



# Faut-il supprimer le séminaire ?

Comment motiver les équipes de vente de manière collective ? Le séminaire a cette vocation. Mais la pérennisation de ce type de réunion exige des changements en profondeur. Revue.

**Premier volet de notre Matinale du 14 avril : le séminaire.**

**Nous traiterons les deux autres sujets (rémunération, management) dans les prochains numéros.**

« **L**a motivation des équipes de vente : séminaire, management, primes... Dans quelle mesure ces axes ont-ils été ébranlés ? » Telle était la thématique posée par la Matinale organisée par *Visite Actuelle* et présentée par l'agence SalesWay.

Un ou deux séminaires par an sont organisés par les laboratoires. Même si la date varie en fonction de chaque entreprise, il a lieu en janvier et en septembre de manière générale. En plus d'une réunion régionale tous les trois mois, cela fait en tout cinq réunions d'équipe par an.

La motivation d'équipe est certes différente de la motivation individuelle. Elle consiste à « faire remonter tout le monde dans la barque », selon Jérôme Eymard, directeur associé de Salesway, « afin de faire avancer tout le monde dans le même sens ».

Aujourd'hui, selon lui, les séminaires sont remis en cause par un certain nombre de dirigeants de laboratoires. La question se pose pour eux de les supprimer. La raison ? Leur efficacité et leur retour sur investissement sont mis en cause.

Qu'en est-il réellement sur le terrain ? Les moyens consacrés aux séminaires sont en nette baisse. Et surtout le contenu du séminaire change avec la modification des pratiques. Auparavant, l'objectif était la motivation et la constitution d'équipes. Maintenant, il s'agit de diffuser l'information et la formation des équipes. « *L'époque du séminaire fastueux est terminée* », confirme Jérôme Eymard. Et pour preuve selon lui, « *l'exemple type du lieu du séminaire est Disneyland Paris* ».

## Une réunion nécessaire quand même...

Pourtant, les séminaires restent nécessaires pour toutes les équipes

de vente. Pourquoi ? Car c'est un des seuls moments où l'ensemble des équipes se réunissent. De plus, ils permettent la rencontre entre le siège et le terrain, principalement pour les équipes qui travaillent hors de la région parisienne. Les métiers exercés en province et leurs secteurs sont très différents de ceux pratiqués en région parisienne.

Ces séminaires permettent une communication directe de la stratégie. Le discours du PDG ira directement au délégué, sans passer par des intermédiaires qui viendraient « militariser la communication », selon Jérôme Eymard. Or, même pour des petites équipes, la décision reste souvent très centralisée. D'où l'importance des directives et informations communiquées directement lors de ces réunions.

## Fourre-tout ?

Quelles sont les critiques que l'on peut adresser aux séminaires ? Souvent, ceux-ci sont beaucoup trop chargés. Le temps de ces rencontres a dû être réduit en raison de la baisse de leurs coûts, tandis que le nombre de sujets est toujours aussi important. « *Il y a une*





*réelle volonté de remplissage* », martèle Jérôme Eymard. Puisqu'il y a de moins en moins de séminaires, tout le monde veut avoir sa tribune. La question de l'utilité du séminaire pour le laboratoire n'est pas posée sérieusement. Et en conséquence son agenda doit être rempli absolument.

Il existe une contradiction entre des séminaires qui durent de 8 h 30 à 19 heures durant quatre jours et qui épuisent les participants, alors que la capacité moyenne de mémorisation d'un être humain est de 17 minutes d'information sur une heure d'écoute, relève Jérôme Eymard.

Autre inconvénient, ils sont assez peu axés sur des ateliers participatifs et très descendants, basés uniquement sur de la présentation. Quel serait l'idéal de temps rythmé consacré à un séminaire ? « *Jamais plus d'une demi-heure de présentation, et surtout jamais plus de six heures dans une journée* », répond Jérôme Eymard à un participant.

Thierry Bois (PriseDirect) enfonce le clou. D'après une étude, « *60 % des collaborateurs qui sortent d'une réunion ne savent pas ce qu'ils ont à faire* », indique-t-il. Selon une autre étude présentée par MSD, une réunion de présentation de marketing ne doit jamais dépasser 45 minutes. Sinon, « *tout est oublié* », martèle-t-il. Et de préciser tout de même qu'en séminaire, « *le manager reste le vrai fil rouge pour faire passer un message, au moins pour un séminaire par an* ». Beaucoup de réglementaire doit être diffusé à travers le deuxième séminaire annuel, et cela n'en fait donc pas un levier de motivation pour les équipes. Bref, selon lui, la motivation doit se trouver ailleurs que dans le séminaire.

## **Mieux vaut un seul thème bien traité**

Jérôme Eymard engage les dirigeants des laboratoires à éviter la dispersion. Mieux vaut se focaliser sur une seule thématique, faire participer les gens et proposer des méthodes d'animation qui les impliquent, par exemple par des jeux.

« *Tout dépend de l'objectivité et de l'opportunité* », explique Philippe Hénault. « *Veut-on par exemple organiser une réunion intimiste ? Si c'est pour satisfaire les égos de la direction générale, d'accord.* » Et de confirmer qu'un séminaire ne doit pas être un fourre-tout. Pour faire remonter l'attention entre chaque intervention, des stands sont installés à la pause, par exemple pour montrer la nouvelle flotte de véhicules à la disposition des délégués.

En fait, l'évolution des séminaires serait due en grande partie à celle du management selon Thierry Bois. « *Le "Nous" a pris plus de valeur que le "Je".* » « *On ne manage plus maintenant comme il y a cinq ans. C'est un réel travail d'équipe.* »

Un autre participant va dans le même sens. « *En tant que directeur régional, chacun souhaite être plus participatif. Et propose des questionnaires d'évaluation des séminaires. Le métier de DR change, et le format des séminaires évolue.* »

## **Degré d'appartenance**

En résumé, propose Philippe Hénault, l'objectif est que les gens se sentent mieux dans l'entreprise et qu'ils aient un degré d'appartenance le plus élevé possible. « *C'est un collectif qui va jouer ensemble contre la concurrence* », explique-t-il. « *Plus on essaiera de mailer les choses entre les gens, plus la réussite sera au bout.* » Et de

citer les résultats des ventes juste après un séminaire. « *C'est un feedback qui donne une réponse immédiate sur la qualité du séminaire* », ajoute-t-il.

Pourtant, d'autres participants reconnaissent les limites de l'impact d'un séminaire sur les ventes. Par exemple, un produit très difficile à vendre ou un lancement de médicament très long représentent des obstacles à la hausse du chiffre d'affaires.

## **« Le métier de DR change, et le format des séminaires évolue. »**

Qui organise les séminaires ? La direction des ventes ou la direction de BU ? « *Un groupe projet a les clefs du camion* », explique Claude Errera (Dopamine). 80 % des organisateurs viennent du terrain, parfois une personne du marketing et de la RH s'y associe. Le projet du séminaire est travaillé par ce groupe dans sa totalité quatre ou cinq mois en avance. Par exemple, il doit trancher sur certaines questions comme le temps dédié à l'augmentation des expertises, l'approche KAM, etc. De manière générale, ce sont les forces de vente du terrain qui sont sollicitées pour diffuser des idées du futur séminaire. « *J'ai vu parfois le marketing prendre des idées relevées par le terrain* », indique un participant.

Finalement, le séminaire resterait tout de même le lieu propice aux retours sur expériences des forces de vente. Pour longtemps ?

**Arnaud Janin**

# Prime quali, l'absence de consensus domine

La prime qualitative, qui fait partie de la rémunération variable, est l'un des éléments de motivation des forces de vente. Toutefois, son calcul s'avère difficile et dépend des stratégies adoptées par chaque laboratoire.

**Second volet de notre Matinale du 14 avril : la rémunération. Nous traiterons le dernier sujet (le management) dans le prochain numéro.**

« *Le quali, c'est une prime à la tête du client... c'est l'école des fans, tout le monde touche...* »

Ces remarques exprimées par les forces de vente témoignent de la difficulté à dégager un consensus sur les primes de qualité, bien qu'elles ne représentent que 20 % de la rémunération totale.

À quoi fait-on référence lorsqu'on évoque le quali ? La prime quantitative repose sur les données de vente. La prime qualitative est calculée à partir de la qualité de l'exécution réalisée par la force de vente. Elle regroupe les compétences scientifiques, commerciales.

Ce plan d'actions et d'événements (résultats sur objectifs) n'échappe pas au quantitatif puisqu'il est en effet axé sur des données. Mais il figure pourtant dans la prime qualitative. Des résultats intermédiaires peuvent être ajoutés dans la prime qualitative comme le référencement des hôpitaux, un certain nombre de clients, le nombre de prospects transformés. En résumé, pour Jérôme Eymard,

directeur associé de Salesway, « la prime de qualité regroupe les résultats qui ne sont pas à proprement parler du chiffre d'affaires ».

## Freins

Quels sont les freins constatés dans chaque laboratoire qui entrave l'augmentation de cette part ? La prime qualitative vient d'un effet de mode ou de contrainte dû à la première charte de la visite il y a une dizaine d'années. Elle suggère de prendre désormais en compte les aspects qualitatifs du métier.

Selon Thierry Bois (PriseDirect), lors des négociations autour de la prime, le Leem pensait inclure un article sur la prime de qualité. Mais selon la tutelle, cet aspect des primes ne concernait que le lien entre le laboratoire et ses employés. Il existe également une réelle difficulté à mesurer le quali. Ce qui soulève un problème pour les dirigeants à le définir. Mais il n'y a pas d'obstacle méthodologique à sa mise en place.

Pour autant, des réticences sont bien observées dans le quotidien. « *J'ai toujours été mal à l'aise avec le quali*, explique un directeur des ventes. *Lorsque je recevais ma prime en tant que visiteur et directeur régional, je ne comprenais pas le rapport existant entre ce que je*

*percevais et mon activité. Et même en tant que directeur des ventes, j'ai toujours du mal à fixer cette prime.* »

## Hypersatisfaction

La prise en compte de l'hypersatisfaction du client serait-elle le critère idéal de calcul ? En effet, plus un médecin généraliste ou spécialiste est satisfait d'un produit, plus il va le prescrire. Il suffirait de parvenir à collecter les données. Cela n'est pas aisé : l'observatoire qui devrait être mis en place à partir de la nouvelle charte aidera à y voir plus clair. Mais cet instrument ne peut évaluer tous les paramètres du type qualité du message, de la visite, de la relation humaine d'un délégué avec ses médecins. Il faudrait interroger chaque médecin pour recueillir toutes ces informations. Le coût en serait élevé, il faudrait prévoir 50 euros par médecin. Le coût de la collecte s'avérerait au final plus élevé que le montant des primes versées aux collaborateurs (100 000 euros). « *Aujourd'hui, les primes quali ne sont pas motivantes pour les forces de vente* », conclut Jérôme Eymard. Et surtout elles n'ont pas encore aujourd'hui vocation à remplacer la prime quantitative. Tout le monde veut du quali, mais pour l'appliquer sur le terrain c'est une autre histoire.

**Arnaud Janin**

# Le DR, le labo sur le terrain

Troisième volet de notre Matinale du 14 avril : le directeur régional.

**Plus qu'un simple trait d'union entre la hiérarchie et les équipes de terrain, le directeur régional est amené à stimuler et à « enrichir » ses délégués. Sa marge de manœuvre est variable en fonction de la taille du laboratoire, de la stratégie de la hiérarchie, du nombre de délégués de son équipe... Retour sur la troisième thématique traitée par la matinale de *Visite Actuelle*.**

Faut-il exercer dans un grand ou un petit laboratoire en tant que directeur régional ? La troisième thématique de la matinale animée par Salesway et *Visite Actuelle* était consacrée à la place du directeur régional (DR) dans la motivation des forces de vente. Jérôme Eymard, directeur associé chez Salesway, a dressé un état des lieux. Selon lui, il y a quelques années, la rationalisation des coûts a entraîné une hausse du *spam control* : un DR s'est vu octroyer une équipe de 15 personnes en moyenne au sein de certains laboratoires. On est revenu maintenant à un ratio plus bas, soit de un DR pour 10 personnes.

## Schizophrène

Quels sont les leviers de motivation des forces de vente par le DR ? Curieusement, son action de motivation de son équipe est limitée à la fois par le manque de moyens que sa hiérarchie lui accorde, et par les contraintes que celle-ci lui impose. D'où une certaine ambiguïté qui peuvent le rendre un peu « schizophrène ». Ainsi, d'une part les laboratoires ont souhaité donner un rôle accru au DR, d'autre part ils ont limité son autonomie. Car le DR a rarement accès au choix des formations pour sa région. De plus, il a rarement entre les mains l'évolution des col-

laborateurs au sein de l'entreprise. Le DR n'est pas amené non plus à s'occuper de recrutement (mobilité interne, contraintes légales). En résumé, les laboratoires auraient de grandes ambitions pour le DR, mais ne lui donneraient pas toujours les moyens pour assurer sa mission, y compris pour la redescende d'informations stratégiques depuis le siège. Par exemple, lorsqu'un DR travaille dans un grand laboratoire, globalement il doit donner des consignes qui viennent d'en haut. Mais il n'a pas ou peu de moyens pour organiser des réunions d'équipe.

## Photo vieille de dix ans

Certains participants ne voient pas les choses de cette manière dans leur laboratoire. En fait, l'autonomie du DR dépend largement de la taille du laboratoire. Plus la taille du laboratoire est à échelle humaine, plus la marge de manœuvre du DR est grande en matière de recrutement, de formation, de réunion d'équipe avec les collaborateurs de son

équipe. « Il y a une forte dichotomie entre la grosse structure qui cherche l'efficacité commerciale, et la petite structure qui responsabilise davantage ses managers », explique un participant qui travaille au sein d'un petit laboratoire qui mène des partenariats avec un grand laboratoire. Les grands laboratoires changent aussi leurs pratiques de management. Certains d'entre eux organisent des réunions marketing monde entre tous leurs collaborateurs, avec à la clef des ateliers pratiques d'échange.

Selon un autre participant, « cette vision limitée du DR est une photo vieille de dix ans. Elle a vraiment existé, mais elle a largement évolué depuis. Le DR contribue réellement à la stratégie, à l'équipe marketing. Il est présent au siège. »

Un chiffre moyen recueilli auprès des participants résume bien la place stratégique du DR, celui du temps passé auprès de ses collaborateurs : 50 à 70 %. Le coaching téléphonique et la visioconférence font partie de ce temps de briefing. La place du DR amène à se poser la question de celle de directeur des ventes. Le lien entre les deux est important afin d'assurer la liaison avec le siège. Fluidifier la communication à tous les échelons, un défi à relever constamment pour les labos ?

**Arnaud Janin**

La prochaine thématique pour la matinale de *Visite Actuelle* du 20 octobre prochain : « Repenser la promotion du médicament : nouveaux leviers de management, rôle d'Internet, production de valeurs... ». Inscriptions au 01 73 28 17 35. [ccouvret@visite-actuelle.fr](mailto:ccouvret@visite-actuelle.fr)