

Sujet :

Manager les commerciaux nomades

Manager des commerciaux nomades est un art délicat. Ils nécessitent un traitement à part parce qu'ils passent le plus clair de leur temps en dehors du bureau et donc ne peuvent pas être managés comme des salariés sédentaires.

La demande est paradoxale, voire contradictoire. Les commerciaux nomades attendent deux choses :

Que le management les laisse autonomes et s'occupe d'eux... en même temps !

Ils ont donc besoin :

- De contrôle, mais pas de flicage
- D'autonomie, mais aussi de soutien

Date : vendredi 1^{er} avril 2005

Auteur : Gilles Hémerly

Manager les commerciaux nomades

Manager des commerciaux nomades est un art délicat. Ils nécessitent un traitement à part parce qu'ils passent le plus clair de leur temps en dehors du bureau et donc ne peuvent pas être managés comme des salariés sédentaires.

La demande est paradoxale, voire contradictoire. Les commerciaux nomades attendent deux choses :

Que le management les laisse autonomes et s'occupe d'eux... en même temps !

Ils ont donc besoin :

- De contrôle, mais pas de flicage
- D'autonomie, mais aussi de soutien

Le management des commerciaux nomades consiste à laisser les itinérants vivre leur vie tout en leur donnant le sentiment d'être intégrés au sein d'une entité où ils ne passent qu'une infime partie de leur temps. Pour cela il faut impérativement prendre en compte 5 points capitaux :

- **La confiance**
- **Le confort de vie** dans les déplacements
- **La facilité de connexion** avec l'entreprise
- **Le contact direct** avec le siège de l'entreprise
- **Le contrôle** sans renier sur l'autonomie

La confiance

L'entreprise confie à ses commerciaux nomades une responsabilité sur un secteur géographique. Il faut que le commercial prenne et assume cette responsabilité dans le respect de la stratégie commerciale définie. Pour cela, il faut qu'une relation de confiance forte s'établisse entre le commercial et sa hiérarchie. La confiance n'implique pas l'absence de contrôle, mais une totale transparence dans le contrôle.

Lorsque cette relation de confiance se développe, elle entraîne également :

- Une plus forte implication des commerciaux sur le terrain
- De meilleurs résultats
- Une participation active à la stratégie de l'entreprise
- Un état d'esprit positif

Le confort de vie dans les déplacements

Les études sur l'activité des commerciaux montrent que les commerciaux passent moins de 15% voire moins de 10% de leur temps en face à face avec leurs clients. Or c'est dans cette relation de face à face que le résultat est le meilleur.

Pour augmenter ce temps il faut que les commerciaux soient sur le terrain et donc qu'il n'aient pas de réticences à y aller. L'absence de confort de vie dans les déplacements est souvent un point de blocage.

Pour éviter ce blocage, il faut être proche de ses commerciaux, comprendre leur mode de fonctionnement et trouver avec eux les solutions afin que le confort de vie que l'entreprise peut offrir à ses nomades corresponde à leurs attentes.

La facilité de connexion

Les outils d'aujourd'hui permettent de se connecter facilement avec l'entreprise.

- **L'ordinateur portable**
En déplacement, l'ordinateur se mue en bureau mobile. Lorsqu'il est connecté à l'internet, c'est l'outil pour suivre en temps réel les objectifs, les stocks, les fiches produits et les dossiers de prospection commerciale.
- **Le téléphone portable**
Il garantit aux nomades de pouvoir toujours rester en contact avec leurs managers et leurs clients. Les nouveaux modèles GPRS fournissent une connexion permanente à internet et au mail, payée à la quantité d'infos transmises et non à la durée.
- **L'ordinateur de poche (PDA) :**
De véritables bases de données professionnelles (contacts, produits, stocks) font leur apparition sur ces ordinateurs miniatures. Les modèles les plus évolués peuvent être couplés à des téléphones portables et permettre ainsi de lire ses mails à distance.

Pouvoir et devoir se connecter facilement à l'entreprise renforce :

- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- Le lien entre le commercial nomade et l'entreprise

Le contact direct avec le siège

Les commerciaux nomades ont un contact régulier avec leur hiérarchie.

Mais au delà de ce contact, ils doivent également être en mesure de pouvoir un contact direct avec le siège. En effet, une personne au siège de l'entreprise peut voir sans aucun problème les différents services et discuter des problèmes qu'il rencontre, des questions qu'il se pose...

Le commercial nomade n'a pas cette présence sur place. Il doit gérer seul des problèmes administratifs - remboursement de notes de frais, réception et stockage d'échantillons, entretien de la voiture ...

Lorsqu'il envoie une demande, il reçoit rarement un accusé de réception. Et comme il n'est pas présent au siège, ses demandes peuvent être moins bien traitées que celles de ceux qui peuvent venir tous les jours vérifier que leur demande personnelle avance bien est bien traitée en priorité...

Le contact direct avec le siège est donc un point très important afin de faciliter le travail des commerciaux nomades. Il doit se faire aussi bien des commerciaux vers le siège que du siège vers les commerciaux.

Le contrôle sans renier sur l'autonomie

Ni le mail ni le téléphone ne doivent servir de pointeuse ! Des appels ou des e-mails passés systématiquement à 9 heures et à 18 h 30 seront forcément pris pour ce qu'il

sont : du flicage, la preuve indéniable d'un manque de confiance. Avec un commercial nomade, il n'y a plus de contrôle possible sur lui. Cela nécessite de faire confiance au nomade et de lui donner des objectifs clairs et mesurables. Plus les objectifs sont précis, mieux ça marche. Cela n'empêche pas de mettre en place, pour certains travailleurs, des autodéclarations du temps de travail (des feuilles de temps), qu'elles soient quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles. Il faut contrôler l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs avec des outils validés, connus, adoptés par tous.

Et lorsque des salariés abusent ? Plutôt que de fliquer, nombreux sont ceux qui conseillent de demander calmement au salarié de s'expliquer. En général, cela suffit.

Fliquer les collaborateurs, c'est technologiquement possible. Mais cela prend un temps et un argent fous.

L'éloignement des salariés implique d'établir des rendez-vous réguliers, par mail, par téléphone ou en face à face. Ces moments sont indispensables au manager pour :

- Suivre ses collaborateurs
- Actualiser les objectifs
- Contrôler les résultats

Tout l'art consiste à trouver le ton juste pour que ces bilans ne tournent pas à la surveillance pernicieuse ou... à une perte de temps.

Quelques conseils pour manager des commerciaux nomades

- Trouver un mode de communication à distance adapté à l'activité et à la sensibilité de chacun : téléphone, mail, chat , etc.
- Fixer à chacun des objectifs précis et mesurables. De même, le système d'autodéclaration des temps de travail devra être précisé (par jour, semaine, mois).
- Mettre en place un bilan régulier par téléphone, par mail ou de visu avec tes collaborateurs pour évaluer leur état d'avancement... et leur moral.
- Faciliter la vie des collaborateurs en leur fournissant sans lésiner les équipements informatiques et les moyens de communication les mieux adaptés
- Privilégier la confiance réciproque plutôt que de se livrer à des contrôles incessants si les collaborateurs utilisent un téléphone portable ou une ligne téléphonique.
- Respecter un créneau horaire négocié, au cours duquel les collaborateurs pourront se mettre sur répondeur pour traiter leurs e-mails, par exemple.
- Organiser régulièrement une réunion avec l'équipe. Pour « prendre la température » et pour lui parler de la vie de l'entreprise (état du marché, résultats financiers, mouvements de personnel, programmes de formation).
- Accompagner les collaborateurs régulièrement chez leurs clients pour partager la réalité de leur travail.
- Ajouter aux contrats de travail un avenant qui spécifie l'équipement attribué au salarié et les conditions de son remplacement en cas de vol, de panne ou de perte ; la fréquence des réunions de service et des bilans individuels ; et toutes les modalités pratiques nécessaires.
- Organiser régulièrement une réunion globale et un repas sans autre but que souder l'équipe et... faire la fête !