les vrais écarts** et non les symptômes visibles.
 - **Coachez les forces existantes** plutôt que de tenter de combler chaque faiblesse.
 - **Accompagnez aussi vos meilleurs vendeurs** — pas seulement les plus bruyants.
-

Citation inspirante

« Ne coachez pas le bruyant (Squeaker); coachez l'engagé. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 4

CHAPITRE 5

Les sept types de gestionnaires de ventes

Pourquoi connaître son style de gestion est vital

L'auteur explique que **le style de gestion** adopté par un manager a **un impact direct** sur la performance de ses vendeurs :

- Certains styles **inspirent, développent et donnent du pouvoir** aux équipes.
- D'autres, au contraire, **freinent, éteignent ou démotivent**.

👉 **Comprendre son propre style**, c'est avoir le pouvoir de l'ajuster pour maximiser son influence positive.

Les 7 "P" du management

L'auteur classe les types de gestionnaires selon **sept styles dominants**, appelés les **7 "P"**

Type de Manager	Caractéristique principale
Policier	Contrôle strict, discipline, méfiance.
Prédicateur	Donne des sermons, parle plus qu'il n'écoute.
Professeur	Enseigne sans vraiment impliquer.
Parent	Surprotège, évite les conflits.
Psychologue	Se concentre excessivement sur les émotions.
Producteur	Focalisé uniquement sur les résultats personnels.
Partenaire	Coache, développe, soutient l'autonomie.

Zoom sur chaque type de manager

1. Le Policier

Style :

- Surveillance constante.
- Règles rigides.
- Atmosphère de méfiance.

Conséquences :

- Démotivation.
- Culture de la peur.
- Innovation étouffée.

2. Le Prédicateur

Style :

- Donne des leçons.
- Moralisateur.
- Valorise la théorie plus que l'action.

Conséquences :

- Les vendeurs se sentent infantilisés.
- Peu d'engagement concret.
- Résistance passive.

3. Le Professeur

Style :

- Focalisé sur la transmission de savoir.
- Peu d'écoute active.
- Formateur plutôt que coach.

Conséquences :

- Vendeurs surchargés d'informations mais peu autonomes.
- Faible transfert dans la pratique.

4. Le Parent

Style :

- Surprotection.
- Excuse les erreurs.
- Veut "sauver" ses vendeurs de la difficulté.

Conséquences :

- Peu de responsabilisation.
- Dépendance au manager.
- Manque de résilience.

5. Le Psychologue

Style :

- Analyse les émotions et les motivations personnelles en profondeur.
- Discussions très axées sur le ressenti.

Conséquences :

- Risque de perdre de vue les objectifs.
- Lenteur dans l'exécution.
- Mélange des sphères personnelles et professionnelles.

6. Le Producteur

Style :

- Se concentre sur **ses propres performances individuelles**.
- Délaisse le développement de son équipe.

Conséquences :

- Équipes négligées et sous-performantes.
- Culture "chacun pour soi".

7. Le Partenaire (le modèle idéal)

Style :

- Travaille **avec** ses vendeurs, pas au-dessus d'eux.
- Coache, questionne, responsabilise.
- Célèbre les progrès et développe la confiance.

Conséquences :

- Équipes engagées, responsables et performantes.
- Culture d'apprentissage continu.

« **Le Partenaire est celui qui transforme ses vendeurs en champions.** »

— L'auteur

Comment évoluer vers le style de Partenaire

L'auteur souligne qu'**aucun gestionnaire n'est figé** dans un seul style.

Avec **conscience et pratique**, tout manager peut **corriger ses tendances naturelles** pour se rapprocher du modèle du Partenaire.

Trois étapes-clés :

1. **Auto-évaluation honnête** : Quel est votre style dominant aujourd'hui ?
2. **Observation quotidienne** : Quelles réactions automatiques devez-vous ajuster ?
3. **Adoption progressive de la posture de coach** : Questionner + accompagner + responsabiliser.

Focus : L'importance des bonnes questions

Le passage du **manager contrôlant** au **manager coach** repose avant tout sur **l'art de poser de meilleures questions**.

« **Le pouvoir du manager coach est dans les questions qu'il pose, pas dans les réponses qu'il donne.** »

Questions efficaces à pratiquer :

- « Qu'est-ce qui t'a empêché d'atteindre ton objectif cette semaine ? »
- « Comment pourrais-tu améliorer ton approche client ? »
- « Quelle est ta prochaine étape pour débloquer cette opportunité ? »

Outils et concepts à retenir

Type de Manager	À éviter / À adopter
Policier, Prédicateur, Professeur, Parent, Psychologue, Producteur	À éviter ou à corriger.
Partenaire	À adopter comme modèle principal.
Art du questionnement	Clé pour basculer d'un style directif à un style coach.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Diagnostiquer son style de gestion

1. Pour chaque "P" (Policier, Prédicateur, etc.), notez votre niveau actuel de 1 à 5.
2. Identifiez :
 - Votre style dominant.
 - Le style que vous adoptez sous stress.
 - Le style que vous voulez cultiver.

Style	Note actuelle (1-5)	Sous stress ? (Oui/Non)	Objectif futur
Policier	3	Oui	1
Partenaire	2	Non	5

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Auto-évaluez votre style** avec honnêteté.
 - **Repérez vos réflexes naturels** en situation stressante.
 - **Adoptez la posture du Partenaire** : accompagner, questionner, responsabiliser.
 - **Formulez 5 questions puissantes** à utiliser avec vos vendeurs cette semaine.
 - **Mesurez l'impact** de votre nouvelle approche sur l'engagement et la performance de votre équipe.
-

Citation inspirante

« **Les gestionnaires gèrent des tâches. Les coachs forment des gens.** »

— L'auteur

 **Fin du Chapitre 5**

CHAPITRE 6

**L'étincelle est allumée : Comment inspirer
plutôt que pousser**

Le piège du Gestionnaire qui pousse »

L'auteur introduit ce chapitre avec l'image forte du "**gestionnaire qui pousse**" — le gestionnaire qui :

- Pousse ses vendeurs par la peur ou la pression.
- Utilise des menaces implicites (perte de primes, licenciement).
- Croît que « plus je pousse fort, plus ils avancent vite ».

Problème :

- Le stress, la peur et la pression créent **des résultats à court terme** mais **épuisent la motivation**.
- À long terme, cela **détruit l'engagement, augmente l'attrition, et fragilise la performance durable**.

Le vrai levier : la motivation interne

Un **grand coach** sait que **la motivation durable vient de l'intérieur**, pas de la contrainte extérieure.

👉 Le rôle du manager n'est pas de "motiver" ses vendeurs par la peur, mais de **révéler leur propre source d'énergie**.

Le modèle simple : **PUSH** vs **PULL**

PUSH (Forcer)	PULL (Attirer)
Menaces, rappels, pression	Inspiration, aspiration, opportunités
Contrôle externe	Motivation interne
Résistance et usure rapide	Engagement naturel et durable

« **Les meilleurs vendeurs ne sont pas poussés vers leurs objectifs — ils sont attirés par leur propre vision.** »

Comment découvrir ce qui motive vraiment vos vendeurs ?

Clé : Demandez-leur !

Questions puissantes à poser :

- « Qu'est-ce qui t'inspire à performer à ton meilleur niveau ? »
- « À quoi ressemblerait pour toi une année exceptionnelle ? »
- « Quelles récompenses ou objectifs personnels t'animent vraiment ? »

Erreurs à éviter :

- Supposer que tout le monde est motivé uniquement par l'argent.
- Utiliser la même formule pour tous.

Chaque vendeur a **un profil de motivation unique.**

Comment vos vendeurs veulent-ils être coachés ?

L'auteur recommande aussi de poser directement cette question :

« **Comment veux-tu que je te soutienne en tant que coach ?** »

Certains voudront :

- Être challengés fortement.
- Recevoir des encouragements réguliers.
- Avoir des rappels concrets sur leurs objectifs.
- Être autonomes et sollicités uniquement sur demande.

👉 Adapter son style de coaching **à la personne**, pas appliquer une méthode uniforme.

Motiver par le plaisir plutôt que par la conséquence

Motivation par la conséquence (à éviter) :

- « Si tu n'atteins pas ton quota, tes commissions vont chuter. »
- « Si tu n'améliores pas ton closing, tu seras rétrogradé. »

Motivation par le plaisir (à cultiver) :

- « Imagine ce que tu pourras accomplir en atteignant ce nouveau palier. »
- « Quels projets personnels ce bonus pourrait-il te permettre de réaliser ? »

Communiquer depuis l'abondance plutôt que depuis la pénurie

Les managers qui parlent **en mode pénurie** créent une atmosphère toxique :

- « Nous manquons de bons leads. »
- « Le marché est saturé. »
- « Le pipeline est trop faible. »

À l'inverse, les managers inspirants parlent **en termes d'opportunités** :

- « Voici ce que nous pouvons créer ensemble. »
- « Ce marché est en pleine expansion si nous l'abordons différemment. »
-

Comment reconnaître et féliciter efficacement

Erreurs classiques :

- Donner des compliments vagues : « Bon travail ! »
- Féliciter uniquement en fonction des résultats.

Bonnes pratiques :

- **Spécifique** : Mentionner exactement ce qui a été bien fait.
- **Mesurable** : Relier la reconnaissance à des actions concrètes.
- **Inconditionnel** : Ne pas attendre la "perfection" pour reconnaître l'effort.

« Faites de la reconnaissance une pratique quotidienne, pas un événement spécial. »

Faites sentir à vos vendeurs qu'ils ont raison, même quand ils se trompent

Quand un vendeur prend une mauvaise décision :

- **Erreur classique** : Le corriger brutalement (« Tu n'aurais pas dû faire ça ! »).
- **Approche coach** : Valider l'intention (« Je vois que tu voulais accélérer la décision client. »), puis accompagner une meilleure alternative.

C'est en validant les bonnes intentions que vous encouragez la prise d'initiative sans tuer la confiance.

Outils et concepts à retenir

Concept	Explication
PUSH vs PULL	Attirer la motivation naturelle plutôt que forcer par la peur.
Demander ce qui motive	S'adapter aux moteurs internes de chaque vendeur.
Motiver par le plaisir	Mettre en avant les bénéfices et aspirations positives.
Communiquer en abondance	Créer un climat d'opportunités et d'optimisme réaliste.
Reconnaissance spécifique et régulière	Féliciter les efforts et comportements, pas juste les résultats.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Diagnostiquer le moteur de motivation de vos vendeurs

1. Demandez individuellement :
 - « Qu'est-ce qui te motive le plus à performer ? »
 - « Quels objectifs personnels veux-tu atteindre cette année ? »
2. Notez les réponses dans votre CRM ou votre journal de coaching.
3. Utilisez ces leviers pour adapter votre style de coaching et vos conversations.

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Posez les bonnes questions** pour identifier les moteurs personnels de vos vendeurs.
- **Adaptez votre style** en fonction de la manière dont chaque membre veut être coaché.
- **Remplacez les discours de pression** par des communications d'opportunité.
- **Célébrez les petits progrès** chaque semaine, de manière spécifique.
- **Validez les bonnes intentions**, même lors d'erreurs, pour soutenir la prise d'initiative.

Citation inspirante

Il est impossible de pousser les gens vers la grandeur. Il est nécessaire de les élever.

 Fin du Chapitre 6

CHAPITRE 7

Coaching par présomption et écoute dangereuse

Le danger d'assumer au lieu d'écouter

L'auteur met en garde contre l'un des pièges majeurs du coaching :

Assumer que l'on comprend l'autre sans réellement écouter.

Erreur typique du manager :

- Croire qu'il a "déjà compris" le problème après deux phrases.
- Finir les phrases du vendeur.
- Donner des conseils **avant** d'avoir entendu la vraie histoire complète.

Résultat :

- Le vendeur **se sent jugé** ou **incompris**.
- Les vraies causes du problème **restent cachées**.
- Le lien de confiance **s'effrite**.

Le « Manager Pontificateur »

L'auteur décrit un type classique de mauvais coach : **le Pontificateur** :

- Parle plus qu'il n'écoute.
- Expose son savoir, ses solutions, ses expériences.
- **Présume** ce que ressent ou vit l'autre.

Conséquence :

Le coaching devient **un monologue** au lieu d'un espace de découverte.

Les 8 barrières majeures à une écoute véritable

Barrière	Effet négatif
Distraction	Penser à autre chose pendant que l'autre parle.
Préjugés	Juger la personne avant de l'écouter pleinement.
Impatience	Vouloir aller vite, interrompre.
Agenda personnel	Chercher à imposer sa solution.
Manque d'empathie	Ne pas ressentir ce que l'autre vit.
Défensive	Réagir aux critiques au lieu d'explorer.
Monologue interne	Être focalisé sur sa prochaine réponse au lieu d'écouter.
Hypothèses	Croire savoir ce que l'autre va dire ou pense déjà.

L'écoute filtrée : un piège mortel

Nous écoutons souvent **non pas ce que l'autre dit**, mais **ce que nous pensons entendre** à travers nos propres filtres :

- Nos croyances.
- Nos jugements.
- Nos expériences passées.

👉 L'auteur appelle cela « **Listening through filters** » :

Un manager n'entend que ce qui confirme ce qu'il croit déjà.

Exemple :

Si vous pensez qu'un vendeur est paresseux, chaque retard sera interprété comme un signe de paresse, même s'il y avait une raison valable.

Écouter les faits, pas juger la personne

L'auteur insiste :

« **Écoutez les faits bruts avant d'interpréter quoi que ce soit.** »

Technique :

- Se concentrer sur ce qui est **observé** et **vérifiable**.
- Laisser l'autre expliquer sans interruption.
- Suspendre tout jugement jusqu'à ce que l'ensemble de l'histoire soit exposé.

Encourager le silence

Un outil simple mais puissant :

Laisser des silences dans la conversation.

Pourquoi ?

- Cela pousse le vendeur à approfondir.
- Cela montre que vous attendez et valorisez ses pensées.
- Cela donne de l'espace à la réflexion authentique.

👉 Ne craignez pas **les pauses** — elles sont souvent **les portails vers la vérité**.

L'importance de l'écoute « pour » et non juste « de »

Écouter quelqu'un = entendre ses mots.

Écouter pour quelque chose = écouter pour détecter :

- Un blocage sous-jacent.
- Une croyance limitante.
- Un besoin non exprimé.
- Une émotion clé.

Le vrai coach écoute pour comprendre l'invisible, pas juste l'audible.

Faites ressentir qu'ils sont vraiment entendus

Les vendeurs doivent **ressentir** que leur manager **comprend leur réalité**.

Comment ?

- Reformulez ce qu'ils expriment :

« Si je comprends bien, tu ressens que... »

- Posez des questions pour explorer plus profondément.
- Validez leurs émotions, même si vous n'êtes pas d'accord avec leurs conclusions.

Attention au « Manager Présomptueux »

Un autre profil à éviter :

Le **Manager Présomptueux** :

- Pense qu'il connaît mieux que le vendeur sa situation.
- Prend des décisions pour eux.
- Perd ainsi leur engagement et leur responsabilisation.

Exemple :

« Je sais exactement pourquoi tu n'as pas clos cette vente. »

👉 Cette approche **coupe court au coaching** et **installe la méfiance**.

Outils et concepts à retenir

Concept	Explication
Gestionnaire Pontificateur	Parle trop, écoute trop peu.
Écoute en utilisant des filtres	Écoute biaisée par ses propres croyances.
Silence	Outil pour encourager l'approfondissement.
Écouter pour comprendre	Chercher les besoins, blocages, croyances derrière les mots.
Gestionnaire Présomptueux	Imposer son interprétation et tuer la responsabilisation.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : S'entraîner à écouter activement

À votre prochaine session de coaching :

1. **Parlez 20% du temps maximum.**
2. **Laissez au moins trois moments de silence.**
3. **Reformulez ce que votre interlocuteur a dit avant de répondre.**

Objectif :

Pratiquer la vraie écoute active et non réactive.

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Ralentissez vos conversations.**

Laissez des silences pour que les vérités profondes émergent.

- **Nettoyez vos filtres d'écoute.**

Abordez chaque échange comme si vous ne connaissiez rien.

- **Posez plus de questions d'exploration.**

Au lieu d'affirmer, demandez :

« Peux-tu m'en dire plus sur ce qui s'est passé selon toi ? »

- **Reformulez souvent.**

Cela montre que vous comprenez et donne confiance.

- **Remettez en question vos hypothèses internes.**

À chaque fois que vous pensez avoir compris, demandez-vous :

"Est-ce que j'ai vraiment entendu tout ce qu'il voulait dire ?"

Citation inspirante

« L'écoute n'est pas d'attendre pour parler. Écouter, c'est d'attendre pour comprendre. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 7

CHAPITRE 8

Le leadership basé sur la vulnérabilité

Le mythe du leader invulnérable

L'auteur débute ce chapitre en expliquant une croyance encore très présente chez beaucoup de gestionnaires :

« **Un bon leader doit tout savoir, tout maîtriser et ne jamais montrer de faiblesse.** »

Problème :

- Ce modèle crée de la distance.
- Il rend les vendeurs passifs, méfiants ou dépendants.
- Il étouffe l'apprentissage et la collaboration.

À l'inverse, les grands leaders modernes sont ceux qui :

- Acceptent de **ne pas tout savoir**.
- Montrent leur **humanité**.
- **S'ouvrent** sur leurs propres défis et apprentissages.

👉 **La vulnérabilité contrôlée** n'est pas une faiblesse ; c'est **un levier immense de confiance et d'authenticité**.

La définition de la vulnérabilité en leadership

Être vulnérable, ce n'est pas :

- S'effondrer émotionnellement.
- Partager toutes ses peurs ou ses échecs sans discernement.
- Se montrer incapable.

Être vulnérable, c'est :

- Oser dire « je ne sais pas ».
- Admettre ses erreurs ou ses limites.
- Demander des feedbacks sincères.
- Montrer qu'on est en chemin, tout comme son équipe.

Pourquoi la vulnérabilité est si puissante

L'auteur liste plusieurs effets positifs directs de la vulnérabilité assumée :

Effet	Impact
Humanisation du leader	Rapprochement émotionnel avec l'équipe.
Création d'un espace sécurisé	Les vendeurs osent aussi admettre leurs défis sans honte.
Accélération de l'apprentissage	Moins de peur de l'échec, plus d'expérimentation.
Stimulation de l'initiative	L'équipe se sent encouragée à oser et à apprendre.
Développement d'une culture d'excellence	Basée sur l'authenticité et l'amélioration continue.

Oser dire "je ne sais pas"

Un des gestes de vulnérabilité les plus puissants est d'admettre :

« **Je ne connais pas encore la meilleure réponse, mais cherchons-la, ensemble.** »

Plutôt que de prétendre savoir tout sur tout :

- Cela montre votre ouverture.
- Cela incite l'équipe à chercher des solutions collectivement.
- Cela valorise l'intelligence partagée plutôt que la hiérarchie.

Partager ses échecs de manière constructive

L'auteur recommande de partager ses erreurs... mais **avec une intention pédagogique** :

- Décrire le contexte de l'échec.
- Identifier la leçon retenue.
- Encourager les autres à tirer aussi leurs propres apprentissages.

Important :

Ne pas tomber dans le "**martyre**" ou l'**auto-flagellation**.

Le but est d'inspirer, pas de chercher la pitié.

Le cercle de sécurité émotionnelle

Un leader vulnérable construit **un cercle de sécurité émotionnelle** :

- Un espace où l'erreur n'est pas punie par l'humiliation.
- Où l'on apprend à travers des discussions ouvertes et respectueuses.
- Où l'échec est vu comme une étape naturelle du succès.

👉 Ce cercle est essentiel pour que les vendeurs :

- Prennent des risques intelligents.
- Innovent dans leurs approches clients.
- Restent engagés même face aux difficultés.

L'effet miroir

Lorsque vous montrez que vous êtes en apprentissage :

- Vos vendeurs **imitent ce comportement**.
- Ils deviennent eux-mêmes plus ouverts à recevoir du coaching.
- Ils deviennent **plus proactifs** dans leur développement.

Outils et concepts à retenir

Concept	Explication
Vulnérabilité contrôlée	Partager ses limites ou ses apprentissages de manière constructive.
Leadership authentique	Créer un climat où l'on peut être imparfait sans perdre sa crédibilité.
Cercle de sécurité émotionnelle	Espace d'apprentissage sans peur de l'humiliation.
Oser ne pas tout savoir	Valoriser la recherche de solutions communes.
Partage d'échecs pédagogiques	Utiliser ses erreurs pour inspirer et enseigner.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Identifier un acte de vulnérabilité positif

Cette semaine :

1. Identifiez une situation où vous pourriez admettre une limite ou un apprentissage en cours.
2. Préparez-vous à partager ce point avec votre équipe, dans une perspective inspirante.
3. Observez l'impact sur la dynamique relationnelle.

Exemple de discours authentique

Version classique (peu vulnérable)

« Voici comment vous devez procéder. »

Version vulnérable contrôlée

« Voici ce qui a fonctionné pour moi par le passé. Mais je suis curieux : comment pourriez-vous l'adapter à votre style et à vos objectifs ? »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Pratiquez l'aveu humble** : osez dire « je ne sais pas » quand c'est le cas.
- **Partagez une erreur passée** avec votre équipe, en insistant sur la leçon apprise.
- **Encouragez vos vendeurs** à partager leurs propres apprentissages, pas seulement leurs succès.
- **Installez un climat où l'échec** est vu comme une source d'évolution, non comme une condamnation.
- **Modélisez l'amélioration continue** : montrez que vous aussi, vous êtes en progression constante.

Citation inspirante

« Vous ne perdez pas de crédibilité lorsque vous admettez que vous ne savez pas.

Vous gagnez la confiance. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 8

CHAPITRE 9

Construire une culture de coaching

Pourquoi une culture > un programme ponctuel

L'auteur commence ce chapitre par une mise en garde :

Planter quelques sessions de coaching ne suffit pas.

- Si le coaching reste une **activité isolée** ou **réservée aux cas problématiques**,
- Si le coaching est vu comme **une tâche de plus** plutôt qu'un **style de leadership**,

Alors, **le changement ne sera pas durable.**

👉 L'objectif ultime est donc de **bâtir une véritable culture de coaching** :

Un environnement où le coaching est une norme quotidienne, naturelle, attendue.

Qu'est-ce qu'une culture de coaching ?

C'est un milieu où :

- Chaque interaction est une opportunité de développement.
- La responsabilité individuelle est valorisée.
- L'apprentissage est continu.
- Le feedback est fréquent, bidirectionnel et bienveillant.
- Les leaders sont avant tout des coachs.

Important :

Ce n'est pas un « programme » temporaire. C'est **un ADN organisationnel.**

Pourquoi construire une culture de coaching ?

Avantages directs selon l'auteur :

- Performances commerciales plus élevées.
- Plus faible roulement de personnel.
- Développement accéléré des talents internes.
- Innovation plus forte.
- Meilleure satisfaction au travail.

« Les gens ne quittent pas leur entreprise. Ils quittent leur manager. »

👉 Un environnement de coaching retient les meilleurs et attire les talents.

Les cinq piliers pour construire une culture de coaching

1. *Engagement du leadership supérieur*

Si la haute direction ne modèle pas le comportement de coach :

- Les initiatives tomberont à plat.
- Les employés percevront le coaching comme une mode passagère.

À faire :

- Former aussi les dirigeants.
- Leur faire vivre l'expérience du coaching.

2. Responsabilisation des coachs

Les managers doivent :


- Être **tenus responsables** de la qualité et de la fréquence de leur coaching.
- Recevoir des feedbacks réguliers sur leur capacité à développer leurs équipes.

Le coaching devient un indicateur de performance — pas seulement les ventes.

3. Intégration du coaching dans les processus RH

Le coaching doit être intégré dans :

- L'onboarding des nouveaux employés.
- Les évaluations de performance.
- Les programmes de développement de carrière.

 Le coaching **n'est pas en plus** du travail quotidien. **Il est intégré au travail.**

4. Formation continue au coaching

Un atelier unique de deux jours ne suffit pas.

À instaurer :

- Programmes de certification interne pour managers-coachs.
- Sessions de co-développement entre managers.
- Espaces réguliers pour partager les meilleures pratiques de coaching.

5. **Reconnaissance des comportements de coaching**

Valorisez publiquement :

- Les managers qui coachent bien.
- Les employés qui prennent en main leur développement.
- Les initiatives d'amélioration continue.

👉 La reconnaissance renforce ce que l'organisation veut voir se reproduire.

Focus : Coaching formel vs coaching informel

Coaching formel :

- Sessions planifiées, structurées, régulières (ex : rencontre 1:1 hebdomadaire).

Coaching informel :

- Opportunités saisies sur le moment (ex : débrief d'une présentation client, échange spontané).

Pour réussir :

Les deux doivent coexister naturellement.

Les obstacles courants à l'implantation d'une culture de coaching

Obstacle	Conséquence
Managers mal formés au coaching	Coaching inefficace ou absent.
Charge de travail trop lourde	Priorité donnée aux tâches plutôt qu'au développement.
Manque de soutien de la direction	Manque d'adhésion des équipes.
Culture orientée uniquement sur les résultats	Résultats court-termistes, érosion du potentiel humain.

Outils et concepts à retenir

Piliers de la culture de coaching	Explication
Engagement du leadership supérieur	Les dirigeants doivent incarner le coaching.
Responsabilisation des coachs	Le coaching est mesuré et reconnu.
Intégration RH	Le coaching est intégré dans tous les processus humains.
Formation continue	Le développement des coachs est permanent.
Reconnaissance publique	Les comportements de coaching sont célébrés.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Diagnostiquer votre culture actuelle

Questions à se poser :

- Le coaching est-il perçu comme un "plus" ou comme un réflexe quotidien ?
- Est-ce que les managers sont formés au coaching régulièrement ?
- Est-ce que le coaching est valorisé autant que les ventes ?
- Le feedback est-il intégré dans les processus formels et informels ?

Action :

Identifiez **un premier levier concret** à activer dans votre organisation dès ce mois-ci.

Exemples de micro-actions de coaching quotidien

- Demander : « Qu’as-tu appris de cette situation ? »
- Féliciter : « Ce que j'ai particulièrement apprécié dans ton approche est... »
- Questionner : « Que pourrais-tu faire différemment la prochaine fois ? »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Formez-vous et vos collègues** en coaching si ce n'est pas encore fait.
- **Insérez 10 minutes de coaching** dans vos rencontres hebdomadaires.
- **Demandez du feedback** à votre équipe : comment voudraient-ils être coachés ?
- **Valorisez publiquement** les managers et représentants qui incarnent une mentalité de croissance.
- **Faites du coaching une partie intégrante** de votre gestion quotidienne, pas une tâche spéciale.

Citation inspirante

« La culture s'inspire de stratégies pour le petit déjeuner. La culture du coaching s'inspire des résultats pour le déjeuner. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 9

CHAPITRE 10

Le processus de coaching tactique :

L.E.A.D.S.

Pourquoi un processus clair est nécessaire

Après avoir exploré l'importance de l'état d'esprit et de la culture, l'auteur aborde ici **la dimension tactique essentielle** :

Il ne suffit pas d'avoir de bonnes intentions pour coacher. Il faut une structure concrète pour guider les conversations.

Sans cadre :

- Les séances de coaching deviennent des discussions désorganisées.
- Les managers tombent dans le conseil plutôt que dans le développement.
- Les résultats sont aléatoires.

👉 D'où la création du modèle **L.E.A.D.S.** pour structurer des séances de coaching efficaces.

Présentation du modèle L.E.A.D.S.

Lettre	Signification	Objectif
L	Locate the Gap	Identifier l'écart entre la situation actuelle et souhaitée.
E	Explore the Gap	Comprendre profondément les causes et implications.
A	Address the Gap	Co-crée des solutions concrètes.
D	Design an Action Plan	Définir précisément les prochaines étapes.
S	Support Their Growth	Assurer le suivi et soutenir la mise en œuvre.

Détail étape par étape

1. *Locate the Gap* (Identifier l'écart)

Questionner pour diagnostiquer :

- Où en es-tu aujourd'hui ?
- Où voudrais-tu être ?
- Quel est l'écart entre les deux ?

Erreur à éviter :

Assumer le problème à la place du vendeur.

2. *Explore the Gap* (Explorer l'écart)

Approfondir la compréhension :

- Qu'est-ce qui t'empêche de combler cet écart ?
- Qu'as-tu déjà essayé ?
- Quelles croyances ou obstacles internes perçois-tu ?

👉 Le but est d'aller au-delà des symptômes pour toucher **les causes racines**.

3. **Address the Gap** (*Traiter l'écart*)

Co-créer des solutions :

- Que pourrais-tu faire différemment ?
- Quelles ressources pourrais-tu utiliser ?
- Qui pourrait t'aider ?

Important :

Faire émerger **les idées du vendeur**, pas imposer celles du manager.

4. **Design an Action Plan** (**Concevoir un plan d'action**)

Définir clairement :

- Quelles actions spécifiques vas-tu entreprendre ?
- Dans quel délai ?
- Comment sauras-tu que tu as progressé ?

👉 **Un bon coaching aboutit toujours à un engagement concret.**

5. **Support Their Growth** (*Soutenir leur croissance*)

Assurer le suivi :

- Quand allons-nous revoir les progrès ensemble ?
- Que peux-tu attendre de moi comme soutien ?

Rappel clé :

Le coaching n'est pas un événement unique. C'est **un processus continu**.

Pourquoi L.E.A.D.S. fonctionne

- Il est **simple**, facile à mémoriser.
- Il est **orienté sur le vendeur**, pas sur le manager.
- Il favorise **l'engagement personnel** et **l'appropriation des solutions**.

« Ce que les vendeurs co-crésent, ils sont motivés à exécuter. »

Étape du L.E.A.D.S.	But clé
Locate	Identifier précisément l'écart.
Explore	Comprendre les causes profondes.
Address	Co-crérer les solutions adaptées.
Design	Formaliser des actions concrètes et mesurables.
Support	Accompagner et responsabiliser dans la durée.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Pratiquer un mini-coaching L.E.A.D.S.

1. Choisissez un vendeur ayant un écart de performance visible.
2. Conduisez un mini-coaching de 15 minutes en suivant L.E.A.D.S.
3. Respectez les étapes :
 - Localiser → Explorer → Adresser → Designer → Soutenir.
4. Notez ce que vous avez appris sur leur situation et leur niveau de motivation.



Exemple simplifié d'une conversation L.E.A.D.S.

Manager :

« Où en es-tu par rapport à ton objectif de nouveaux clients ? » (Locate)

Vendeur :

« Je suis à 50% du quota. »

Manager :

« Quels obstacles rencontres-tu ? » (Explore)

Vendeur :

« J'ai du mal à obtenir des retours sur mes appels. »

Manager :

« Quelles stratégies pourrais-tu essayer pour augmenter ton taux de rappel ? » (Address)

Vendeur :

« Modifier mes scripts et appeler à d'autres moments. »

Manager :

« Quel est ton plan précis pour cette semaine ? » (Design)

Vendeur :

« Je vais tester trois nouveaux scripts et faire 10 appels de suivi à midi. »

Manager :

« Super. Quand ferons-nous un point ensemble ? » (Support)

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Apprenez par cœur le modèle L.E.A.D.S.**
- **Utilisez-le pour vos prochains entretiens individuels.**
- **Évitez de sauter des étapes**, même si vous pensez connaître la réponse.
- **Concentrez-vous sur les solutions co-crées**, pas imposées.
- **Mettez en place un suivi régulier** basé sur les plans d'action définis.

Citation inspirante

« Les meilleures solutions sont celles que les gens créent eux-mêmes. Notre rôle est de les aider à les découvrir. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 10

CHAPITRE 11

Comment coacher : l'art de poser des questions puissantes

Les questions : l'arme secrète du coach

L'auteur explique que **la qualité de vos questions détermine la qualité du coaching.**

Un coach n'apporte pas de réponses. Il libère les réponses cachées en posant les bonnes questions.

Pourquoi ?

- Parce que les réponses que les vendeurs trouvent eux-mêmes créent **plus d'engagement, plus de responsabilité et plus de développement durable** que n'importe quel conseil donné.

La tentation naturelle : donner des conseils

Beaucoup de managers commettent **l'erreur réflexe** :

- Dès qu'un vendeur exprime un problème, **le manager propose immédiatement une solution.**

Problème :

- Cela rend les vendeurs passifs.
- Cela entretient une dépendance.
- Cela limite leur capacité de réflexion autonome.

👉 Le vrai coaching **retient les réponses et invite l'autre à explorer par lui-même.**

Pourquoi poser des questions puissantes ?

- **Élargir la conscience** du vendeur sur sa situation.
- **Débloquer des croyances limitantes** ou des angles morts.
- **Renforcer l'appropriation** des choix et des actions.
- **Créer de l'engagement personnel** au lieu d'imposer des directives.

Les caractéristiques d'une question puissante

Une vraie question de coach est :

- **Ouverte** (pas réponse par oui/non).
- **Neutre** (sans jugement implicite).
- **Centrée sur l'autre** (pas sur le manager).
- **Orientée sur les possibilités**, pas sur les erreurs passées.
- **Favorise la réflexion**, pas la défense.

Types de questions efficaces

1. Questions de découverte

« Qu'est-ce qui t'a conduit à ce choix ? »

Permettent d'explorer l'origine des comportements ou des décisions.

2. Questions d'approfondissement

« Que ressens-tu par rapport à cette situation ? »

Plongent sous la surface des faits pour toucher les émotions et les croyances.

3. Questions orientées solutions

« Si tu pouvais améliorer une seule chose, ce serait quoi ? »

Focalisent l'attention sur l'action, pas sur la plainte.

4. Questions de mise en mouvement

« Quelle est la toute première action que tu peux faire aujourd'hui ? »

Incitent à passer de la réflexion à l'action immédiate.

5. Questions de responsabilité

« De quoi es-tu prêt à te rendre responsable à partir d'aujourd'hui ? »

Ancrent l'engagement personnel et la prise d'initiative.

Les mauvaises questions à éviter

- **Questions fermées :**

« As-tu appelé ce client ? » (Oui/Non)

- **Questions suggestives :**

« Ne penses-tu pas que tu devrais changer d'approche ? »

- **Questions accusatrices :**

« Pourquoi as-tu encore échoué ? »

L'écoute est indissociable des bonnes questions

Le cycle efficace :

1. Écouter pleinement.
2. Poser une question ouverte.
3. Écouter la réponse en profondeur.
4. Relancer avec une question encore plus ciblée.

👉 L'écoute **guide** la prochaine question, **pas votre plan prédéfini**.

Focus : Le pouvoir du silence après une question

Après avoir posé une question puissante :

- **Ne comblez pas le silence.**
- Laissez le vendeur réfléchir.
- Le silence est souvent le signe que la vraie réflexion commence.

« La question la plus puissante est parfois celle qui est suivie du plus long silence. »

Outils et concepts à retenir

Type de question	Objectif
Découverte	Comprendre les causes profondes.
Approfondissement	Explorer les ressentis et croyances.
Solutions	Focaliser sur les options d'action.
Mise en mouvement	Initier des actions immédiates.
Responsabilité	Renforcer l'engagement personnel.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Créer votre banque de questions puissantes

1. Rédigez 10 questions ouvertes que vous pouvez utiliser lors de vos coachings.
 2. Catégorisez-les : Découverte, Approfondissement, Solutions, Action, Responsabilité.
 3. Utilisez au moins 3 de ces questions lors de votre prochaine session de coaching.
-

Exemples de questions puissantes prêtes à l'emploi

- « Que souhaites-tu vraiment accomplir dans cette situation ? »
- « Quel est le vrai défi ici pour toi ? »
- « Qu'est-ce qui te freine selon toi ? »
- « Quel serait ton premier petit pas pour avancer ? »
- « Si tu réussissais, comment saurais-tu que tu as atteint ton but ? »
- « Que voudrais-tu faire différemment la prochaine fois ? »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Préparez 5 questions ouvertes** pour votre prochaine rencontre individuelle.
- **Interdisez-vous de donner un conseil** avant d'avoir posé au moins 3 questions d'exploration.
- **Utilisez le silence** comme un outil stratégique après vos questions.
- **Encouragez vos vendeurs** à trouver leurs propres réponses plutôt que d'attendre vos directives.
- **Faites un feedback immédiat** à vous-même après chaque coaching :

« Ai-je posé plus de questions que donné de conseils ? »

Citation inspirante

« Une question puissante ouvre la porte à une nouvelle possibilité. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 11

CHAPITRE 12

Comment éliminer la résistance, la défensive et les excuses

Le réflexe naturel face au changement : la résistance

L'auteur rappelle une vérité fondamentale :

Chaque fois que vous introduisez du changement, vous déclenchez de la résistance.

Même les vendeurs talentueux :

- Se défendent.
- Résistent inconsciemment.
- Cherchent des excuses.

Ce n'est **pas un problème individuel**. C'est **un phénomène humain normal**.

👉 Le rôle du coach n'est pas d'éliminer la résistance par la force, mais de **l'accueillir et de la transformer**.

Pourquoi les vendeurs se défendent ou résistent ?

Plusieurs raisons expliquées :

- **Peur du jugement.**
- **Peur de l'échec** ou d'être exposé.
- **Manque de confiance** en eux ou dans le processus.
- **Attachement à leur zone de confort.**
- **Mauvaise expérience passée** avec un coaching autoritaire.

Les erreurs classiques des managers face à la résistance

- **Entrer en confrontation directe** ("Tu dois faire mieux !").
- **Exiger une justification** immédiate ("Pourquoi n'as-tu pas atteint ton objectif ?").
- **Ignorer la résistance** en poussant encore plus fort.
- **Faire de l'attaque personnelle** ("Tu n'es pas assez motivé.").

Conséquence :

- Fermeture émotionnelle.
- Renforcement des excuses.
- Perte progressive de confiance et d'engagement.

Comment éliminer la résistance de manière coachante

1. *Accueillir la résistance sans jugement*

Quand un vendeur résiste :

- Ne pas le corriger immédiatement.
- **Valider son ressenti :**

« Je comprends que ce changement puisse paraître inconfortable. »

2. *Explorer la source de la résistance*

Utilisez des questions ouvertes :

- « Qu'est-ce qui te semble difficile dans ce changement ? »
- « Quels sont tes principaux doutes ou inquiétudes ? »
- « Qu'est-ce qui te freine pour avancer ? »

👉 Le but est **d'écouter profondément**, sans défendre votre point de vue.

3. *Créer un espace sécurisé pour le dialogue*

Rappelez que :

- Il n'y aura pas de punition pour l'honnêteté.
- Les erreurs et les inquiétudes font partie du processus d'apprentissage.

« **Ce que vous niez s'amplifie. Ce que vous explorez diminue.** »

4. *Recadrer la situation*

Après avoir écouté :

- **Reformulez** ce que vous avez compris.
- **Recadrez** la perception du vendeur en mettant l'accent sur **les possibilités et les bénéfiques** du changement.

Exemple :

- « Donc si je comprends bien, tu crains que ce nouvel outil ralentisse ta prospection. Et en même temps, il pourrait à terme te faire gagner du temps sur la gestion de ton pipeline. »

5. *Impliquer dans la solution*

Demandez :

- « Comment pourrions-nous ajuster ce processus pour qu'il te soit plus utile ? »
- « Que pourrais-tu tester, même à petite échelle, pour te donner une chance de réussir avec ce changement ? »

👉 L'engagement vient quand le vendeur **se sent co-auteur** de la solution.

Les excuses : des opportunités de coaching

Plutôt que de voir les excuses comme un affront :

Voyez-les comme des signaux de ce qui doit être exploré.

Questions puissantes à utiliser face à une excuse :

- « Que pourrais-tu faire différemment malgré ces contraintes ? »
- « Quels éléments contrôles-tu dans cette situation ? »
- « Comment pourrais-tu transformer cet obstacle en opportunité ? »

Focus : Détecter les résistances silencieuses

Certaines résistances sont **non verbales** :

- Retards.
- Passivité.
- Faible engagement dans les actions.

Votre rôle :

Utiliser le questionnement pour amener la résistance **à la conscience** et **la traiter** de manière ouverte.

Outil	Application
Accueillir sans juger	Valider les émotions au lieu de les corriger.
Explorer la source	Utiliser des questions ouvertes pour comprendre.
Créer un espace sécurisé	Éliminer la peur du jugement.
Recadrer	Transformer la perception du changement.
Impliquer dans la solution	Favoriser l'appropriation et l'engagement.
Voir les excuses comme opportunités	Découvrir ce qui doit être travaillé en profondeur.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Pratiquer l'accueil et l'exploration de la résistance

1. Lors de votre prochaine session de coaching, soyez attentif aux signes de résistance.
2. Plutôt que de corriger immédiatement :
 - Accueillez (« Je comprends que ce soit frustrant. »)
 - Explorez (« Peux-tu m'en dire plus sur ce que tu ressens ? »)
3. Notez comment la conversation évolue quand vous éliminez le jugement.

Exemple de recadrage efficace

Vendeur :

« Ce nouveau CRM va me faire perdre du temps ! »

Manager Coach :

« Je comprends que ça te semble lourd au départ. En quoi cela pourrait-il aussi t'aider à mieux suivre tes prospects sur le long terme ? »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Remplacez toute correction immédiate par une validation empathique.**
 - **Utilisez les excuses comme tremplins de dialogue, pas comme raisons d'être frustré.**
 - **Soyez attentif aux résistances silencieuses** et amenez-les doucement à la lumière.
 - **Recadrez les perceptions négatives** en mettant l'accent sur les gains potentiels.
 - **Impliquez vos vendeurs dans la construction de la solution**, pas uniquement dans son exécution.
-

Citation inspirante

« **La résistance n'est pas un non. C'est une demande de compréhension.** »

— L'auteur

 **Fin du Chapitre 12**

CHAPITRE 13

Comment éliminer définitivement les excuses

L'excuse : l'ennemi caché de la performance

L'auteur commence ce chapitre en posant un principe simple :

Chaque excuse acceptée devient une permission de ne pas évoluer.

Tant qu'un vendeur peut justifier :

- Pourquoi il n'a pas atteint ses objectifs,
- Pourquoi il n'a pas fait les activités clés,
- Pourquoi il n'a pas tenté quelque chose de nouveau,

Alors **le changement durable est impossible.**

👉 **Le rôle du coach est d'éliminer le terrain fertile aux excuses**, sans confrontation, sans humiliation.

Pourquoi les excuses existent ?

Les excuses ne sont **pas un signe de mauvaise foi**. Elles sont :

- Un **mécanisme de protection** contre la peur de l'échec.
- Une tentative pour **préserver l'image de soi**.
- Parfois **un manque de clarté** sur ce qui est attendu.

« L'excuse protège l'ego à court terme, mais détruit la confiance à long terme. »

Le vrai problème : le manque de responsabilité personnelle

L'auteur explique que l'antidote aux excuses n'est pas :

- Plus de contrôle,
- Plus de pression,
- Plus de punitions.

C'est **la responsabilité personnelle** :

Le vendeur reconnaît que ses résultats dépendent de ses choix, pas des circonstances.

Comment éradiquer durablement les excuses

1. Changer votre propre posture

- Cessez de juger ou de blâmer.
- Cessez de chercher qui a "raison" ou "tort".
- Voyez chaque excuse comme **une opportunité de coaching**, pas une provocation.

2. Utiliser des questions de responsabilité

Face à une excuse :

- Ne pas réfuter.
- Ne pas débattre.
- Poser une question qui **ramène l'autre vers son pouvoir personnel**.

Exemples :

- « Que pourrais-tu faire différemment malgré cela ? »
- « Quels sont les éléments que tu peux encore contrôler ici ? »
- « Quelle action pourrais-tu entreprendre, indépendamment de cet obstacle ? »

3. Recadrer l'échec

Apprenez aux vendeurs que :

- L'échec temporaire est normal.
- La clé est **ce qu'ils choisissent de faire ensuite.**

Transformez l'état d'esprit :

- De « Je n'ai pas réussi, c'est la faute de... »
- À « Que puis-je apprendre et améliorer maintenant ? »

4. Responsabiliser dès le début

Lors du recrutement, de l'onboarding et des premières sessions :

- Installez une **culture de responsabilité** claire.
- Mettez l'accent sur **l'appropriation personnelle des résultats.**

« Dans cette équipe, nous cherchons toujours ce que nous pouvons faire de mieux, même face aux obstacles. »

5. Faire de l'auto-évaluation une norme

Après chaque projet ou cycle de vente :

- Demander au vendeur :
 - « De quoi es-tu fier dans ton processus ? »
 - « Que ferais-tu différemment la prochaine fois ? »
 - « Quelles compétences veux-tu renforcer pour avancer ? »

 Cela entraîne l'habitude de **regarder à l'intérieur**, pas à l'extérieur.

Mauvaise réaction	Pourquoi ça empire la situation
Blâmer directement	Renforce la défensive.
Accepter passivement	Encourage la répétition de l'excuse.
Corriger sans explorer	Supprime l'opportunité de prise de conscience.
Humilier publiquement	Détruit la confiance et l'initiative.
Minimiser les défis réels	Fait perdre toute crédibilité au manager.

Créer des champions responsables

Le but ultime :

Former des vendeurs qui :

- **Prennent la responsabilité complète** de leurs résultats,
- **Cherchent proactivement des solutions,**
- **Apprennent de chaque expérience,** sans blâmer les autres.

Ces vendeurs deviennent inarrêtables.

Outils et concepts à retenir

Clé	Application
Voir l'excuse comme une opportunité	Explorer les croyances sous-jacentes.
Utiliser des questions de responsabilité	Rediriger vers ce que la personne peut contrôler.
Recadrer l'échec	Valoriser l'apprentissage plus que la perfection.
Responsabiliser dès l'onboarding	Installer la norme d'appropriation des résultats.
Faire de l'auto-évaluation une norme	Stimuler la réflexion personnelle systématique.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Remplacer une excuse par une prise de responsabilité

Lors de votre prochaine rencontre :

1. Repérez une excuse émise par votre interlocuteur.
2. Posez une **question ouverte de responsabilité** plutôt qu'une correction.
3. Guidez-le à formuler **sa propre solution**.

Exemple de recadrage en direct

Vendeur :

« Ce prospect ne répond jamais. »

Manager Coach :

« Je comprends que ce soit frustrant. Que pourrais-tu tester d'autre pour relancer ce contact différemment ? »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Transformez toute excuse rencontrée en question de responsabilité.**
- **Renforcez la culture de feedback et d'auto-évaluation** après chaque projet ou vente.
- **Montrez l'exemple** : partagez aussi vos propres réflexions sur vos apprentissages d'échecs.
- **Saluez publiquement** les prises de responsabilité volontaire chez vos vendeurs.
- **Éliminez le blâme dans votre vocabulaire managérial**, remplacez-le par curiosité et exploration.

Citation inspirante

« La vraie liberté se trouve dans la possession de vos résultats. Pas d'excuses. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 13

CHAPITRE 14

La conversation de coaching la plus importante : vendre la valeur du coaching

Le coaching n'a de valeur que si l'autre y croit

L'auteur commence par une vérité essentielle :

Peu importe à quel point le coaching est puissant, il est inutile si la personne coachée ne voit pas sa valeur.

Trop de managers :

- Pensent que le coaching est "évidemment utile".
- L'imposent sans préparer le terrain.
- Ne prennent pas le temps d'**obtenir l'adhésion émotionnelle et rationnelle** de leurs vendeurs.

👉 Résultat : résistance, scepticisme, ou coaching subi sans impact réel.

Le coaching n'est pas une punition

Dans plusieurs organisations :

- Le coaching est associé à **la sous-performance**.
- On coache surtout ceux « qui ont des problèmes ».
- Les tops performants sont laissés à eux-mêmes.

Ce faux-fuyant tue la valeur perçue du coaching.

« Si le coaching est réservé aux vendeurs en difficulté, les meilleurs n'y verront jamais un levier de croissance. »

Objectif : faire du coaching un privilège, pas une obligation

Il faut repositionner le coaching comme :

- Un **accélérateur de réussite**.
- Un **signe de reconnaissance**.
- Un **investissement dans le développement de chacun**, peu importe le niveau.

Comment "vendre" le coaching à votre équipe

1. Clarifier votre intention

Message à transmettre :

« Mon objectif avec le coaching n'est pas de pointer ce qui ne va pas, mais de t'aider à exploiter pleinement ton potentiel. »

2. Demander la permission

Cela crée un climat de respect et de partenariat :

« Es-tu ouvert à ce qu'on explore ensemble comment tu pourrais passer au prochain niveau ? »

Même si vous êtes le manager, demander cette permission **change la posture** de contrôle à collaboration.

3. Positionner le coaching comme une conversation, pas un verdict

- Pas une évaluation.
- Pas un interrogatoire.
- Pas une critique voilée.

👉 Une **conversation de développement professionnel**.

4. Personnaliser les bénéfices

Ne dites pas simplement :

« Le coaching va t'aider. »

Mais plutôt :

« Le coaching va t'aider à atteindre tes objectifs plus rapidement, à surmonter ce qui te bloque, et à te sentir plus confiant dans tes ventes. »

Adaptez le bénéfice **au profil et aux ambitions du vendeur**.

5. Partager votre propre expérience

- Montrez que vous-même êtes coaché ou en apprentissage.
- Parlez d'un moment où le coaching vous a aidé à évoluer.

« **Je ne te propose rien que je n'utilise pas moi-même.** »

Ce qu'il ne faut pas faire

À éviter	Pourquoi c'est contre-productif
Imposer une séance sans contexte	Crée de la résistance immédiate.
Commencer par un problème ou une critique	Le coaching sera perçu comme un blâme.
Être trop vague sur les objectifs	Diminue la crédibilité et l'intérêt du vendeur.
Ignorer la personnalité de l'autre	Un style unique ne convient pas à tous les profils.

Construire une « alliance de coaching »

Le coaching est plus puissant quand :

- Les deux parties **consentent** à l'échange.
- Les attentes sont **claires des deux côtés**.
- Il y a un **engagement réciproque** à la progression.

« **Le coaching est une alliance, pas une intervention.** »

Outils et concepts à retenir

Exemples et exercices reproduits

Script pour lancer un coaching avec impact

« J’aimerais qu’on prenne un moment pour explorer comment tu pourrais encore progresser. Mon objectif, ce n’est pas de corriger ce que tu fais mal, mais d’explorer comment tu pourrais aller encore plus loin avec plus d’aisance. Est-ce que tu es partant pour ça ? »

Exercice : Préparer votre discours d’introduction au coaching

1. Rédigez votre version personnelle d’une phrase d’ouverture qui :
 - Clarifie l’intention,
 - Rassure,
 - Inspire confiance.
2. Répétez-la à haute voix jusqu’à ce qu’elle vous paraisse naturelle.
3. Testez-la lors de votre prochaine rencontre 1:1.

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Choisissez un vendeur cette semaine**, et lancez une première conversation pour "vendre" le coaching.
- **Préparez votre discours de clarification** : intention, bénéfices, style de conversation.
- **Demandez la permission** : installez le partenariat dès le départ.
- **Positionnez le coaching comme un privilège**, pas une réparation.
- **Créez un moment symbolique** pour formaliser l'engagement :
« Voici comment je vais t'accompagner. Voilà ce que j'attends aussi de toi. On y va ensemble. »

Citation inspirante

« **Ne commencez pas avec le coaching. Commencez par vendre la valeur du coaching.** »

— L'auteur

 **Fin du Chapitre 14**

CHAPITRE 15

Ce qui empêche réellement de coacher (et comment le surmonter)

Le vrai obstacle au coaching n'est pas le temps

L'auteur pose un constat clair :

Le principal frein au coaching n'est pas un manque de temps. C'est un ensemble d'attitudes, de croyances et de réflexes ancrés chez les gestionnaires eux-mêmes.

Excuses fréquentes :

- « Je suis trop occupé pour coacher. »
- « Mes vendeurs ne veulent pas être coachés. »
- « Le coaching ne fonctionne pas avec ce genre d'équipe. »

Réalité :

Ces excuses masquent souvent :

- De la peur (de ne pas être à la hauteur).
- Du perfectionnisme.
- Du besoin de contrôle.
- Une mauvaise compréhension du rôle de coach.

Les 7 barrières internes au coaching

1. *Le mythe du manque de temps*

Croyance :

« Coach je veux bien, mais je n'ai pas une minute à perdre. »

Vérité :

- Le coaching **fait gagner du temps à long terme** en rendant vos vendeurs plus autonomes.
 - Ne pas coacher vous condamne à **microgérer à vie**.
-

2. La peur de ne pas avoir toutes les réponses

Croyance :

« Si je n'ai pas la solution parfaite, je vais perdre en crédibilité. »

Vérité :

- Un coach ne doit pas tout savoir.
 - Un coach est un facilitateur, **pas une encyclopédie ambulante**.
-

3. Le besoin de contrôle

Croyance :

« Si je laisse les vendeurs trouver leurs propres solutions, ils feront des erreurs. »

Vérité :

- Oui, ils feront des erreurs... et c'est ainsi qu'ils apprendront.
- Le contrôle étouffe la croissance et freine la responsabilisation.

4. Le perfectionnisme

Croyance :

« Je dois tout coacher parfaitement, sinon autant ne rien faire. »

Vérité :

- Un coaching imparfait vaut toujours mieux que pas de coaching du tout.
 - La pratique rend meilleur. **L'inaction maintient l'incompétence.**
-

5. L'inconfort face à l'émotion

Croyance :

« Si le coaching devient émotionnel, je vais perdre le contrôle. »

Vérité :

- Les vraies transformations passent souvent par l'émotion.
- Un bon coach accueille l'émotion sans la fuir.

6. La confusion entre coaching et direction

Croyance :

« Mon rôle est de dire aux gens quoi faire. »

Vérité :

- Le coaching repose sur **le questionnement, l'écoute, et l'accompagnement.**
- C'est une compétence complémentaire, et non concurrente de votre autorité managériale.

7. La peur du rejet

Croyance :

« Si je propose du coaching, mes vendeurs vont mal réagir ou se fermer. »

Vérité :

- Oui, certains peuvent être méfiants au début.
- Mais avec le bon état d'esprit, **l'alliance de coaching** finit par s'installer.

Focus : Le piège du "coaching par accident"

Beaucoup de managers :

- Ne programment jamais de coaching formel.
- Se contentent de "coacher au détour d'une discussion" sans structure.

👉 Cela conduit à :

- Des conversations éparses et sans impact.
- Des messages contradictoires.
- Une perte de crédibilité.

La clé :

Planifiez vos coachings comme vous planifiez vos meetings stratégiques.

Le coaching **est** une activité de haute valeur, **pas un bonus optionnel**.

Outils et concepts à retenir

Obstacle	Comment le surmonter
Manque de temps apparent	Prioriser le développement sur la simple gestion de crise.
Peur de ne pas avoir les réponses	Poser des questions au lieu de donner des solutions.
Besoin de contrôle	Lâcher prise pour favoriser l'autonomie durable.
Perfectionnisme	Accepter d'apprendre en coachant, pas avant.
Inconfort émotionnel	Accueillir l'émotion comme partie naturelle de l'évolution.
Confusion entre coaching et ordre	Adopter le coaching comme complément au leadership traditionnel.
Peur du rejet	Miser sur l'alliance, l'écoute et la patience.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Auto-diagnostic des freins au coaching

1. Notez honnêtement :
 - Quelles excuses utilisez-vous parfois pour éviter de coacher ?
 - Quelles croyances limitantes freinent votre posture de coach ?
2. Pour chaque frein identifié, écrivez une action simple pour le dépasser.

Exemple :

Frein identifié	Action pour avancer
Manque de temps	Bloquer 30 minutes par semaine pour un 1:1 coaching.
Peur de ne pas avoir les réponses	Poser 3 questions ouvertes avant de donner un avis.

Exemple d'auto-coaching rapide

« Quelle peur me retient aujourd'hui d'accompagner mieux mon équipe ? »

« Quelle petite action pourrais-je poser pour avancer malgré cette peur ? »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Planifiez une session de coaching officielle** cette semaine, même brève.
 - **Pratiquez l'humilité** : n'avez pas besoin de tout savoir pour coacher efficacement.
 - **Concentrez-vous sur les questions**, pas sur les réponses.
 - **Accueillez vos propres résistances avec bienveillance**, sans auto-jugement.
 - **Renforcez votre engagement** : vous devenez meilleur en coachant régulièrement, pas en attendant d'être parfait.
-

Citation inspirante

« Le coaching ne consiste pas à être parfait. C'est une question de présence. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 15

CHAPITRE 16

Plan directeur pour réussir vos conversations de coaching

Pourquoi un plan est indispensable

L'auteur rappelle :

La qualité d'une session de coaching dépend rarement de votre intelligence. Elle dépend de votre préparation et de votre structure.

Beaucoup de gestionnaires :

- Arrivent aux rencontres **sans plan précis**.
- Laissent la conversation dériver.
- Sortent sans engagement clair de la part du vendeur.

👉 Résultat : coaching inefficace, frustration des deux côtés.

Objectif du chapitre

Fournir **un modèle clair et simple** pour :

- **Structurer** vos conversations de coaching.
- **Maximiser l'impact** de chaque rencontre.
- **Amener vos vendeurs à l'action**, non à la simple discussion.

Les 10 étapes d'une session de coaching réussie

1. Créer un climat de confiance

Dès le début :

- Installez une atmosphère sécuritaire et positive.
- Rappelez l'intention bienveillante du coaching.

Exemple :

« Mon but est de t'aider à progresser dans ce que tu souhaites atteindre. »

2. Définir l'objectif de la session

Clarifiez ensemble :

- Ce que vous voulez explorer aujourd'hui.
- Ce que le vendeur veut accomplir d'ici la fin de l'échange.

Question à poser :

« Quel serait pour toi un résultat idéal de notre rencontre ? »

3. Explorer la situation actuelle

Amenez le vendeur à :

- Décrire ses faits récents (actions, résultats).
- Identifier ses propres perceptions de ce qui fonctionne ou non.

Questions utiles :

- « Où en es-tu actuellement par rapport à ton objectif ? »
 - « Qu'est-ce qui se passe bien ? »
-

4. Identifier les obstacles

Creusez :

- Quels sont les défis rencontrés ?
- Quels sont les blocages internes ou externes ?

Attention :

Évitez d'assumer les problèmes — laissez-les émerger du vendeur.

5. Clarifier l'écart

Synthétisez ensemble :

- Voici où tu es.
- Voici où tu veux être.
- Voici l'écart que nous devons combler.

6. Explorer les options et les solutions

Amenez le vendeur à générer ses propres idées :

- « Quelles sont les différentes options pour avancer ? »
- « Que pourrais-tu essayer de nouveau ? »

Rappel :

Le but n'est pas d'imposer votre solution — c'est de **co-créer**.

7. Élaborer un plan d'action précis

Avec l'accord du vendeur :

- Définissez **ce qui sera fait**,
- **Quand**,
- **Comment mesurer** le progrès.

Exemple :

« Je vais contacter 10 nouveaux prospects cette semaine et leur proposer une démo personnalisée. »

8. Anticiper les obstacles futurs

Question stratégique :

« Qu'est-ce qui pourrait te freiner pour exécuter ce plan ? »

Et ensuite :

« Que pourrais-tu prévoir dès maintenant pour surmonter cet obstacle ? »

9. Confirmer l'engagement

Validez verbalement :

- L'engagement du vendeur.
- Sa responsabilité dans l'exécution du plan.

Question clé :

« De quoi as-tu besoin de moi pour réussir ton action ? »

10. Planifier le suivi

Ne laissez jamais une session se terminer sans :

- Fixer un moment de revue du plan d'action.
- Définir le type de feedback ou d'assistance que vous offrirez.

Focus : la différence entre coaching et conversation sociale

Une vraie session de coaching :

- A un début clair (objectif posé),
- Un milieu structuré (exploration guidée),
- Une fin concrète (plan d'action validé).

Une simple "bonne conversation" n'implique pas nécessairement un changement réel.

 **Structurez pour transformer, pas juste pour discuter.**

Outils et concepts à retenir

Étape	But principal
Créer la confiance	Installer un climat positif et sécurisé.
Définir l'objectif	Donner une direction claire à la session.
Explorer la situation	Comprendre la réalité du vendeur.
Identifier l'écart	Clarifier ce qui sépare la situation actuelle du but visé.
Explorer les options	Stimuler la créativité du vendeur.
Élaborer un plan d'action	Formaliser un engagement concret.
Anticiper les obstacles	Renforcer la résilience.
Confirmer l'engagement	Ancrer la responsabilité.
Planifier le suivi	Assurer la continuité et le soutien.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Préparer votre prochain coaching en 10 étapes

Avant votre prochain 1 à 1 :

1. Écrivez un mini-plan en suivant les 10 étapes.
2. Prévoyez 2-3 questions ouvertes par grande étape.
3. Après la session, évaluez :
 - Ai-je suivi mon plan ?
 - Où puis-je encore m'améliorer ?

Exemple de script rapide pour ouvrir une session

« Merci de prendre ce temps ensemble. Mon intention est de t'aider à progresser. Que voudrais-tu explorer ou accomplir aujourd'hui dans notre échange ? »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Formalisez vos séances de coaching.**
Fixez un objectif clair, pas seulement un vague "bilan hebdomadaire".
 - **Utilisez les 10 étapes comme checklist** jusqu'à ce qu'elles deviennent naturelles.
 - **Préparez chaque coaching comme un moment stratégique**, pas comme un moment social.
 - **Demandez du feedback à vos vendeurs** : comment perçoivent-ils la valeur de vos sessions ?
 - **Célébrez chaque engagement pris et tenu**, même petit.
-

Citation inspirante

« Un excellent coaching ne se produit pas par hasard. Il se fait par choix et par conception. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 16

CHAPITRE 17

Coacher à travers les générations : Milléniaux, Gen Z et au-delà

Pourquoi adapter son coaching selon les générations est essentiel

L'auteur souligne une réalité actuelle :

Pour être efficace, un coach ne peut pas adopter une approche unique pour tous.

Chaque génération :

- A ses propres valeurs,
- Sa manière de voir le travail,
- Ses attentes en matière de leadership et de développement.

👉 Le coaching doit **s'adapter** pour résonner avec chaque profil générationnel.

Les caractéristiques des différentes générations

1. Baby Boomers (nés entre 1946 et 1964)

- Loyauté forte envers l'entreprise.
- Importance accordée au travail acharné et à la hiérarchie.
- Respect de l'autorité traditionnelle.

Clé de coaching :

- Reconnaissance de leur expertise.
- Coaching orienté sur la transmission de savoir et la reconnaissance des contributions.

2. Génération X (nés entre 1965 et 1980)

- Valeur d'indépendance.
- Cynisme envers les structures corporatives rigides.
- Recherche d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Clé de coaching :

- Donner de l'autonomie.
- Coacher en mode "partenaire", pas "superviseur".

3. Milléniaux (nés entre 1981 et 1996)

- Recherche de sens et d'impact dans leur travail.
- Désir de feedback fréquent et constructif.
- Sensibilité aux questions sociales et environnementales.

Clé de coaching :

- Connecter le travail quotidien à un but plus grand.
 - Fournir un feedback rapide, clair et orienté développement.
-

4. Génération Z (nés après 1997)

- Digital natives : habitués à l'instantanéité.
- Recherche d'authenticité et de transparence.
- Volonté d'être impliqués dans les décisions rapidement.

Clé de coaching :

- Être direct, authentique et rapide dans les échanges.
- Donner des missions à impact rapide et visible.

Focus : Ce que toutes les générations ont en commun

Malgré leurs différences :

- **Toutes** veulent être respectées.
- **Toutes** veulent sentir que leur contribution compte.
- **Toutes** apprécient un coaching qui leur donne du pouvoir, pas qui leur impose des solutions.

👉 Adapter la forme du coaching, mais **rester fidèle à l'essence universelle : respect, écoute, responsabilisation.**

Adapter votre style de coaching : exemples pratiques

Principe	Application
Adapter le coaching par génération	Ajuster votre approche en fonction des valeurs dominantes.
Rester fidèle au respect universel	Respect, reconnaissance et responsabilisation sont des valeurs communes.
Utiliser la diversité comme force	Valoriser les contributions croisées entre générations.
Être transparent et authentique	Surtout avec Milléniaux et Gen Z.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Diagnostiquer le profil générationnel de votre équipe

1. Listez vos vendeurs par tranche d'âge (Boomers, X, Y, Z).
 2. Pour chacun :
 - Quel type de reconnaissance valorisent-ils le plus ?
 - Préfèrent-ils un coaching structuré ou plus libre ?
 3. Ajustez vos prochaines sessions selon leurs attentes spécifiques.
-

Exemple de question puissante par génération

- **Boomers :**

« Comment souhaites-tu que ton expérience soit valorisée dans ton rôle actuel ? »

- **Gen X :**

« Quelle autonomie as-tu besoin pour exceller dans ce projet ? »

- **Milléniaux :**

« Comment ce que tu fais aujourd'hui contribue-t-il à ton objectif personnel ? »

- **Gen Z :**

« Quel impact concret veux-tu voir rapidement dans ton travail ? »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Observez votre équipe sous l'angle générationnel** sans tomber dans les clichés.
 - **Posez des questions ouvertes** pour comprendre les besoins de chaque individu.
 - **Adaptez votre style et votre format de coaching** en conséquence.
 - **Valorisez l'apprentissage intergénérationnel** par des échanges structurés.
 - **Cultivez une culture d'adaptation permanente** dans votre manière de coacher.
-

Citation inspirante

« Différentes générations, même besoin : être vu, entendu et habilité. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 17

CHAPITRE 18

**Votre nouvelle définition du succès :
devenir un coach légendaire**

Pourquoi redéfinir le succès en tant que gestionnaire

L'auteur conclut son livre en insistant :

Le succès d'un gestionnaire ne se mesure pas uniquement aux chiffres de vente. Il se mesure surtout au nombre de personnes qu'il a aidées à devenir des champions.

Dans la vieille définition :

- Le succès = quotas atteints.
- Le succès = promotions personnelles.

Dans la nouvelle définition :

- Le succès = développement durable des talents.
- Le succès = création d'une équipe autonome, performante et épanouie.

Le vrai héritage d'un gestionnaire : ses gens

« Vous n'êtes pas reconnu pour ce que vous accomplissez seul, mais pour ce que votre équipe devient grâce à vous. »

- Un manager ordinaire pousse les résultats à court terme.
- Un coach légendaire développe des vendeurs capables d'exceller longtemps après son départ.

Les 5 marqueurs d'un coach légendaire

1. Créer des leaders, pas des suiveurs

Votre mission n'est pas seulement de développer des vendeurs performants, mais :

- De bâtir des gens capables de prendre des initiatives.
 - De faire émerger de futurs mentors et leaders.
-

2. Être un modèle de croissance continue

Un coach légendaire :

- Continue lui-même d'apprendre et d'évoluer.
- Montre que l'excellence est un chemin, pas une destination.

Règle d'or :

Vous ne pouvez pas pousser vos vendeurs à progresser si vous-même stagnez.

3. Créer une culture d'apprentissage permanent

- L'échec n'est pas puni, il est analysé.
- Le feedback est continu, pas réservé aux "problèmes".
- L'amélioration continue devient une norme partagée, pas un effort individuel.

4. Mesurer son succès par la croissance des autres

Question de réflexion :

À la fin de l'année, pouvez-vous pointer clairement les compétences que vos vendeurs ont développées grâce à votre coaching ?

👉 Si oui, vous êtes sur le chemin de la légende.

5. Inspirer par l'authenticité, pas par la position

- Vos vendeurs vous suivent parce qu'ils **croient en vous**, pas parce qu'ils vous craignent.
- Votre impact survit même aux changements d'équipes ou de hiérarchie.

Focus : Du "faire" au "devenir"

La différence clé entre un gestionnaire moyen et un coach légendaire :

- Le premier est obsédé par ce qu'il doit "faire" (plus de ventes, plus de meetings).
- Le second se concentre sur ce qu'il doit "devenir" :

Un guide, un catalyseur, un modèle vivant de croissance.

L'ultime question à se poser chaque semaine

« Cette semaine, ai-je aidé quelqu'un à devenir meilleur que moi ? »

Outils et concepts à retenir

Caractéristique	Application concrète
Créer des leaders	Développer l'autonomie et l'initiative chez les vendeurs.
Être en croissance continue	Lire, apprendre, se faire coacher soi-même.
Instaurer une culture d'apprentissage	Encourager feedback et innovation sans crainte.
Mesurer la croissance des autres	Évaluer les progrès humains, pas seulement les résultats.
Inspirer par l'authenticité	Cultiver la confiance par la congruence et la transparence.

Exemples et exercices reproduits

Exercice : Votre plan personnel pour devenir un coach légendaire

1. Réfléchissez et écrivez :
 - Comment souhaitez-vous que vos vendeurs se souviennent de vous ?
 - Quelles qualités humaines voulez-vous incarner en tant que leader ?
2. Définissez **3 habitudes à adopter dès cette semaine** pour renforcer votre rôle de coach inspirant.

Exemples :

- Dédier 15 minutes par jour à l'apprentissage personnel.
- Célébrer au moins 3 progrès non liés aux résultats.
- Planifier une session de feedback constructif pour un membre de l'équipe.

Exemple de déclaration d'intention d'un coach légendaire

« Mon rôle n'est pas d'avoir toutes les réponses, mais de poser les bonnes questions. Mon succès n'est pas ce que j'atteins seul, mais ce que j'aide mon équipe à réaliser ensemble. »

Comment appliquer ce chapitre dès aujourd'hui

- **Évaluez votre impact non seulement en termes de résultats**, mais en termes de croissance humaine.
- **Investissez dans votre propre développement continu** pour rester une source d'inspiration.
- **Valorisez et célébrez les progrès personnels** de vos vendeurs régulièrement.
- **Devenez un guide, pas un superviseur** : aidez vos gens à se découvrir eux-mêmes.
- **Posez chaque semaine la question :**

« À qui ai-je donné aujourd'hui la possibilité de devenir meilleur ? »

Citation inspirante

« On se souvient d'un entraîneur légendaire non pas pour ce qu'il a accompli, mais pour ce qu'il a inspiré les autres à réaliser. »

— L'auteur

 Fin du Chapitre 18

INVENTAIRE DES ANNEXES ET OUTILS FOURNIS PAR L'AUTEUR

1. Liste de questions puissantes de coaching

- Questions prêtes à utiliser pour explorer :
 - Les défis
 - Les motivations
 - Les obstacles
 - Les solutions
 - Classées par types de situations (ex. : lors d'un bilan, lors d'une difficulté avec un client, lors d'une perte de motivation).
-

2. Check-list pour conduire une session de coaching efficace

- Liste d'étapes à suivre avant, pendant et après une séance.
 - Rappels pratiques (préparation, écoute, engagement, suivi).
-

3. Tableau des erreurs de coaching les plus fréquentes

- Résumé visuel des erreurs à éviter.
- Rappels rapides du bon comportement attendu à la place.

4. Exemples de conversations de coaching réussies

- Scripts de dialogues illustrant :
 - Comment poser des questions ouvertes.
 - Comment accueillir la résistance.
 - Comment transformer une excuse en plan d'action.
-

5. Modèle de plan d'action personnel pour le développement des vendeurs

- Template simple :
 - Objectif du vendeur,
 - Actions prévues,
 - Mesures de succès,
 - Date de revue.
-

6. Liste de rappels pour maintenir la discipline du coaching au quotidien

- Micro-habitudes recommandées :
 - Durée minimale de coaching par semaine.
 - Nombre de questions ouvertes posées par session.
 - Feedback positif à fournir systématiquement.

7. Auto-évaluation du style de coaching du gestionnaire

- Questionnaire rapide :
 - Points forts actuels.
 - Zones à améliorer.
 - Fréquence de pratiques clé (questionnement, écoute, feedback).

Résumé visuel

Nom de la ressource	Type	Utilité
Liste de questions puissantes	Liste pratique	Stimuler l'exploration en coaching.
Check-list d'une session de coaching	Processus étape par étape	Structurer vos coachings.
Tableau des erreurs de coaching	Rappel visuel	Éviter les pièges courants.
Exemples de dialogues	Scripts	Modéliser des conversations réussies.
Modèle de plan d'action vendeur	Template remplissable	Formaliser des plans concrets.
Liste de micro-habitudes de coaching quotidien	Rappels pratiques	Installer la discipline du coaching.
Auto-évaluation du style de coaching	Outil de réflexion	S'améliorer comme coach.

À propos de l'auteur

Christian Cossette

Président, K7 Service-Conseil

Depuis plus de 35 ans, Christian Cossette consacre sa carrière à l'optimisation de la performance commerciale des PME. Spécialiste reconnu du recrutement de forces de vente, il est à la tête de **K7 Service-Conseil**, la seule firme au Québec exclusivement dédiée à la recherche de représentants, directeurs de comptes et VP ventes.

Mais son expertise ne s'arrête pas là.

Depuis 1989, il a conçu et révisé des centaines de programmes de rémunération et d'incitatifs en vente, aidant les entreprises à aligner la motivation de leurs équipes sur leurs objectifs d'affaires. Il accompagne aussi les dirigeants dans la structuration de leurs équipes pour répondre avec agilité aux réalités du marché.

Formateur passionné, Christian enseigne la vente et le marketing depuis plus de 40 ans, tant au niveau collégial qu'universitaire. Son approche allie expérience terrain, rigueur stratégique et pédagogie concrète.

COACHER POUR GAGNER

Transformez vos vendeurs en champions.

Ce guide pratique s'adresse aux gestionnaires de ventes qui veulent aller au-delà du simple encadrement.

Grâce à une méthode claire, des outils concrets et des exemples réels, vous apprendrez à :

- ✓ Développer l'autonomie et la motivation durable
- ✓ Redresser les sous-performants sans pression inutile
- ✓ Faire grandir les talents de votre équipe au quotidien

Coacher pour gagner est plus qu'un livre : c'est un plan d'action pour les gestionnaires de vente qui veulent cesser de gérer la moyenne et commencer à bâtir l'élite.



BOER B79-968 97350-0-5



9 788666 378960