

Et si vous repensiez vos réunions commerciales ?

Pour faire des réunions de travail des moments d'échanges constructifs pour les commerciaux, il est impératif d'en renouveler le contenu en permanence et de les animer avec dynamisme et créativité, le tout avec un budget identique.

Propos recueillis par Emmanuelle Sampers-Genère

Recréer un temps collectif motivant

La réunion commerciale, qu'elle soit hebdomadaire ou mensuelle, doit retrouver ses lettres de noblesse ! Ce "rituel", sensé être un moment d'échange constructif entre vos collaborateurs et représenter, pour vous, un moment-clé de la relation managériale, est aujourd'hui davantage synonyme de passage obligé, de perte de temps ou, pire, de contrainte. Il est donc grand temps de renouveler le genre. Mais de quelle façon ? En recentrant la réunion commerciale sur l'équipe, le collectif, et en se focalisant non plus sur le "combien" mais sur le "comment". En clair, les tours de table individuels qui consistent, pour le manager, à s'enquérir auprès de chaque commercial de ses résultats – rendez-vous obtenus, contrats signés, prospects

démarchés – au cours de la période dévolue, sont à proscrire. Vous éviterez ainsi que vos collaborateurs s'ennuient en attendant leur tour et/ou ressortent démotivés de la réunion car leurs résultats énoncés devant le reste de l'équipe sont en deçà des objectifs. Au contraire, élargissez l'horizon de vos troupes en leur donnant des informations sur le chiffre d'affaires, les marges, la stratégie de l'entreprise et, bien entendu, parlez-leur en détail des affaires remportées par l'équipe, des opportunités à venir sur tel secteur ou tel marché, etc. Abordez aussi les difficultés du moment – par exemple, l'arrivée d'un nouveau concurrent, la prospection téléphonique peu efficace – mais toujours au nom de l'équipe, et favorisez au maximum le partage d'expériences. Vous valoriserez ainsi les uns et motiverez les autres.

Pensez aussi à...

- Débuter votre réunion en fêtant un événement. L'anniversaire d'un collaborateur, le 100^e client gagné par tel commercial depuis son entrée dans l'entreprise : c'est un détail qui prend 30 secondes mais qui suffit à créer du "lien" entre vos collaborateurs.
- Organiser, une à trois fois par an, votre réunion à l'extérieur de l'entreprise, histoire de mettre vos équipes "au vert". La destination choisie est fonction de votre budget.



Philippe
Rossignol,
directeur
général
du cabinet
de conseil
Amplitude.

Des réunions renouvelées dans leur contenu...

Pour rompre avec la monotonie actuelle des réunions commerciales et apporter une réelle valeur ajoutée à vos commerciaux, il est primordial d'en renouveler le contenu et de l'adapter à la vie de l'équipe à l'instant T. L'idéal ? Établir un ordre du jour neuf pour chaque rendez-vous. Faire, en quelque sorte, des réunions sur mesure, et non plus standardisées. Pas de panique, c'est assez simple et cela ne nécessite pas des heures de préparation. Concrètement, définissez en amont (deux jours avant, s'il s'agit d'un rendez-vous hebdomadaire, ou une bonne semaine à l'avance si celui-ci est mensuel) les sujets à aborder en tenant compte de l'actualité immédiate de l'équipe et de celle de l'entreprise : par exemple, vos collaborateurs peinent à commercialiser un nouveau produit, le chiffre d'affaires du secteur nord-ouest explose, le service marketing se réorganise, un nouvel axe stratégique vient d'être décidé, etc. Retenez deux ou trois sujets primordiaux (pas plus) et fixez pour chacun d'entre eux un objectif concret à atteindre le jour J, comme la généralisation d'une bonne pratique locale à l'ensemble de votre réseau ou l'amélioration de la connaissance technique des équipes sur tel ou tel produit. En clair, il ne s'agit pas seulement d'informer mais aussi de faire avancer l'équipe, via des actions concrètes.

... et innovantes dans la forme

Votre contenu défini, reste à le mettre en scène. S'il ne s'agit pas d'assurer un "show" à l'américaine, il est important, pour capter l'attention de vos collaborateurs et faire de cette réunion un moment d'échange constructif et motivant, de prévoir plus qu'une simple présentation PowerPoint. Pour animer comme il se doit votre réunion, vous avez à votre disposition un large panel d'outils. Pensez à varier les types d'animations d'une réunion à l'autre et même au cours d'une réunion, afin de lui donner du rythme et d'étonner vos commerciaux. Vous pouvez notamment demander à l'un de vos collaborateurs de présenter son dernier succès. Fort de cette expérience positive, vous pouvez engager les autres commerciaux à mettre en place cette bonne pratique sur leur secteur ou à travailler en binôme avec un collègue. Il est possible de procéder à l'identique avec un échec, à condition qu'il soit collectif et engage toute l'équipe. L'occasion de revenir sur les raisons de cet insuccès et de réfléchir à des actions correctrices. Si, par exemple, votre équipe a perdu un appel d'offres en raison d'une présentation "vieillot", l'objectif de la réunion sera de plancher sur une nouvelle présentation commerciale. Autre outil à votre disposition : les formations flash. Elles permettent de revenir rapidement et efficacement sur les fondamentaux (prospection, négociation, etc.) en cas de baisse de régime de vos collaborateurs. À noter : ces formations peuvent être assurées par un commercial senior, reconnu pour ses compétences. En cas de réunion mensuelle plus longue (une demi-journée), vous pouvez associer à votre formation un challenge sous la forme d'un QCM et d'un jeu de rôle. Pensez également à jouer la carte de la transversalité en faisant intervenir un collaborateur du marketing, de la production ou de la direction financière sur une problématique concrète pour votre équipe.

Des réunions rythmées et concises, pour plus d'efficacité

Renouveler le genre, c'est aussi en finir avec les réunions interminables qui monopolisent vos équipes. Une règle d'or : définir une durée pour chaque réunion et vous y tenir impérativement. En moyenne, un rendez-vous hebdomadaire dure une heure maximum. Si vous réunissez vos commerciaux une fois par mois, tablez sur deux ou trois heures, voire une demi-journée. La durée change selon l'ordre du jour et les objectifs de la réunion. Pour ne pas déborder sur l'horaire, prévoyez un timing très précis : tel commercial intervient 15 minutes, telle formation flash dure 20 minutes, etc. En début de réunion hebdomadaire, consacrez quelques minutes à la présentation de l'ordre du jour à l'aide d'un slide synthétisant les

objectifs, la méthodologie et la durée du rendez-vous de travail. S'il s'agit d'une réunion mensuelle, formalisez par écrit un ordre du jour et adressez-le à vos équipes avant le jour J. Dans tous les cas, prévenez vos commerciaux s'ils doivent témoigner lors de la réunion ou rassembler des données en vue d'un travail collectif sur un plan d'action. Le jour J, c'est vous et uniquement vous qui animez la réunion. En tant qu'animateur leader, vous déroulez l'ordre du jour, donnez la parole et orchestrez les échanges. Vous êtes également garant du temps : pour cela, sachez dire stop à un collaborateur qui digresse ou n'hésitez pas à prévenir un commercial qu'il lui reste deux minutes pour conclure sa présentation.