

Comment motiver votre équipe commerciale ?



© 2016 Les Echos Publishing

Une rémunération incitative

Proposer une rémunération en rapport avec les résultats est indispensable pour motiver une équipe commerciale.

Rémunération fixe ou variable ?

Sans surprise, rémunération et efficacité commerciale sont intimement corrélées. Dans cette profession où, fait rare, on parle d'argent sans complexe, le fait que la rémunération soit le premier critère de motivation est d'ailleurs parfaitement assumé. Généralement, cette dernière se compose d'une partie fixe et d'une partie variable. À gros traits, la première, dans la mesure où elle est garantie, permet à un commercial de s'investir dans la gestion de son portefeuille clients en programmant des visites ou des appels destinés tout autant à fidéliser qu'à déboucher sur une nouvelle vente. La seconde vient stimuler le désir de conquête de nouveaux clients ou de nouveaux marchés. Dans la pratique, le plus souvent, les vendeurs principalement affectés à des missions de prospection se voient proposer une part variable pouvant représenter jusqu'à 70 % de leur rémunération. Pour les autres, cette dernière dépasse rarement les 30 %.

Encadrement des primes, bonus et commissions

Pour permettre une meilleure maîtrise budgétaire et, le cas échéant, s'assurer d'être toujours en mesure de faire face à la demande des clients, on a coutume, dans beaucoup d'entreprises, de plafonner les commissions des commerciaux. Une approche qui, bien que rationnelle, est mal vécue par les vendeurs, surtout par les plus performants. Pour éviter de les décourager et de les voir partir à la concurrence, il est donc recommandé, lorsqu'il est nécessaire d'avoir un contrôle quantitatif sur les ventes, de préférer la dégressivité des commissions à leur plafonnement. Dans le cas contraire, le plafonnement des commissions n'est pas souhaitable. Certains auteurs reconnus comme Doug J. Chung, professeur à la Harvard Business School, invitent même les entreprises à proposer des surprimes de dépassement d'objectif. Quant au bonus qu'il est possible de décrocher en atteignant un objectif précis, s'il peut être un formidable « booster » lorsqu'il est perçu comme un supplément exceptionnel, il ne manquera pas d'inquiéter et de créer du découragement s'il représente une part essentielle de la rémunération.

Plus largement, ces seuils et ces plafonnements, lorsqu'ils sont trop ou mal utilisés, risquent d'être contreproductifs. Ils peuvent ainsi conduire les commerciaux à mettre de côté des commandes plutôt qu'à les transformer au cours de l'exercice (on parle alors de « l'effet frigo »). Par ailleurs, leur usage induit, au sein des équipes, des traitements qui pourront être considérés comme inégalitaires et donc démotivants. Un vendeur qui a manqué son objectif de 1 % est-il moins méritant que celui qui l'a dépassé de 1 % ?

Enfin, la stratégie qui consiste, chaque année (trimestre, mois...), à revoir les objectifs à la hausse à commissions et bonus égaux, a également tendance, à plus ou moins long terme, à saper la motivation des équipes. Inutile donc d'en abuser.

Cultiver un esprit sportif

Offrir des défis à relever est un excellent levier pour initier une dynamique vertueuse dans un groupe de commerciaux.

Un challenge réaliste...

Aimer relever les défis est un trait commun à tous les professionnels de la vente. La détermination des objectifs à atteindre représente donc une mission importante pour le chef d'entreprise ou le responsable de l'équipe commerciale. Comme dans le sport, le challenge doit être suffisamment ambitieux pour stimuler l'esprit de compétition du vendeur tout en restant atteignable. Proposer un défi à l'évidence impossible à relever étant la meilleure façon de démotiver un collaborateur. Bien entendu, sans revenir en détail sur les aspects financiers et pour que le jeu en vaille la chandelle, il est aussi important de veiller à ce que les efforts en termes de temps, de déplacements et de compétences que le vendeur devra fournir restent en rapport avec les gains offerts par l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés.

... à relever en équipe

Permettre à un commercial de jauger sa performance en la comparant à celle des autres est une pratique classique de motivation des forces de vente. Ce système ludique qui flatte l'esprit de compétition peut être vertueux pour peu qu'il respecte certaines règles. D'abord, il est indispensable que les conditions de mise en concurrence soient équitables. Par exemple, il faut veiller à ce que chacun se voit attribuer des secteurs de prospection offrant, à effort égal, les mêmes perspectives économiques et à ce que les moyens qui sont donnés aux uns et aux autres soient équivalents. Ensuite, il est essentiel de privilégier une approche incitative et non punitive. Autrement dit, on préférera distinguer le ou les

trois meilleurs « transformateurs de contact en client » du semestre plutôt que d'afficher un classement complet faisant apparaître aussi les derniers. Enfin, on veillera à valoriser dans le temps cette performance en offrant, par exemple, au(x) lauréat(s) un trophée ostensible (une montre, des bouteilles de champagne...).

D'une manière plus générale, les démarches qui permettront de valoriser un collaborateur commercial ne pourront avoir qu'un impact positif sur sa motivation. Il en va ainsi du choix de sa voiture de fonction, de la gamme de matériel bureautique qui lui est attribué (tablette, smartphone...) ou encore du type d'hôtels et de restaurants dans lesquels il est autorisé à descendre lors de ses tournées.

Un management de soutien

L'autonomie est un élément clé du fonctionnement des commerciaux. Mettre en place un management très directif risque ainsi de limiter toute prise d'initiative, pourtant déterminante dans ce type de fonction. Une fois encore, le parallèle sportif s'impose, le manager devant agir comme un « coach » pour permettre à chaque vendeur de donner le meilleur au service du collectif (l'entreprise). D'abord, il doit être à l'écoute de tous les membres de l'équipe afin de les remotiver en cas de besoin. Ensuite, il doit être en mesure d'identifier leurs faiblesses et de les aider à les combler.

À noter : le métier de commercial est un métier technique. Il faut donc veiller à former régulièrement vos collaborateurs sur les produits ou services vendus mais aussi sur les nouvelles techniques de vente.

Pour cela, il ne doit pas hésiter à accompagner ses jeunes collaborateurs en clientèle ou à demander à un autre commercial, dont l'efficacité n'est plus à démontrer, de le faire. Adopter ce type de management par l'exemple permet d'être crédible lorsque l'on définit des objectifs et que l'on

délivre des conseils. Ce partage d'expérience permet, en outre, d'instaurer un précieux climat de confiance.

© 2016 Les Echos Publishing