



>
accenture

*High performance. Delivered.**

Comment motiver votre force de vente pour atteindre la haute performance ?

Par Valérie Berthereaux et Axel Gallant

- Conseil • Technologies • Externalisation

*La haute performance. Réalisée.

Il ne s'agit pas simplement d'argent... La gestion efficace de la rémunération de la performance est basée sur la compréhension des motivations humaines, l'importance de l'estime de soi, la reconnaissance sociale et l'amélioration des chances de développer son propre potentiel.

Qu'est ce qui motive la force de vente ? C'est une question intemporelle. Mais ces jours-ci, elle est encore plus d'actualité, car les organisations présentes dans de nombreux secteurs et différentes parties du monde font face à une rareté croissante des talents, qui limite les plans de croissance.

Du fait d'une pénurie de main-d'œuvre, une meilleure compréhension des besoins humains fondamentaux et des méthodes permettant de maintenir une forte motivation parmi les équipes de vente est importante pour deux raisons. Tout d'abord, les organisations ont besoin de motiver et de développer le sentiment d'engagement des meilleurs employés pour augmenter les chances que ces derniers restent. Par ailleurs, quand une grande partie des employés se rapproche de l'âge de la retraite ou est mutée vers d'autres fonctions, les entreprises veulent motiver ceux qui restent pour qu'ils atteignent la meilleure productivité possible. C'est dans les deux cas le défi majeur à relever.

Selon les études d'Accenture Research et selon nos retours d'expériences clients à travers le monde, nous croyons que pour réussir à motiver et à définir une stratégie de rémunération de la performance, l'encadrement des forces de vente doit « reculer pour mieux avancer ». C'est-à-dire qu'il doit redécouvrir les fondamentaux et les véritables facteurs – hormis la rémunération financière – motivant leurs professionnels de la vente, et utiliser alors cette information pour définir une approche plus globale de la gestion de la rémunération variable.

Créer une culture de la confiance

Utiliser le pouvoir de la reconnaissance des pairs et cibler les aspects qui permettent aux attachés commerciaux d'atteindre leur potentiel dans un environnement professionnel de plus en plus complexe : voilà la panorama complet de tous les éléments qui permettent de motiver plus efficacement une force de vente. En ayant une connaissance plus grande de la motivation humaine, l'encadrement commercial peut mettre en place une approche plus globale – c'est-à-dire incluant les personnes, les process, la technologie et la stratégie de rémunération – pour encourager et récompenser les comportements permettant de produire la haute performance.

Mieux comprendre ce qui motive la force de vente apporte des bénéfices qui vont bien au-delà de l'organisation commerciale. De nombreux aspects concernent également les employés en général. Peu d'employés sont autant concernés que les forces de vente par les notions de motivation et de rémunération variable. Mais aujourd'hui, ceux qui dirigent toute sorte de force de vente commencent à comprendre ce que les chefs des ventes savent depuis des années : quand il s'agit de motiver les gens à la haute performance, on ne parle pas uniquement d'une rémunération. On peut alors s'interroger sur les autres facteurs de motivation.

Plus de travail, moins de reconnaissance

Si vos vendeurs ont l'impression de travailler plus aujourd'hui mais de recevoir moins, ils ont peut-être raison.

Les résultats les plus récents d'une enquête annuelle sur l'optimisation de la performance des ventes menée par CSO Insights mettent en lumière des tendances troublantes. Par exemple, cette année, seulement 57% des forces de vente atteignent leurs objectifs et ce chiffre tend à la baisse.

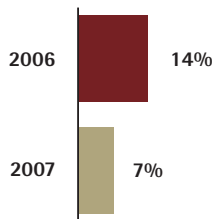
Les raisons de cette baisse sont plus claires en étudiant les résultats de l'enquête. Par exemple, la durée moyenne du cycle de vente s'allonge. L'année dernière, 14% des entreprises interrogées déclaraient une durée moyenne du cycle de vente de moins d'un mois. Cette année, ce chiffre est tombé à tout juste 7%.

Le nombre d'appels pour conclure un contrat a également augmenté. Environ 46% des entreprises ont déclaré qu'un cycle de vente standard nécessitait au moins 6 appels, contre 35% il y a 4 ans. Les taux de transformation (de l'appel initial à la présentation, puis à la proposition et à la vente) sont en baisse également.

Vendre devient de plus en plus difficile

Le nombre d'entreprises constatant un rallongement du cycle de vente est en hausse

Temps moyen de cycle de vente ≤ à 1 mois



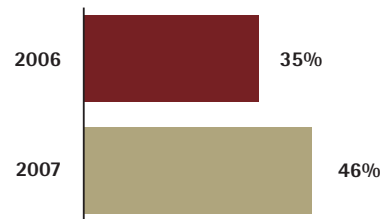
De moins en moins d'entreprises arrivent à obtenir un premier rendez-vous

Convertir un premier appel en une présentation commerciale plus d'une fois sur deux



Un nombre croissant d'entreprises constatent que la conclusion d'une vente nécessite plus d'efforts

Cycle de vente d'au moins 6 appels



Source: "Sales Performance Optimization: 2007 Survey Results and Analysis," CSOInsights, 2007; Accenture research

Que signifient ces cycles de vente longs et ces taux de transformation en baisse ? D'abord, ils soulignent la complexité et les défis de l'environnement des vendeurs aujourd'hui. Comme le dit David Joyner, Vice-Président Vente de Caremark, entreprise de services pharmaceutiques : « La demande des clients et la pression des concurrents continuent d'augmenter, ce qui élève les attentes du marché. Pour vendre efficacement des solutions, un vendeur doit avoir une connaissance plus large des produits et services. » Ce qui amène, comme le décrit Joyner, « une situation où l'on doit savoir plus et vendre plus, mais où l'on peut être moins efficace, avec un taux de transformation globale plus faible. »

Une deuxième conséquence de la baisse du taux de transformation est que l'approche traditionnelle de la gestion de la rémunération variable n'est plus appropriée au rôle du vendeur actuel ; Dion Joannou, Président Amérique du Nord du géant des télécommunications

Nortel Networks, remarque : « Il est important que la direction des entreprises travaille plus à la compréhension des personnes. Je passe une bonne partie de mon temps à penser aux choses qui, au-delà de la rémunération, vont motiver mon équipe de vente. »

Par exemple, sur la base des résultats de l'enquête de satisfaction des vendeurs de Nortel, Joannou a divisé en deux parties les éléments qui sous-tendent la motivation de ses équipes de vente. La première est ce qu'il appelle "table stakes", ce que vous devez faire pour avoir des gens assez satisfaits. Puis, en plus de cela, un autre ensemble de facteurs doit être mis en place si vous voulez augmenter leur motivation.

Selon M. Joannou, la seconde catégorie « ne semble pas au premier abord ressembler à des critères d'étude de motivation traditionnelle. Elle inclut des éléments comme la formation des vendeurs, la mise à disposition d'outils performants, la réduction du cycle de

réalisation des ventes, l'amélioration de la documentation et le développement de produits différenciants, donc plus faciles à vendre. Voilà des éléments qui motivent véritablement les vendeurs, plus que la rémunération de la performance. »

M. Joannou se souvient d'une réunion des ventes à laquelle participait le responsable de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Cette personne a écouté avec attention les soucis exprimés par la force de vente à propos d'un nombre de problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement qui influent sur la vente et sur le service aux clients.

« Une des choses les plus motivantes qu'ont entendue nos vendeurs ce jour-là fut quand le responsable des achats s'est levé et a dit : « J'ai compris vos problèmes et je vais les régler. » D'une certaine manière, cela fut perçu bien mieux que n'importe quelle rémunération ou bonus que nous aurions pu mettre sur la table ce jour-là. »

Des besoins universels

Comment peut-on mieux comprendre les facteurs qui influencent la motivation des forces de vente ? Revenons aux travaux d'Abraham Maslow, un pionnier de la psychologie américaine, qui introduisit dans les années 40 une compréhension hiérarchisée des besoins humains élémentaires.

Généralement décrite comme une pyramide, la version originale de la hiérarchie de Maslow met en avant 5 niveaux de besoin. Les 4 premiers niveaux relèvent des besoins physiologiques, des besoins de sécurité, d'appartenance et d'estime. Enfin, au sommet de la pyramide apparaît le besoin d'accomplissement personnel, que Maslow a décrit ainsi : besoin de continuer à apprendre, de connaître de nouvelles techniques et d'avoir des activités purement désintéressées.

Deux principes sont au centre de l'application de la hiérarchie de Maslow : tout d'abord, les individus sont motivés par l'atteinte du niveau le plus bas de besoin non satisfait. Ensuite, un besoin satisfait ne peut pas être une source de motivation. Par exemple, une personne ayant faim peut être motivée par l'idée d'avoir de la nourriture. Une personne bien nourrie ne l'est pas.

La hiérarchie de Maslow est basée sur le principe que les êtres humains partagent un ensemble de besoins universels, indépendamment des cultures et des expériences. Cependant, pour appliquer cette hiérarchie à un univers professionnel, les principes généraux de Maslow doivent être exprimés dans des termes plus adaptés à un groupe d'employés particulier. Les cas suivants fournissent cette traduction pour une équipe de vente et présentent 4 niveaux de besoins de motivation.

Rémunération

On peut observer assez rapidement pourquoi la rémunération financière seule n'est pas suffisante pour expliquer la motivation au travail d'une force de vente. La rémunération financière, bien qu'elle ne soit pas à proprement parlé un besoin physiologique, est analogue au niveau le plus bas de besoin dans la hiérarchie de Maslow. Le besoin est répertorié comme un besoin fondamental. Même s'il n'impacte qu'une dimension de la motivation, il apparaît comme primordial dans le cas d'un vendeur.

Joyner, de Caremark, le voit de la façon suivante : « Les vendeurs en général ont plus de besoins qu'une simple rémunération. Cela fait partie de la récompense, évidemment, mais une fois que vous avez une rémunération suffisante, alors commence véritablement le travail de la motivation des employés. » En d'autres termes, l'approche de la carotte et du bâton, en agitant une récompense financière devant un vendeur, ne fonctionne plus une fois que la personne a atteint un niveau de rémunération adapté ou une fois que la personne est attirée vers des besoins plus élevés.

Confiance

Au-dessus des besoins physiologiques, dans la pyramide de Maslow se situe le besoin humain de sécurité et de sûreté. Dans un contexte de vente, ce besoin peut être compris comme le niveau de confiance de l'équipe de vente sur la manière dont elle est traitée et rémunérée.

La confiance est une chose difficile à établir dans une équipe de vente quand on parle du calcul des commissions, en constante évolution et de plus en plus complexe. L'histoire de l'entreprise canadienne de télécommunications Telus est intéressante dans ce contexte. Telus souffrait des effets des processus

manuels de commissionnement lourds et incohérents, dépendant de sources multiples, ne permettant pas ou peu de traçabilité. En conséquence, les vendeurs de l'entreprise étaient très sceptiques sur la façon dont était calculée leur rémunération. Sans reporting fiable et détaillé sur le paiement des commissions, le système de rémunération était une « boîte noire » pour les vendeurs.

Quand il n'y a pas de confiance, les professionnels de la vente répondent généralement en créant leur propre processus de comptabilité fantôme, le plus souvent sur une feuille de calcul automatisée ou autre, pour vérifier l'exactitude de leur rémunération et des paiements qu'ils reçoivent. Alors qu'on pourrait croire que ce processus ne pose pas de problème, cela peut en fait diminuer la performance et la productivité. Des estimations sur le temps effectif de vente perdu au profit de la comptabilité fantôme peuvent aller d'un jour et demi à deux jours par personne par mois.

Comme le note M. Joannou de Nortel : « Réduire le temps passé par un vendeur sur les activités non liées à la vente est critique pour augmenter la productivité globale. Chaque minute passée par un vendeur à vérifier ses paiements est une minute de moins à rencontrer des clients et faire des affaires ». Que peut-on faire ? Dans le cas de Telus, l'entreprise a choisi une solution holistique de gestion de la rémunération variable, pour augmenter le niveau de confiance et pour mieux aligner le comportement des forces de vente avec non seulement la stratégie commerciale, mais également avec la stratégie globale. Quand Telus a mis en place son nouveau système de gestion du commissionnement, le niveau de confiance des forces de vente s'est accru.

Deux ans après le déploiement de la solution, le temps moyen passé par les vendeurs sur la comptabilité fantôme a chuté de 40h par mois à 5h par mois. Les équipes de vente de l'entreprise ont

alors récupéré 17 730 jours de vente additionnels la première année du déploiement, et 52 200 la deuxième année.

La productivité s'est également améliorée. Telus a vu son nombre de transactions annuelles grimper de 1 328 à 16 656 dans les deux années qui ont suivi le déploiement du système de gestion du commissionnement des vendeurs. Au total, l'entreprise a atteint un retour sur investissement de 103% à la fin de la première année, et un incroyable 3 316% la seconde année.

Estime et sentiment d'appartenance

En continuant de monter dans la pyramide de Maslow, nous trouvons deux principes qui sont étroitement liés quand on parle de motivation des forces de vente : le besoin d'appartenir et d'être un élément d'un groupe, et le besoin d'être estimé et reconnu.

Un aspect important de l'estime et de la reconnaissance est le respect accordé aux personnes de la part du management. Mais la reconnaissance du groupe d'appartenance est tout aussi importante pour motiver des équipes de vente.

M. Joannou le décrit de la manière suivante : « Il y a deux choses que Nortel n'a jamais changé ni arrêté, même dans les temps difficiles. D'une part notre conférence des ventes annuelles, où nous rassemblons nos équipes de vente, pour qu'ils échangent ensemble mais également permettre la reconnaissance entre pairs. Vous faites monter l'équipe de vente sur scène et vous les récompensez devant tous leurs pairs. C'est incroyablement important pour eux. »

La seconde chose que Nortel n'a jamais changée est ce que M. Joannou et son équipe appellent « le cercle d'excellence ». Avec ce programme, précise-t-il, « nous prenons les meilleurs 10% de nos vendeurs et nous leur offrons un voyage tous frais payés dans un endroit sympa. Une des raisons pour laquelle nous n'avons jamais arrêté ce programme, malgré la pression sur les coûts, est parce que cela motive vos meilleurs vendeurs à faire encore mieux car ils veulent appartenir à ce groupe d'élite ».

En planifiant des événements sociaux ou de reconnaissance, les entreprises doivent prendre en compte que de tels programmes sont liés à la vitesse transactionnelle des affaires. Quand une force de vente commercialise des solutions plutôt que de simples produits, le cycle de vente est généralement plus long.

Les cycles de vente transactionnels plus courts, d'un autre côté, signifient que les résultats doivent être communiqués au moins une fois par mois, et même parfois plus souvent. L'envoi lui-même devient un élément de la récompense, car c'est une forme de reconnaissance parmi les pairs. Ces résultats génèrent des récompenses financières également, revenant ainsi sur des éléments plus basiques de la motivation, basés sur la rémunération.

La créativité est souvent un élément clé lors de la définition du programme de reconnaissance, ayant un impact sur la performance et le résultat. Dans une entreprise avec laquelle nous avons travaillé, 10% des équipes de vente regroupant les meilleurs vendeurs sont récompensés avec la possibilité d'embaucher une assistante. C'est un cas intéressant de « les riches deviennent plus riches », car ces meilleurs vendeurs peuvent tirer profit de cette aide additionnelle pour générer encore plus de vente. Et le taux d'attrition pour ce niveau de vendeur n'est pas faible, il est nul.

Epanouissement du potentiel

Au plus haut dans la pyramide de la motivation de Maslow se trouve ce que l'on appelle "self actualization", ce que nous avons exprimé plus simplement par « l'épanouissement du potentiel ». Les individus ont instinctivement le besoin de faire au mieux avec leurs propres compétences. Ils avancent vers ce but avec les conditions en place, ce qui signifie souvent acquérir de nouvelles compétences et connaissances qui leur permettront de faire face à des défis toujours plus importants.

Remis dans ce contexte, il devient plus facile de comprendre pourquoi un tel pourcentage de vendeurs dans le monde semble tellement peu motivé et engagé dans son travail et manque d'implication dans l'organisation. La complexité de l'environnement professionnel signifie souvent qu'il existe des obstacles structurels profonds, empêchant les vendeurs de réaliser pleinement leur potentiel.

Dans un environnement de vente, l'expansion rapide du catalogue des offres et produits, l'environnement technique changeant et le besoin de vendre différemment à de nouveaux clients font peser un tel poids sur les forces de vente que leur connaissance actuelle peut être simplement inadaptée à la tâche. Les psychologues nous disent qu'en réponse à cette condition, connue sous le nom de surcharge cognitive, les individus se replient vers une position plus confortable. Cette situation peut être fatale à une organisation qui a besoin de sa force commerciale pour atteindre ses nouveaux objectifs par de nouveaux moyens de vente.

A ce niveau, des outils plus sophistiqués peuvent aider. Par exemple, l'Accenture Sales Workbench est un outil centré sur la force de vente, basé sur le métier de vente, donnant accès à l'information de l'entreprise, aux outils de productivité, à la formation, à des fonctionnalités

d'expertise et de collaboration qui permettent aux vendeurs d'augmenter leur niveau de performance. Cet environnement de soutien créé par l'outil peut également être relié à une fonctionnalité plus large englobant l'ensemble de l'entreprise, permettant ainsi de rassembler les performances individuelles en une performance collective, donc en direction d'une performance globale.

Un outil similaire a été utilisé avec succès par un distributeur de produits pharmaceutiques aux USA pour augmenter la variété et les quantités de produits vendus aux pharmaciens. Bien que l'entreprise propose plus de 30 000 produits médicaux, les clients commandaient toujours un faible pourcentage du catalogue total.

Pour aider sa force de vente à réussir, l'entreprise déploya une application sur les micro-ordinateurs utilisés sur le terrain. Une des fonctionnalités offertes par la nouvelle application est ce que l'entreprise appelle « le calculateur de conditions ». Elle utilise les techniques de data mining, équivalentes aux méthodes utilisées par Amazon.com pour relier un modèle d'achat d'un client à celui d'un autre client. Les commerciaux du distributeur de produits pharmaceutiques utilisent cet outil pour conseiller des produits complémentaires dont le pharmacien pourrait avoir besoin, sur la base de ce que d'autres praticiens ont acheté, sur les propres préférences d'achat de ces mêmes praticiens, et sur les moyens connus permettant à une offre plus large de contribuer à mieux assister le client. L'entreprise a constaté une très forte amélioration de la performance de ses ventes, avec notamment une augmentation de 400% des ventes complémentaires.

Ces outils de vente, en plus d'une formation améliorée, donnent aux employés plus de chances de dépasser la surcharge cognitive et, surtout, une meilleure chance d'atteindre leur plus haute performance.

Reculer pour mieux avancer

Face à des environnements plus complexes et face à la rareté de la main-d'œuvre, les directeurs des ventes doivent revenir aux fondamentaux de la motivation des hommes pour comprendre pourquoi la rémunération financière ne peut pas, seule, influencer sur les comportements des vendeurs visant la croissance du volume d'affaires.

Quand la rémunération est à peu près équivalente entre les vendeurs d'entreprises concurrentes, celles qui ont la meilleure chance d'atteindre la haute performance sont celles qui acceptent l'importance de la reconnaissance entre pairs et la relation de confiance entre les vendeurs et la direction.

Les entreprises doivent également être plus sensibles aux défis d'un marché complexe et de la surcharge cognitive. La combinaison des deux ralentit la capacité des forces de vente à atteindre leur potentiel. Il est vital, autant pour la réussite des individus que pour celle de l'entreprise, que les employés indispensables à la réussite de l'entreprise reçoivent les outils dont ils ont besoin pour réussir dans un marché plus complexe. La technologie est le moyen facilitateur dans ce cas. Des solutions dernier cri fournissent à présent la performance en temps réel aux vendeurs et fournissent des liens avec les autres systèmes de pilotage de la performance globale.

En comprenant comment une approche intégrée et holistique de la motivation fonctionne, les stratégies de gestion de commissionnement peuvent être repensées selon les critères suivants : l'importance de la confiance, de l'estime de soi, de la reconnaissance sociale et de l'augmentation de leur propre potentiel. Les stratégies peuvent être mises en place afin d'améliorer la performance des forces de vente et aider ainsi l'ensemble de l'entreprise à atteindre la haute performance.

A propos des auteurs

Valérie Berthereaux, Partner, est diplômée de l'EM Lyon (1993). Chez Accenture depuis 16 ans, elle a travaillé pour nos bureaux de Lyon, Madrid et Paris. Après plus de 10 ans dans le secteur de la banque assurance où elle s'est spécialisée dans les projets de dynamisation des ventes et de transformation des réseaux de distribution, elle est aujourd'hui en charge, dans le pôle Gestion de la relation client, de l'offre « Sales Transformation » pour la France et le Benelux.

valerie.berthereaux@accenture.com

Axel Gallant est responsable de l'offre pilotage et rémunération de la performance. Il intervient pour aider les grandes organisations à accroître leur chiffre d'affaires par l'amélioration de la productivité des forces de vente. Il a plus de dix ans d'expérience dans l'industrie, couvrant toutes les facettes de la gestion des ventes et des affaires chez les clients du CAC40.

axel.gallant@accenture.com

Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies de l'information et externalisation. Combinant son expérience, son expertise et ses capacités de recherche et d'innovation développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activités, Accenture aide ses clients – entreprises – administrations – à renforcer leur performance. Avec plus de 181 000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 23,39 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2008.

Site Internet : www.accenture.com/fr

Contact

Axel Gallant
Responsable de l'offre pilotage et rémunération de la performance
axel.gallant@accenture.com

Accenture
118 avenue de France
75636 Paris Cedex 13
Tél. : 01.53.23.55.55

Copyright © 2009 Accenture
Tous droits réservés.

La marque Accenture,
son logo et la signature
« High Performance. Delivered. »
sont la propriété d'Accenture.