

## Dossier

# L'incentive, ou comment stimuler sa force de vente

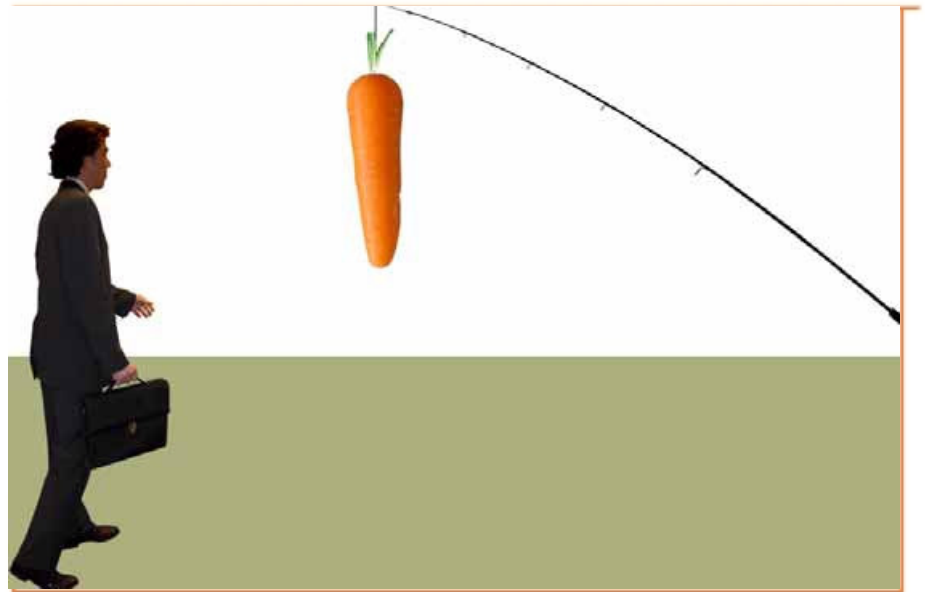
S'il est capital, le salaire ne suffit plus à lui seul à garantir la motivation des forces commerciales. Face à un tel constat, les entreprises de la construction et de l'immobilier redoublent d'efforts pour stimuler et motiver leurs commerciaux. Voyages, chèques-cadeaux, journées ludiques, primes exceptionnelles... l'incentive, ou la "stim", est devenue un levier déterminant de la performance commerciale. Enquête !

“

L'incentive est un outil de motivation à l'aide duquel on va récompenser les commerciaux suivant une règle donnée", explique Thierry Craye, gérant de la société Optivente. Or, lorsqu'on parle d'incentive, la plupart du temps,

## Définition

L'incentive de force de vente permet de rétribuer un commercial ou son équipe en fonction d'objectifs prédéterminés. La plupart du temps, elle vise à accroître le volume des ventes sur un produit ou un service, ou le nombre de clients. Elle peut prendre différentes formes, comme l'obtention de points cumulables et transformables ensuite en cadeaux, en bons de réduction, en voyages et autres cadeaux.



Voyages, chèques cadeaux, écrans plats... tous les moyens sont bons pour stimuler sa force de vente. Le tout étant de bien garder à l'esprit son objectif.

c'est le système de rémunération qui vient directement à l'esprit des responsables marketing et autres directeurs commerciaux. Et tous déclarent que leurs commerciaux disposent d'un salaire fixe et d'un variable selon le franchissement des objectifs. Avec néanmoins des nuances selon les sociétés... Comme chez Point P, où la part variable des attachés commerciaux peut être corrigée chaque trimestre en fonction du résultat des opérations mises en place sur les fonds de portefeuilles, le nombre de visites clients...

Mais selon les agences de marketing et de communication, les opérations d'incentive et de stimulation ne doivent pas s'arrêter à la politique salariale ! En effet, selon Sabrina Ponti, directrice associée chez Sales Factory, "la stimulation ne doit pas venir remplacer le système de rémunération. C'est l'occasion de fédérer sa force de vente autour d'ob-

jectifs différents". Concrètement, les opérations de stimulation peuvent être liées à des objectifs quantitatifs comme qualitatifs : développement d'une clientèle, progression en termes de cibles prioritaires, augmentation de chiffre d'affaires sur une période donnée, développement d'une gamme de produits... Et Thierry Craye de renchérir : "Le principe de l'incentive est de faire rêver". Chèques-cadeaux, voyages, journées ludiques... différents outils de récompense existent. "Depuis toujours, nous avons une espèce de boîte à outils de récompenses, déclare ainsi Florence Rollin, responsable prescription France et du service Information/Conseil chez Armstrong. Le rôle de nos opérations est de motiver, d'encourager et de reconnaître les efforts".

Mais attention ! "Une stimulation ne doit pas venir compenser une défaillance dans le mode de rémuné-

Dossier (suite)

ration, explique Sabrina Ponti. Avant toute chose, il faut travailler sur des bases saines et s'assurer de la capacité des commerciaux à suivre leurs objectifs". Le tout étant d'avoir bien défini ses priorités auparavant. Une fois les objectifs déterminés, toute la problématique va résider dans le montage du mécanisme : opération individualisée ou groupée ? objectifs qualitatifs ou quantitatifs ? quels gains pour quels résultats... ? Ainsi, chez Comptoir Seigneurie Gauthier (Sigmakalon) - qui organise deux à trois grandes opérations par an sur des lancements de produits ou des actions telles que "Coup de Balai", avec des voyages ou des chèques cadeaux à gagner - les attachés commerciaux

sont "challengés" à la fois sur le nombre de clients gagnés et sur le chiffre d'affaires, avec des coefficients pour chacun de ces critères. "Nous avons mis au point ce système pour que tout le monde ait sa chance", explique Gaëtan Bartra, directeur du réseau Comptoir Seigneurie Gauthier (Sigmakalon).

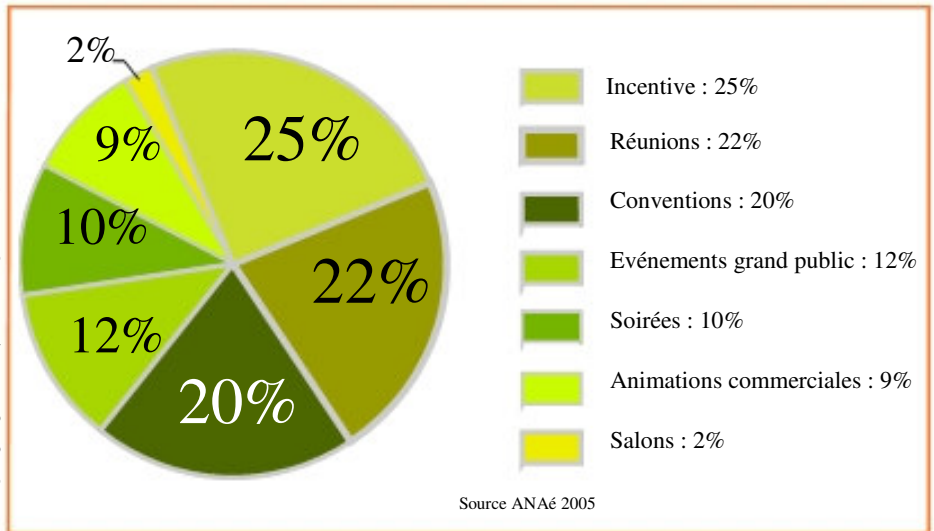
La stim', un élément clé de la motivation

Dans la profession, les exemples de stimulation sont nombreux ! "Nous sommes obligés de faire des opérations en permanence et d'avoir de nouveaux outils de stimulation", explique Jean Lavaupot, directeur exécutif du réseau de franchisés Era Immobilier. Ainsi, pour ses négociateurs d'agences, ERA a créé le "club excellence", accessible à ceux qui

La dotation : reflet de la culture d'entreprise

"Aujourd'hui les entreprises sont en quête de sens sur leurs opérations de stimulation", révèle Sabrina Ponti. Outre les chèques-cadeaux, les écrans plats et autres week-ends Relais & Châteaux, les voyages ou les séminaires sont de plus en plus en lien avec la politique et la culture de l'entreprise, comme l'esprit d'équipe, l'environnement, l'humain... Dons humanitaires, commerce équitable, don du sang... autant de thèmes de plus en plus exploités ! "Dorénavant, tous nos voyages intègrent des visites professionnelles sur des sites exceptionnels que nous parvenons à faire ouvrir grâce à notre réseau relationnel et dont la découverte est faite en compagnie du maître d'œuvre", déclare Marie-Laure Puyesgue, DG de Carlson Wagonlit Event. Pour le compte d'EDF Carlson Wagonlit Event a ainsi organisé un voyage axé autour de la visite de sites énergétiques et hydrauliques.

En chiffres



Selon les chiffres 2005 de l'ANAé (Association nationale des agences conseils en événement), l'incentive représente 25 % du chiffre d'affaires des agences conseils en événement.

enregistrent un chiffre d'affaires de plus de 125.000 € HT sur 16 mois. Chaque année, les 40 premiers négociateurs, peuvent ainsi participer à deux événements annuels (Quad, Karting...) ainsi qu'à une conférence internationale sur l'entreprise.

La plupart du temps, les opérations portent sur des objectifs quantitatifs ! Chez Armstrong, les récompenses

La stimulation ne doit pas venir remplacer le système de rémunération

peuvent être définies à l'avance avec des règles pré-établies, ou au coup par coup pour récompenser le travail d'un collaborateur ou d'une équipe, comme le développement d'un outil d'aide à la vente... Quant aux récompenses définies à l'avan

ce, elles portent en général sur des opérations de lancement de produits ou de services, avec à la clé des week-ends en Relais & Châteaux et autres dîners à gagner. Basées sur le plus grand nombre de ventes ou sur le nombre d'affaires identifiées pour les prescripteurs, les opérations du

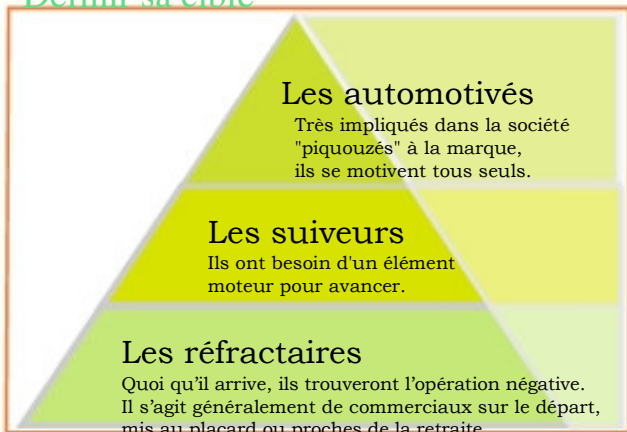
rent en moyenne sur une période de deux à trois mois. "Il s'agit de challenges ponctuels pour les inciter à lancer un produit ou une offre que l'on souhaite pousser, commente Florence Rollin. Nous le faisons de manière aléatoire selon les objectifs du groupe". Il y a quatre ans, pour le lancement d'Ultima, "un produit phare qui nécessitait un gros effort de la part des commerciaux pour l'implanter auprès des prescripteurs", Armstrong a ainsi fait gagner au commercial le plus performant un voyage pour deux aux Etats-Unis. "Dans ce cadre d'opérations, nous choisissons plutôt les systèmes de cadeaux car c'est quelque chose de matériel, explique Florence Rollin. Cela permet aux

## Dossier (suite)

gens de s'en souvenir".

De même, Interface organise également des opérations de stimulation afin de "pousser" certains produits de la gamme déco. Cette année, l'opération porte principalement sur les produits Linear Tonal, Equilibrium, Transformation, Chenille Warp et Antropy... Selon le nombre de points cumulés, qui varie en fonction du volume de mètres carrés vendus, les commerciaux peuvent remporter des cadeaux tels que des week-ends à Venise, des TV écrans plats... "Dès que son chiffre d'affaires 'Décoration' est atteint, le commercial dispose d'un droit d'entrée lui permettant d'accumuler des points en fonction du nombre de mètres carrés vendus sur les produits cités : 1 m<sup>2</sup> = 1 point, explique Didier Poisson, responsable marketing chez Interface. Ce système nous permet d'encourager nos commerciaux et de voir avec qui cela a fonctionné ou pas". Selon Jean-Charles Chaigne, directeur général de VM Matériaux, ce type d'opérations permet, "au-delà

### Définir sa cible



"Le mécanisme d'une opération de stimulation devra être mis en place par rapport à ceux qui ont le plus fort potentiel", recommande Sabrina Ponti, directrice associée de l'agence de marketing opérationnel Sales Factory. Or, selon elle, parmi les différentes catégories de commerciaux, c'est celle des suiveurs qui affiche le plus fort potentiel de progression. Car miser uniquement sur l'élite comporte des risques ! Et Sabrina Ponti de conclure : "Un mécanisme uniquement orienté sur les 'automotivés' engendre un risque de démotivation du reste de l'équipe".

du chiffre d'affaires, de mettre l'accent sur les familles de produits sur lesquelles on souhaite se développer et où nous sommes sous représentés, de fidéliser et de renforcer les liens". Dans ce cadre, VM Matériaux peut organiser des sorties pour ses forces de



ventes sédentaires, ou offrir des chèques-cadeaux à ses attachés commerciaux.

A noter par ailleurs que très souvent, les opérations de stimulation sont également menées en lien avec les opérations dédiées aux clients. Il n'est donc pas rare qu'un client récompensé par un voyage soit accompagné de son interlocuteur au sein de la société, autrement dit le commercial. Un moyen de resserrer alors les liens et de développer des relations privilégiées (cf. visuel ci-dessus).

Mais au-delà de l'aspect purement quantitatif, les objectifs peuvent également être qualitatifs. Ainsi, afin d'inciter ses commerciaux à faire remonter des références chantier, Lafarge Couverture a organisé un concours photo sur l'ensemble de l'année

2005, avec à la clé, sept prix à gagner : par pareils photos, imprimantes... "Lors de la vente d'un système de toiture, les délégués commerciaux doivent assurer un suivi du chantier du client afin d'enrichir notre base de données. Cela peut être des chantiers particuliers, des lancements de produits ...", affirme

Lafarge Couverture a organisé en 2005 une escapade de deux jours en 4x4 et en quad dans le désert tunisien pour quelques clients importants et leurs commerciaux. L'objectif : "renforcer les liens entre les commerciaux et entre les clients dans un contexte hors du commun".

Bénédicte Jammot de Ganay, directrice de la communication chez Lafarge Couverture. Mais pour les sensibiliser, il faut leur donner des récompenses". L'ensemble des délégués commerciaux des six régions du groupe, soit une cinquantaine de personnes ont ainsi participé.

### Animer l'opération

Mais la clé de la réussite réside dans le suivi de l'opération. "Toute la difficulté est de faire durer la stimulation, développe Sabrina Ponti (Sales Factory). Il est très important de pouvoir animer la stimulation, sinon le programme va retomber". de Et Marie-Laure Puyneque, directrice générale de CarlonWagonlit Event de déclarer : "Pour un maximum

d'efficacité, nous conseillons à nos clients de faire vivre le projet le plus longtemps possible : de la 'nation mystère' aux 'informations pratiques' qui précèdent l'événement, tous ces voyages font l'objet d'une préparation minutieuse pour teuse d'émotions".

Jeux-quizz liés à la thématique de l'opération, relevés de résultats, sites Internet dédiés... tous les moyens sont bons pour assurer l'animation de l'opération ! "J'ai créé un site spécifique pour la force de vente, annonce Gaëtan Bartra (Comptoir Seigneurie Gauthier). Chaque atta

## Dossier (suite)

ché commercial peut ainsi consulter ses résultats au jour le jour”. Mais le réseau va encore plus loin. Sur les grandes opérations, Comptoir Seigneurie Gauthier adresse directement un courrier présentant le règlement et les cadeaux à gagner au domicile de l'ATC. “Lorsque c'est l'épouse qui ouvre le courrier, elle booste ainsi son mari, avance Gaëtan Bartra. Cela marche et cela permet d'avoir une communication directe avec l'ATC”.

### Séminaires, l'autre outil de stimulation

Outre les concours internes, la stimulation peut également passer par un séminaire ou une convention. A ce moment là, l'entreprise va alors plus jouer sur sa politique commerciale, sur le comportement de ses équipes, et la relation par rapport aux autres. Tous les ans, Nexity organise ainsi pendant deux jours au mois de septembre une convention de la force de vente qui, en plus des annonces de lancement de services, fait intervenir une personnalité sur le thème de la motivation. Cela fait en générale office de bilan et d'annonce des objectifs de l'année. En septembre dernier, Nexity a ainsi retenu l'ancien joueur de rugby Daniel Herrero qui est intervenu sur le savoir être. Même chose chez Rector ! Chaque année, aux alentours de janvier/février, le spécialiste du plancher en béton organise trois conventions annuelles, dont une entièrement dé-

diée à la force commerciale. “C'est un moment fort de l'année où nous privilégions la communication interne et la stimulation, avoue Gabrielle Leloup, responsable de la communication chez Rector. Le but est que les commerciaux repartent avec les messages clés de l'année et les innovations, mais aussi avec le sentiment d'appartenance et la considération d'être une pierre à l'édifice”. Chaque convention se déroule ainsi sur trois jours dans une ville où l'entreprise a réalisé un investissement national. Avec, au programme, une visite du site, une partie bilan et objectifs, des séances de travail en groupe, l'intervention d'une personnalité, et une demi-journée ludique clôturée par un grand dîner. A titre d'exemple, cette année, Rector a choisi le joueur de rugby Philippe Sella qui est intervenu le matin sur le thème de l'esprit d'équipe, avant de poursuivre la journée par un match de rugby avec l'ensemble de la force de vente, soit 85 personnes environ. “Il s'agit d'un moyen privilégié de stimulation, de cohésion et d'appartenance au groupe”, selon Gabrielle Leloup.

### A l'heure des bilans

Si tous affirment que les opérations de stimulation sont un levier de performance commerciale, le résultat, lui, varie en fonction de l'adhésion du commercial au projet. “Une fois que le système d'incentive est défini, il faut tester et sonder les com-



Chaque année, Rector organise une convention pour sa force de vent qui se comprend une demi-journée ludique autour du thème de l'esprit d'équipe. Ici, il s'agissait d'une opération “paint-ball”.

merciaux”, conseille Thierry Craye d'Optivente. “L'idéal est de faire adhérer les commerciaux en amont et de leur demander comment eux ils percevraient l'incentive”, recommande Thierry Craye d'Optivente. C'est la dotation en jeu qui va donc déterminer en partie le succès ou non d'une opération ! “Je n'ai pas constaté d'engouement démesuré, admet ainsi Florence Rollin d'Armstrong. La plupart du temps, il s'agit de cadeaux individuels. Il sont contents mais je pense que cela a moins d'impact que si toute l'équipe était récompensée”.

“Dans l'entreprise, cela fonctionne bien”, avoue en revanche Didier Poisson d'Interface. Et Gaëtan Bartra de renchérir : “Certains commerciaux n'envisagent pas le lancement d'une opération sans challenge interne. Sans pour autant tomber dans des dérives, cela permet de dynamiser les équipes, au-delà de la rémunération, sur certains axes stratégiques de la société”.

Mais en ce qui concerne les résultats chiffrés, la discrétion est de mise... stratégie oblige ! La plupart du temps on apprend donc uniquement que cela permet “d'augmenter significativement les ventes...”. N'est-ce pas déjà un gage de réussite... ?

Stéphanie Gendron

### Quand le mystery shopping devient la clé de la stimulation...

Pour stimuler leur force commerciale, certains utilisent des moyens surprenants... que quelques agences pourraient même qualifier de dérives ! C'est le cas de Nexity, qui va lancer, dès septembre 2006, une opération de stimulation liée au Mystery Shopping (Clients mystères). Chaque agent immobilier sera ainsi noté en fonction du suivi du protocole de vente déterminé par Nexity et de l'accueil du client. En fonction de ses résultats, l'agent immobilier obtiendra alors une note qui lui permettra d'accéder à une prime ou un cadeau, la dotation n'étant pas encore déterminée. “Il ne s'agit pas d'un outil de flicage, affirme Jean-Philippe Ruggieri, directeur général adjoint de Nexity Logement. Il n'y aura aucune sanction. Cela va nous permettre de tendre vers l'excellence et d'inciter nos agents à respecter nos méthodes de vente et donc de valoriser l'image de notre force de vente”.