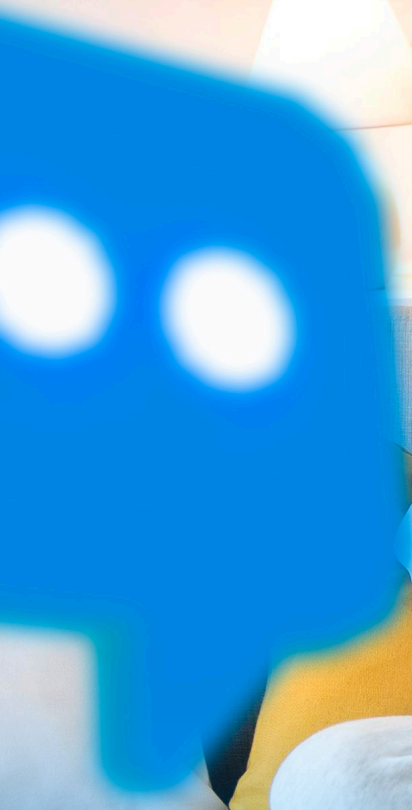
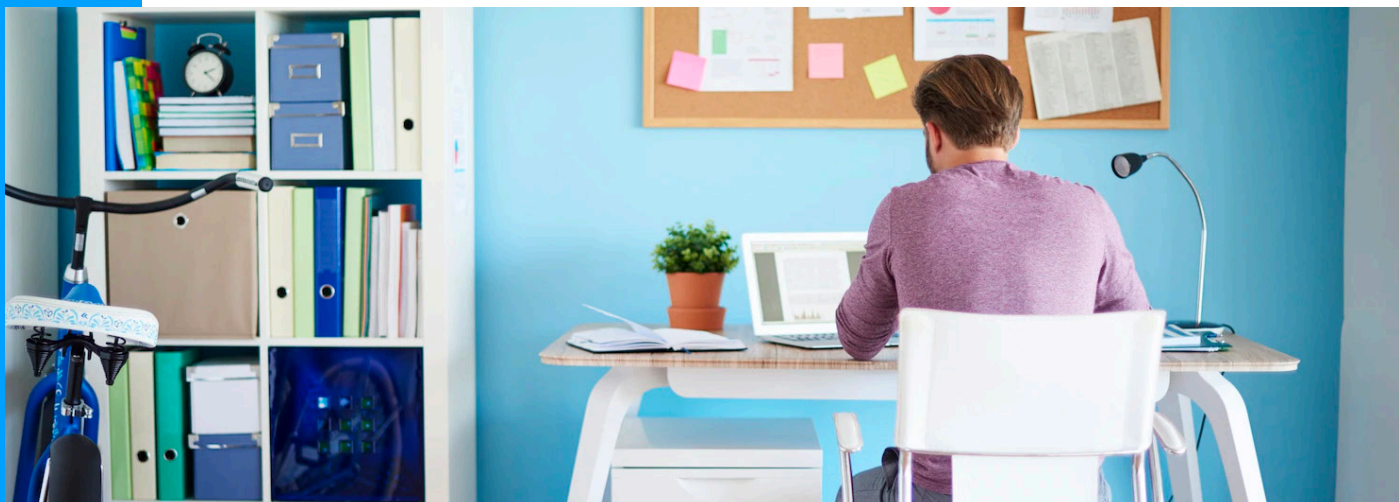


uptoo



TÉLÉTRAVAIL

Comment le mettre en place et animer son équipe commerciale ?



Le monde du travail a changé et nous allons devoir nous adapter. Rapidement.

Dans l'ère post-Covid, les candidats commerciaux ne postulent plus aux entreprises qui ne proposent pas de télétravail. C'est une réalité, les entreprises qui ne s'y mettent pas ne survivront pas. Car les commerciaux ont le choix. Le nombre d'offres d'emploi disponibles sur le marché a doublé ces dernières années.

La mise en place du télétravail a un impact direct sur :

- L'attractivité de l'entreprise auprès des commerciaux ;
- La fidélisation des talents qui ont tendance à vite bouger ;
- La croissance de l'entreprise avec une équipe commerciale pérenne.

Le télétravail nous a été imposé pendant 2 ans. Il est temps de le choisir :

dans 50 % des entreprises qui l'ont mis en place, les télétravailleurs souhaitent poursuivre l'expérience, et 78 % des employés indiquent avoir une préférence pour le home office (source : HubSpot).

Mais mettre en place une politique de télétravail est un risque. Un risque à la fois pour la productivité des commerciaux, pour leurs performances et, in fine, pour la rentabilité de l'entreprise. Car, si le télétravail a des effets vertueux sur de nombreux profils, il a aussi des effets désastreux sur d'autres qui, comme nous avons pu le voir après deux ans, ont décroché et ont mal vécu l'isolement.

Alors comment mettre en place un format de télétravail qui fonctionne pour tous les commerciaux ? Comment suivre et mesurer que l'impact est positif sur chaque commercial et comment aider ceux qui ont besoin d'accompagnement ? 40 % des managers trouvent le télétravail difficile à mettre en œuvre et 1/4 y sont désormais défavorables (source : Malakoff Humanis)...

Nous avons condensé dans ce guide les meilleures pratiques des forces de vente en télétravail que nous rencontrons quotidiennement. Vous y trouverez des conseils pratiques et un guide pas-à-pas pour vous lancer.

Bonne lecture !

Sommaire

Le management à distance : Préambule

I. Comment mettre en place le télétravail	2
Etape 1 : définir le cadre et les règles du jeu	3
Etape 2 : définir les KPI de suivi	4
Etape 3 : communiquer et responsabiliser	5
Etape 4 : s'équiper des bons outils	6
Etape 5 : faire le bilan et optimiser	7
II. 6 initiatives pour favoriser la performance	8
Fixer des objectifs clairs	9
Augmenter les temps ensemble	10
Organiser une phase de pilote	10
Former les managers	11
Valoriser le travail	12
Prévoir des feedbacks	12
III. Étude de cas : Alliatech	13

Conclusion

Le management à distance

Préambule

Que nous dit la loi ?

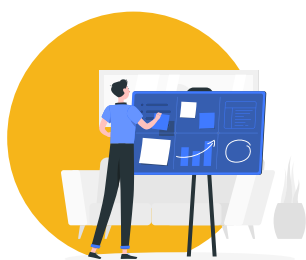
Selon le code du travail, le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (Article L. 1222-9 du Code du Travail).

Finalement, le télétravail se caractérise par 3 éléments essentiels :

- la distance
- la fréquence
- l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication

En tant que directeur et manager, votre rôle est central. Notre premier conseil, c'est avant tout de connaître vos collaborateurs pour engager efficacement cette transition et responsabiliser vos équipes.

Concrètement, vous serez confronté à 3 enjeux :



L'organisation
comment mettre en place une organisation cohérente et fluide au quotidien ?



Le management
comment adapter son management à une équipe dispersée ?



La motivation
comment maintenir l'envie et les performances de chacun ?

01

**Mise en place du
télétravail :
5 étapes à suivre**

Définir les règles du jeu

Avant tout, faites appel à un avocat pour rédiger la charte du télétravail. Cela permet d'instaurer des règles claires et équitables pour tous et de vous prémunir contre tout problème, abus ou incompréhension. Les commerciaux auront des questions et définir un cadre permettra de rassurer chacun sur ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas. Des modèles d'accord sont facilement trouvables sur internet pour avoir une idée du contenu.

Vous allez bientôt insuffler une nouvelle dynamique à vos équipes, une nouvelle manière de travailler.

Si vous n'aviez jamais fait de télétravail, allez-y progressivement. Posez-vous les questions du nombre de jours, du rythme et de la flexibilité que vous voulez instaurer. Et pour que vos équipes se prêtent au jeu, impliquez-les dans cette démarche.

Si ce sont elles qui ont participé à la définition des règles, la pression du groupe fera qu'elles seront moins à même de sortir du cadre.



L'expertise Uptoo

Conseils aux dirigeants :

1

Bloquez des moments obligatoires tous ensemble. Un jour par semaine ou quelques jours d'affilié par mois, où les commerciaux peuvent retrouver de l'émulation collective.

2

Faites un sondage pour définir le nombre de jours de télétravail à accorder. Vous aurez plus de facilité ensuite à expliquer qu'il s'agit de la demande de la majorité, et il y a fort à parier que la majorité reste plus raisonnable que vous ne l'imaginez.

3

Fixez des plages horaires où l'ensemble de votre équipe commerciale prospecte. C'est un bon moyen de maintenir une cohésion et de garder du rythme, même à distance. On l'a essayé chez Uptoo et ça a marché.

Adapter les indicateurs de performance

Vos commerciaux ont probablement déjà l'habitude de travailler avec des objectifs de chiffres d'affaires et de nombre de ventes. La nouveauté, c'est de proposer des indicateurs clés de performances (ICP, ou KPI en anglais) qui intègrent les effets du télétravail.

Appuyez-vous par exemple sur le délai moyen d'accomplissement d'une tâche spécifique lorsqu'elle est réalisée en présentiel ou en télétravail. C'est un bon moyen de savoir si la productivité de votre commercial évolue selon la situation dans laquelle il travaille.

Reprenez vos tableaux de bord et alimentez-les régulièrement. Car ces indicateurs ne seront représentatifs de l'évolution de la productivité de vos commerciaux en home office que s'ils sont suivis dans le temps.

Exemples de chiffres à suivre :

Motricité commerciale

Nombre de prospects contactés.
Nombre de rdv pris.

Efficacité commerciale

Taux de prospects appelés puis vu en rdv.
Taux de rdv avec closing.
Taux de satisfaction clients.

Tout l'intérêt du télétravail réside dans la responsabilisation des commerciaux. Pour cela, les commerciaux et les managers doivent disposer d'un référentiel commun et précis de la productivité et de l'efficacité commerciale.



L'expertise Uptoo Conseils aux dirigeants :

1

Instaurez un classement en live d'un ou deux indicateurs de productivité. Les commerciaux aiment la compétition saine. En valorisant les 3 premiers, vous donnez un objectif à atteindre pour les autres et vous jouez sur leur égo pour les motiver.

2

Énoncez clairement vos attentes en termes de volume et de qualité, à la fois aux commerciaux en place et surtout aux nouveaux arrivants. Tout le monde doit savoir précisément quel est le rythme minimum par semaine / mois qu'il ou elle doit maintenir.

Communiquer et responsabiliser

Le télétravail implique de la distance

Et c'est justement là qu'il va falloir mettre un point d'honneur à garder le contact avec votre équipe. Les commerciaux en ont besoin, plus que n'importe quelle autre fonction dans l'entreprise. Le commercial comme loup solitaire est un mythe ; les forces de vente aiment l'émulation du groupe et partager leur quotidien souvent éprouvant.

Un contact régulier pour valoriser vos commerciaux et cultiver l'esprit d'équipe est essentiel pour les impliquer davantage et développer leur productivité et leur performance.

Ces contacts peuvent prendre des formes variées et la récurrence fera toute la différence :

Individuellement

(déjeuner en 1-to-1, appel hebdomadaire...)

En équipe

(soirée d'équipe, réunion commerciale, simulation...)



À distance




(groupe WhatsApp, visioconférence...)

En physique




(rendez-vous client, meeting, ateliers...)

S'équiper des bons outils pour faciliter le suivi



Centraliser l'information

-  **noCRM.io** - Capturez des leads via des formulaires, LinkedIn, emails, carte de visites...
-  **Hubspot** - Gérez à la fois tout le parcours client, l'équipe commerciale et le marketing.
-  **Sellsy** - CRM avec fonctionnalités de comptabilité et de facturation, qui permettent de suivre les paiements.



Mieux communiquer

-  **Slack** - plateforme de communication collaborative qui renforce la productivité de vos équipes commerciales.
-  **WhatsApp** - l'application mobile qui fournit un système de messagerie instantanée chiffrée de bout en bout.
-  **Yammer** - le Facebook de l'entreprise, il vous permet de faire passer des messages, d'impliquer et de collaborer.



Former ses commerciaux et ses managers

-  **Modjo** - En clair, c'est un outil qui vous "remplace" dans la réécoute des appels de vos commerciaux.
-  **Showpad** - donne accès à l'ensemble des documents nécessaires à vos commerciaux, avec un système de notification



Appuyer le discours avec des présentations

-  **Prezi** - permet de rendre les présentations plus captivantes. Adieu les présentations classiques.
-  **Pandadoc** - Créer et modifier des documents et des présentations à distance, et également de les faire signer.

Adopter un système téléphonique cloud

-  **RingOver** - solution qui regroupe l'intégralité des fonctionnalités d'appel, de chat interne, de visio...
-  **Aircall** - système téléphonique tout-en-un basé sur le cloud, qui s'intègre à tous les outils que vous utilisez déjà.

Manager autrement

-  **Roadoo** - application qui permet de facilement créer des challenges commerciaux avec des cadeaux à la clef.
-  **Supermood** - solution SaaS qui mesure l'engagement au travail grâce à des micro-sondages

je télécharge
le guide



Le commercial 2.0 est celui qui utilise les bons outils pour vendre mieux et plus vite. Quelle que soit votre état d'avancement sur ce sujet, vous trouverez votre bonheur dans notre guide : « **Les 100 meilleurs outils de vente** »
<https://uptoo.fr/blog/ebooks/100-meilleurs-outils-vente/>

Faire le bilan et optimiser

En suivant les 4 premières étapes, vous serez en parfaite posture pour mener un bilan qui a du sens.

Si vous demandez à vos commerciaux, il y a de fortes chances qu'ils vous disent que tout s'est bien passé et qu'il faut évidemment continuer. C'est bien normal. Néanmoins, réalisez un bilan complet à l'issue d'une période de 3 à 6 mois à partir des chiffres que vous avez collectés et du ressenti de chacun.

Pensez à prévenir vos commerciaux dès le lancement du télétravail qu'un bilan aura lieu, afin notamment de prendre du recul, de déterminer ce qui fonctionne bien et qui doit être poursuivi, et ce qui fonctionne moins bien et qui doit être changé. Vous pouvez amener la discussion autour des problèmes rencontrés pour dégager des solutions communes.

Pour optimiser, vous pouvez vous poser plusieurs questions :

Les objectifs fixés étaient-ils réalistes (SMART)



Il y a-t-il une grosse différence d'atteinte des objectifs entre mes commerciaux



Hors objectifs, il y a-t-il de belles histoires ou des échecs à relever



Comment les commerciaux vivent-ils le télétravail



Comment les clients perçoivent-ils le télétravail dans mon entreprise



02

**6 initiatives pour que
le télétravail favorise
la motivation et la
performance**

1

Fixer des objectifs SMART



Fixer des objectifs clairs, c'est un peu comme le GPS : plus l'adresse sera saisie en détail, plus vous aurez de chance d'arriver à la destination souhaitée. En clair, la transparence est la clef du succès.

Des objectifs clairs sont des objectifs SMART :



Spécifique



Mesurable



Atteignable



Réaliste



**Temporellement
defini**



L'expertise Uptoo
Conseils aux dirigeants :

Sur-communiquiez ! Les objectifs du télétravail ne doivent pas être évoqués seulement au démarrage. Répétez-les régulièrement par mail, en réunion commerciale ; faites-les vivre au quotidien dans vos canaux de communication et d'animation d'équipe.

2

Augmenter les temps ensemble

On aurait aussi pu nommer cette partie : créer du lien, du vrai.

Avec l'alternance des jours de télétravail des uns et des autres, les équipes peuvent ne presque plus se croiser. Force est de constater que l'attachement joue un rôle direct sur la motivation et la fidélité des commerciaux.

Pour gérer votre équipe à distance, il est nécessaire de prendre le temps de bien connaître chaque membre et créer des synergies entre les uns et les autres. Si l'image des séminaires commerciaux qui commençaient à se ringardiser il y a quelques années, ces moments de vivre ensemble redeviennent indispensables.

Multipliez les temps d'échange, de partage de bonnes pratiques, d'entraînements collectifs, de mentoring, de coaching, de team building au quotidien... Vos commerciaux en ont besoin.

3

Organiser une phase pilote

« Tout ce qui est mesurable est améliorable ». C'est une phrase que nous avons emprunté à Steve Compère, Directeur Associé chez Uptoo, et qui prend tout son sens ici.

Si vous voulez que le télétravail soit une source de performance, testez, optimisez, itérez. Vous n'aurez probablement pas la bonne recette dès le démarrage, c'est normal. Tous vos commerciaux ne sauront pas être excellents en télétravail dès le lancement, c'est normal. Des changements d'habitude de ce calibre exigent un peu de temps et d'adaptation pour parvenir à maturité.

Là est tout l'intérêt de la phase pilote, cette phase de test dans laquelle vous allez apprendre ce qui marche et ce qui doit être amélioré avec le retour de vos équipes et les chiffres récoltés.



4

Former les managers

Manager une équipe à distance ne s'improvise pas. Il existe des méthodes et outils pour faciliter l'accompagnement de proximité et le besoin est omniprésent selon un sondage que nous avons mené auprès des managers et directeurs commerciaux.

Avez-vous suivi une formation pour gérer des équipes à distance ?



Pourtant, 2/3 des directeurs commerciaux gèrent désormais une équipe avec du télétravail. Une tendance qui tend à s'accroître.

La plupart des managers sont d'anciens excellents commerciaux qui ont évolué. Toutefois, trop peu sont formés à l'exercice du management. En clair, on leur donne la gestion d'une équipe parce qu'ils font de bons chiffres et on attend d'eux qu'ils répliquent leur succès story. **Spoiler : avoir de bons résultats ne fait pas de vous un bon manager. D'autant plus avec la distance !**

Si vous voulez que le télétravail soit une réussite, prévoyez une formation pour mettre à jour vos méthodes de management. Ces programmes sont aujourd'hui financés par les Opérateurs de Compétences (OPCO), souvent jusqu'à 100 %, et auront un impact plus large sur la qualité de votre management commercial et de votre croissance.



L'expertise Uptoo

Conseils aux dirigeants :

Notre guide "Le manager du futur" approfondit les bonnes méthodes et outils du manager. Il creuse notamment 4 axes du management à distance :

1

Comprendre et s'adapter aux spécificités du management à distance.

2

Tirer parti des nouvelles technologies pour maintenir une relation de proximité.

3

Passer d'une logique de présence à une logique d'objectif.

4

Garantir l'efficacité de ses équipes par l'organisation du travail.

[*https://uptoo.fr/blog/ebooks/le-manager-du-futur/](https://uptoo.fr/blog/ebooks/le-manager-du-futur/)

5

Valoriser le travail

La reconnaissance est un besoin fondamental des salariés.

Pourtant, nous avons du mal en France à activer ce levier. En tant que manager, nous sommes souvent plus à même de remonter ce qui ne va pas que de féliciter simplement ce qui a été bien fait. Cette tendance est exacerbée à distance où les appels, mails et visio ne se font plus que pour résoudre des problèmes...

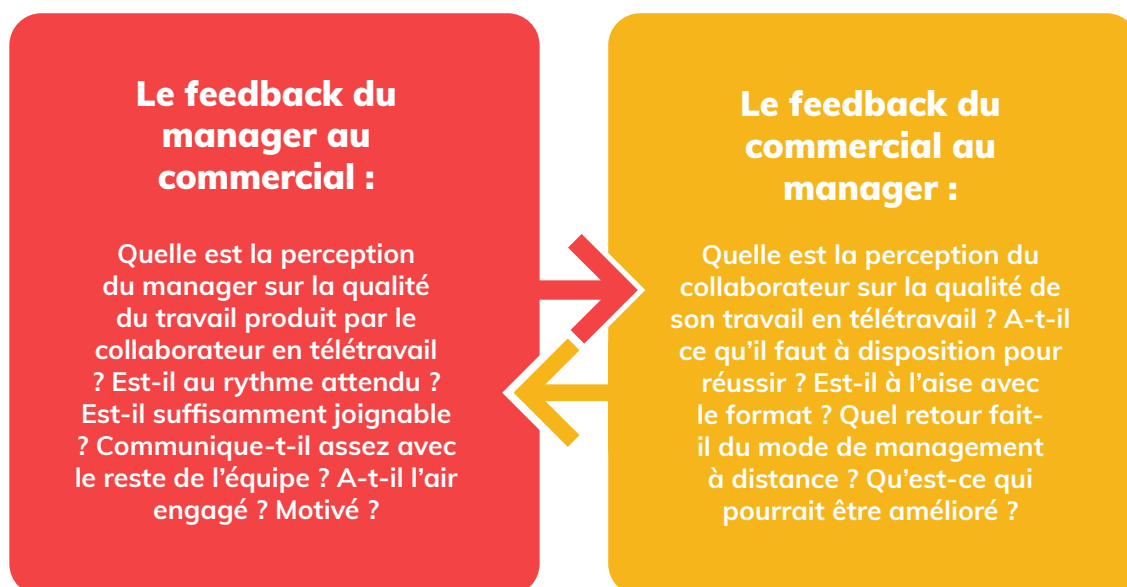
Comment exprimer sa reconnaissance à distance ?

Partager les belles réussites commerciales publiquement : en réunion d'équipe, sur la messagerie instantanée... Prendre l'habitude de remercier individuellement pour leurs efforts, et pas que pour les réussites. Consulter et impliquer les commerciaux plus souvent pour les décisions qui les concernent, notamment pour les process commerciaux et méthodes de vente.

6

Prévoir des feedbacks

On ne communique jamais assez. C'est une règle d'or et le travail n'y déroge pas. Pour embarquer les équipes, il est important de prévoir des temps de feedbacks des deux côtés :



Si votre force de vente est conséquente, vous pouvez vous appuyer sur des outils en ligne comme Supermood, afin d'enquêter et de centraliser très rapidement les retours. Mais encore une fois, prévoyez un débrief individualisé avec chacun pour casser le tout digital.

03

**Le cas de Alliatech :
comment le télétravail
est devenu moteur de
croissance**



Frédéric Harlé,
Directeur Général



Avant de proposer du télétravail pour tous, nous avons quelques réticences. Finalement, nos craintes n'étaient pas fondées, on est très content d'avoir sauté le pas.

Six mois avant la crise sanitaire, Alliatech mettait en place de nouveaux outils digitaux pour moderniser sa méthode de vente et améliorer ses échanges en interne : téléphonie cloud, office 365 et Yammer. Ces changements lui ont permis de continuer efficacement son activité à distance en période de confinement et ont apporté un gain de temps considérable.

- Alors, cette mise en place a-t-elle été difficile ?
- Qu'en est-il de la productivité des collaborateurs ?
- Quels sont les bénéfices et les contraintes d'un tel changement ?

Au départ, le doute était de savoir si les commerciaux travaillaient réellement en télétravail. Pour Frédéric Harlé, Directeur Général :



Nous avons mis en place un système de check-list. Mais nous nous sommes rapidement rendu compte que c'est inutile, car un bon commercial fait son travail, qu'il soit au bureau ou non. Le télétravail permet simplement de mieux gérer son temps (...) et pour évaluer, nous avons gardé les mêmes indicateurs de performance qu'avant.

Pour Alliatech, le télétravail apporte plus de souplesse à l'équipe commerciale et donne l'occasion de mieux travailler les sujets de fond, où l'on a besoin de calme - comme les rédactions de propositions commerciales. En plus d'apporter cette d'agilité, le télétravail confère à l'entreprise une meilleure attractivité et, paradoxalement, aide à renforcer les liens entre les équipes.



Je n'ai vu aucune baisse de productivité, par contre nous communiquons beaucoup plus et plus rapidement qu'avant.

Les outils digitaux ont réellement permis d'augmenter l'efficacité commerciale.



Quand je travaille sur un devis Excel ou un word, nous sommes à deux ou plus sur un même fichier, ce qui rend le travail beaucoup plus collaboratif. Nous avançons ensemble comme si nous étions l'un à côté de l'autre, ce qui évite les incompréhensions ou les retours de document. (...) Le télétravail, c'est l'émergence d'une nouvelle façon de travailler.

D'après son expérience, le télétravail n'est pas difficile à mettre en place dans une équipe commerciale mais il faut cependant donner une vision claire à tout le monde dès le départ, être équitable en accordant le même nombre de jours pour tous et bien sûr, s'équiper de bons outils.



J'ajouterais quand même qu'il faut faire attention à préserver le lien avec tout le monde, en organisant des petits déjeuners par exemple, et discuter en face à face.

Conclusion

Vous l'aurez compris, la plupart des forces de vente vont passer au télétravail.

83 % des patrons sont d'accord pour dire que cette tendance va perdurer. La vraie question n'est donc plus quand mais comment en faire un élément de croissance. Bonne nouvelle : les forces de vente connaissent déjà le principe de travailler hors du bureau, particulièrement les commerciaux terrain. Vous ne partez donc pas de zéro dans cette nouvelle organisation du travail.

D'ailleurs, qu'elle soit au bureau ou à domicile, ce que vous attendez de votre équipe commerciale est qu'elle génère du chiffre d'affaires. Votre défi réside plutôt dans le fait qu'elle soit aussi efficace dans un cas comme dans l'autre. Nous irons même jusqu'à dire qu'en fait, l'idée est d'allier les deux pour obtenir une performance globale plus importante.

Si vous deviez retenir 4 grandes idées de notre guide, nous vous donnerions celles-ci :

- 1 Loin des yeux et près du cœur**
Plus vous entretenez un lien constant avec vos équipes, par le biais d'outils et d'événements en présentiel, plus elles seront motivées dans leur travail et leur télétravail.
- 2 Soyez dans l'ère du temps**
En adoptant les bons outils pour être en phase sur tout le processus de vente. Et des outils qui vous aident aussi à maintenir ce lien de proximité avec vos télétravailleurs (sans pour autant n'arriver à échanger que par ces outils !)
- 3 Plus de feedbacks, plus de niaque**
Les feedbacks sont synonymes d'amélioration et les commerciaux adorent ça. Prévoyez donc ces moments enrichissants pour garder un cap de croissance, autant du côté de vos équipes que du vôtre.
- 4 Qui dit transformation dit formation**
Trouver les bons moyens de motiver une équipe à distance s'apprend, le management ne s'improvise pas. Ni même le télétravail ! Proposez des formations à vos managers et conseillez au maximum vos commerciaux.



Uptoo est le spécialiste de la vente

Nos 200 collaborateurs partout en France aident plus de 6 000 dirigeants d'entreprise de toutes tailles, dans tous leurs projets de transformation commerciale :

- Le recrutement de commerciaux et managers ;
- L'évaluation et la formation des forces de vente ;
- La formation et l'accompagnement des dirigeants.

Suivez-nous sur nos réseaux sociaux :



www.uptoo.fr