

EVALUER LA MOTIVATION DE L'EQUIPE COMMERCIALE



BTS MCO 2

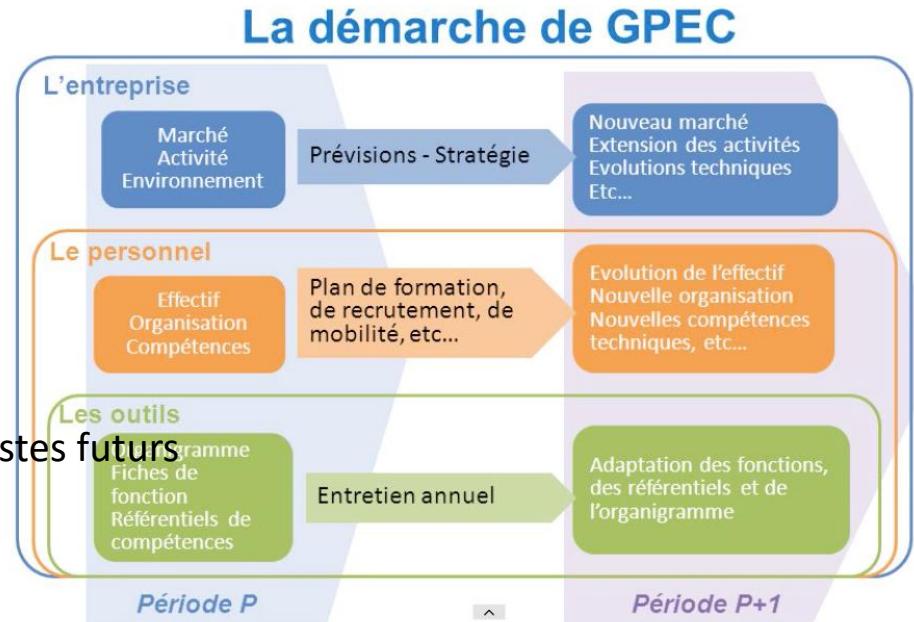
L'évaluation et la valorisation de l'équipe commerciale

L'évaluation (ou appréciation), valorisation et formation sont essentielles. Elle font partie des missions du manager et ne doivent pas être perçue comme des corvées administratives mais comme des outils de motivation et de progrès.

1. L'évaluation des collaborateurs

1.1 Pourquoi évaluer les collaborateurs ?

- Evaluer les performances individuelles
- Faire l'état des compétences
- Estimer les besoins individuels
- Mesurer les motivations individuelles
- Identifier les mobilités internes
- Estimer les adéquations actuelles aux postes futurs



Tout cela fait partie la GPEC*, et permet de faire un diagnostic sur le potentiel et d'identifier les points forts et points faible. Par la suite, elle amènera des axes de progrès et action à mettre en œuvre pour optimiser le potentiel.



1.2 Les techniques d'évaluation

1.2.1 L'entretien individuel d'évaluation

+ fréquent en entreprise, rencontre collaborateur et supérieur hiérarchique

A. Finalité

Outil de management et de gestion des ressources humaines. Bien mené, il permet d'échanger, de motiver, d'évaluer les résultats, de fixer des objectifs et les moyens pour les atteindre. Cet entretien est directement lié à l'activité et la performance du salarié à son poste. Sa mise en œuvre relève d'une décision unilatérale de l'entreprise, ce n'est pas une obligation légale.

B. Le processus d'entretien

- 1) Remise du support d'entretien au salarié
- 2) Préparation de l'entretien : auto évaluation du salarié et simulation d'évaluation par le responsable
- 3) Au moment de l'entretien : dialogue/échange des points de vue entre l'auto évaluation du salarié et l'évaluation du responsable
- 4) Echange sur les aspirations et les attentes du salarié concernant son parcours professionnel
- 5) Fixation des objectifs par le responsable



Etape 1 : Préparation de l'entretien

Le support d'évaluation doit être connu du collaborateur, devrait être communiquer au moins 2 semaines avant. Permet au collaborateur de le préparer et de s'auto évaluer. Le manager doit prendre connaissances :

- Description de postes
- Entretiens précédents
- Objectifs du service ou de l'entreprise
- Axe du plan de formation
- Résultat observé sur le poste de travail durant la période écoulée

Etape 2 : Conduite de l'entretien annuel d'évaluation

- Accueil
- Bilan de l'année écoulée
- Ecoute du collaborateur
- Proposition d'objectifs
- Conclusion



Etape 3 : Suivi et exploitation de l'entretien

- Apporter des réponses aux souhaits et demandes exprimés par le salarié
- Faire valider les plans d'actions identifiés lors de l'entretien et de mettre en œuvre

Conseils utilisés :

- Programmer les entretiens selon l'ordre hiérarchique
- Clarifier et communiquer le projet d'entreprise
- Créer les conditions favorables :
- Choisir un lieu adapté
- Disposer d'une plage horaire suffisante
- Informer le salarié suffisamment à l'avance et lui transmettre le support d'entretien
- Etablir le dialogue et écouter activement
- Ne pas faire de promesse ...



1.2.2 L'observation quotidienne

Permet de déceler les lacunes et les compétences

1.2.3 L'entretien panoramique (ou à 360°)

Préparé en collectant les avis de différents personnes (collègues, collaborateurs d'autre service, parfois les clients, ...). C'est une méthode efficace si organisée dans un climat de confiance, sinon, elle comporte des risques (délation, règlement de compte, ...). On peut se servir des résultats des clients ou appels mystère.

1.2.4 L'auto évaluation

Quelque soit le type d'évaluation, il faut inclure une partie d'autoévaluation afin que le collaborateur puisse s'améliorer si besoin et se projeter dans son avenir professionnel. L'évaluation ne doit pas se limiter à l'entretien annuel, ce n'est que la conclusion d'un processus qui est alimenté par les réunions régulières de l'équipe, les briefings, etc, ...

Si il aperçoit d'une dégradation des résultats, de détermination, le manager ne doit pas attendre l'entretien annuel pour convoquer le collaborateur et discuter avec lui.



2. La formation

C'est un investissement immatériel, un élément de compétitivité et permet une meilleure intégrations des salariés et elle à un certain coût

2.1 Le besoin en formation

Il y a 4 origines principales :

- Recrutement : intégration des nouveaux collaborateurs
- Environnement : L'adaptation à l'évolution du poste ou du métier
- Evaluation : perfectionnement au poste ou au métier
- Evolution : l'accès à de nouvelles responsabilités

Le plan de formation

C'est une offre des actions (budgétées) mises à la disposition des salariés. Elaboré par la DRH. C'est la responsabilité du chef d'entreprise, libre de choisir le contenu et la liste des bénéficiaires.

Contraintes réglementaires :

- Formations décidées directement par l'employeur
- Formations proposées par les représentant du personnel et retenues par les l'employeur
- Demande individuelle des salariées et retenue par l'employeur



Les possibilités de formation

En interne	En externe
Intra-entreprise (concerne tout les salariés de l'entreprise)	Inter-entreprises (concerne tous les salariés d'autre entreprise)
E-learning	

Les Coûts et l'évaluation de la formation

Coûts Directs	<ul style="list-style-type: none">• Coûts de formation = formateurs, facturation par l'organisation• Coûts de fonctionnement = déplacement, hébergement, matériel pédagogique, locaux, ...• Coûts d'investissements immobiliers, mobiliers (logiciel, licences), ...• Frais financiers : amortissement, impôts, taxes, ...
Coûts Indirects	<ul style="list-style-type: none">• Manque à gagner : perte de marge due à la moindre efficacité commerciale• Salaire versé au salarié en formation + salaire éventuel de son remplacement



1. LES FACTEURS DE MOTIVATION

Une force qui pousse l'individu à agir de manière consciente ou inconsciente

A. FACTEURS DE MOTIVATION INTERNES

- Ma satisfaction liée à mon activité pro
- Contenu de mon travail
- Facteurs de reconnaissance

B. FACTEURS DE MOTIVATION EXTERNES

- Environnement et conditions de travail
- Contraintes extérieures
- Relations au travail
- Avantages (en nature par ex)

2. MESURER LA MOTIVATION

Enjeu pour les entreprises pour fidéliser les employés et lutter contre le turn over.

Le manager dispose de plusieurs outils de mesure

A. L'ENTRETIEN INDIVIDUEL D'EVALUATION

- 1X/an
- Evaluer le travail du salarié
- Apprécier ses performances
- Aborder salaire et avenir
- Etat des lieux de la motivation (ou démotivation)

B. LES INDICATEURS

- KPI'S indicateurs de performance commerciale par ex
- Tableaux de bord (absentéisme, maladie, accidents, retards....)
- Enquête de satisfaction



1. Apprenez à connaître les motivations personnelles de vos commerciaux

Chaque commercial de votre équipe se lève le matin avec **l'envie de performer** mais pour des raisons différentes selon les individus.

Quand certains sont motivés pour la compétition, d'autres cherchent de la reconnaissance ou le salaire.

En tant que manager, vous devez connaître les motivations personnelles des membres de votre équipe commerciale.

Plusieurs types de **motivation commerciale** sont possibles :

- L'appât du gain
- L'envie de se surpasser
- Le besoin de progresser
- Le besoin de reconnaissance
- Le besoin de participer à l'aventure
- Etc.

Adaptez votre management à votre commercial pour **favoriser ses résultats commerciaux** : plus vous appuierez sur les bons leviers, plus il s'épanouira et sera performant.

Pour un manager commercial, la clé de la performance de son équipe est **d'adapter sa gestion à ses collaborateurs**. L'objectif est que chacun s'y retrouve dans ses missions.



2. Valorisez les efforts fournis

La reconnaissance = un des principaux **leviers de motivation** des collaborateurs.

Valorisez les efforts fournis avec :

➤ Un suivi en temps réel de leurs résultats.

Suivre en temps réel les résultats de votre équipe vous permettra de remarquer rapidement une amélioration des performances et vous pourrez valoriser les réussites de vos collaborateurs.

Surveillez sans fliquer : vous devez manager efficacement en apportant votre soutien et votre expérience. Soyez prêt à discuter en tête-à-tête avec un de vos commerciaux pour le remotiver si besoin.

➤ Des récompenses à la hauteur des objectifs atteints voire dépassés

Bon à savoir : ne comptabilisez pas uniquement le chiffre d'affaires obtenu. Mettez également en avant l'implication, l'effort, la satisfaction client...



3. Mesurez les progressions et adaptez les récompenses

Pour motiver, adaptez vos récompenses à la progression de vos commerciaux. De cette manière, vous serez plus juste et pertinent. C'est l'un des facteurs clés de motivation pour vos commerciaux, notamment les débutants !

Mettez en place un système de suivi des progrès réalisés : chaque commercial sera d'autant plus motivé à atteindre les objectifs voire à les dépasser s'il peut mesurer en temps réel sa performance.

Et pour **doper la motivation de vos équipes commerciales**, n'oubliez pas de les récompenser !

Adaptez le niveau de la récompense en fonction des progressions de chacun. Plus vous proposez des lots innovants et personnalisés ou une rémunération variable attractive, plus vous motivez votre équipe de vente à s'améliorer.

4. Développez les compétences pour motiver votre force de vente

Ne pas les laissez stagner ! Qu'ils soient débutants ou seniors, ils ont besoin de développer leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles !

Dynamisez la motivation de votre équipe commerciale grâce à :

- **Des formations régulières et ciblées.** Mettez en place un plan de formation précis afin de répondre aux attentes de chaque collaborateur
- **Des exercices, des séances de coaching, des mises en situation.**



5. Donnez des perspectives d'évolution

- **Construire un programme clair** sur les possibilités d'ascension interne. Vos collaborateurs doivent connaître ce qui les attend si les résultats sont au rendez-vous.
- **Proposer des perspectives d'évolution attrayantes.**
Ne soyez pas "petit joueur" dans le type d'évolution proposée. Adaptée aux attentes de chacun et juste, c'est-à-dire à la hauteur des performances réalisées et de l'implication.

6. Instaurez un esprit d'équipe fort

Fédérez vos commerciaux autour de valeurs communes et développez une culture d'entreprise = moyen efficace et peu coûteux de donner envie à votre équipe d'être la plus productive

Pour créer un véritable esprit de corps :

- **Favorisez l'entraide et les échanges de bonnes pratiques** entre vos collaborateurs. Les plus anciens guident les plus jeunes en donnant des astuces pour conclure plus de ventes. Les débutants stimulent les plus expérimentés avec le dynamisme de leur jeunesse. Apporter de la valeur ajoutée à l'équipe est valorisant ! Jouez sur l'effet de groupe : à plusieurs, on est plus fort !
- **Traitez équitablement les membres de votre équipe.** Soyez juste et bannissez le favoritisme ou les discriminations ! Vous éviterez de susciter découragement et démotivation.



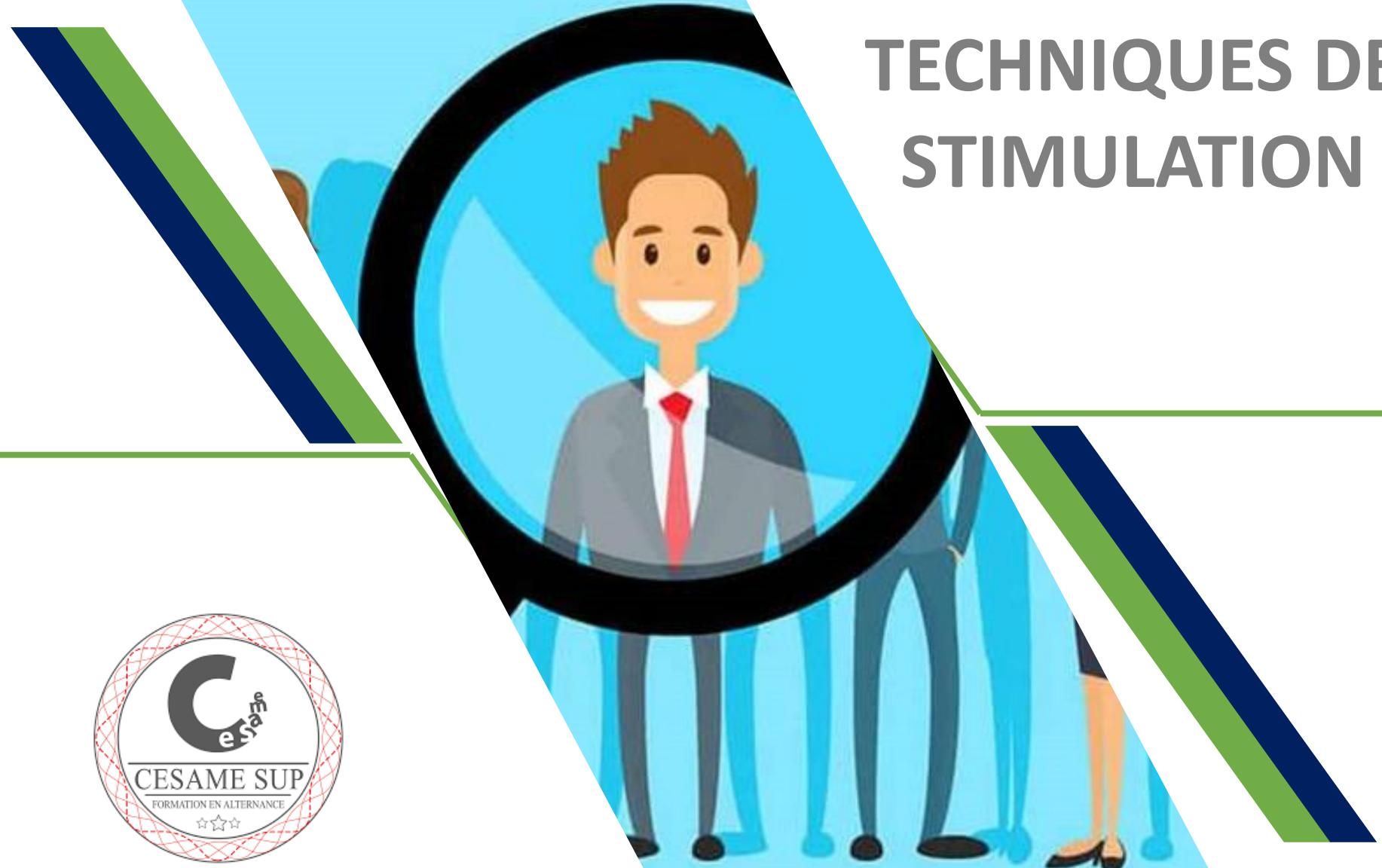
7. Ecoutez votre équipe

Entretenez de bonnes relations avec vos commerciaux : c'est capital pour éviter de faire fondre leur motivation ou de les voir quitter l'entreprise

Pour motiver efficacement son équipe, un bon manager commercial doit :

- **Être ouvert à la discussion.** Votre force de vente doit pouvoir vous donner son avis ! Par exemple, vous changez de logiciel de gestion client ? Impliquez vos collaborateurs dans le choix du CRM pour une expérience client réussie aussi bien du point de vue des clients que des commerciaux !
- **Accorder de l'autonomie.** Favorisez les prises d'initiative pour débrider les talents de vos commerciaux. Faites-leur confiance.

TECHNIQUES DE STIMULATION





Pour motiver ses vendeurs le manager peut utiliser la rémunération ou faire appel à des techniques de stimulation, telles que les challenges ou les concours.

1. LA REMUNERATION

Proposer un cadre sécurisant et stimulant pour motiver et fidéliser.

En fonction de l'objectif, le manager insistera sur un point spécifique de la rémunération

Objectif	Élément de la rémunération
Rémunérer les compétences	Salaire fixe
Récompenser les performances collectives	Prime d'équipe, intéressement
Récompenser les performances individuelles	Prime individuelle, commission
Créer une culture d'entreprise	Épargne salariale : participation aux bénéfices, intéressement, actionnariat salarial, abondement, épargne retraite collective
Fidéliser	Augmentation de salaire, avantages sociaux (mutuelle, prévoyance, retraite complémentaire), avantages en nature (voiture de fonction, téléphone).



La rémunération ne constitue pas seulement un coût pour l'unité commerciale, elle représente également un facteur important de motivation de l'équipe.

LES OBJECTIFS D'UN SYSTEME DE REMUNERATION

Le système de rémunération mis en place doit contribuer à la réalisation de ses objectifs. La politique de rémunération de l'entreprise doit ménager l'intérêt de l'entreprise et du personnel afin que chacun puisse s'y retrouver.

Pour le personnel :

Les collaborateurs attendent de leur rémunération :

- la récompense de leurs efforts pour se sentir valoriser personnellement
- la reconnaissance des supérieurs
- l'égalité par rapport aux autres collègues
- Une sécurité financière

Pour l'unité commerciale :

Pour elle, la rémunération représente un coût.

Pour rester compatible avec les objectifs de rentabilité, la rémunération doit être cohérente avec la marge générée par l'activité commerciale.

Le manager devra calculer ses résultats dont le taux de marque pour se caler à celle-ci. La direction peut aussi calculer une VHT (Valeur par heure travaillée) qui prend directement le taux de marque et les frais de fonctionnement du point de vente.



LES COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE REMUNERATION :

Six ingrédients de base peuvent être incorporés dans la rémunération de l'équipe :

- **un fixe** : montant fixé d'avance qui est indépendant des résultats
- **les commissions** : montant variable en fonction des ventes réalisées
- **les primes** : Numéraires prenant en compte les efforts déployés pour atteindre les objectifs
- **l'intéressement** : Avantage en numéraire dépendant des résultats du management des managers et des résultats de l'équipe de vente
- **les rémunérations indirectes** : ensemble des avantages en nature (type de véhicule de location lors des déplacements, mutuelle, aides pour adhésion à un club sportif, tarifs préférentiels...)
- **les PEE** : permettent au personnel de détenir du capital de l'entreprise, ce qui est un fort signe d'intégration.

Le mode de rémunération doit être adapté aux objectifs à atteindre :

- ✓ **Objectifs individuels, d'équipe et/ou liés aux résultats de l'unité commerciale**
- ✓ **Cette rémunération doit être motivante pour que le salarié se surpassse en fonction des objectifs qui lui ont été fixés.**



Le fixe

Avantages pour l'équipe	Inconvénients pour l'équipe
<ul style="list-style-type: none">▪ Rémunération non liée aux résultats, ni aux efforts qui ne génère pas de stress.▪ Régularité des revenus, même en cas d'activité saisonnière donc pas de grosse fluctuation de revenus.▪ Sécurité quant au niveau de la rémunération.▪ Simplicité de calcul pour vérifier sa fiche de paye.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ne récompense pas les efforts, ne favorise pas d'initiative ce qui peut être frustrant pour les salariés très productifs.▪ Ne sanctionne pas les vendeurs les moins productifs, ce qui peut démotiver les meilleurs.▪ Niveau de salaire forcément limité qui peut engendrer un turn-over sur du moyen ou long terme.

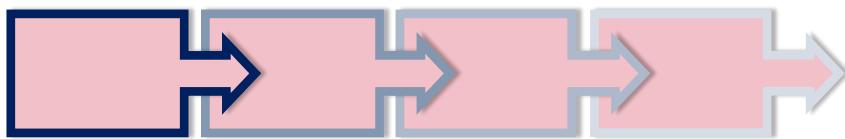
Avantages pour l'unité commerciale	Inconvénients pour l'unité commerciale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévision possible des coûts de vente qui facilite la visibilité de la trésorerie. ▪ L'entreprise peut imposer des tâches annexes à la vente (réalisation d'enquêtes, participation à des salons, réassortiment...) et facilite l'organisation de l'activité. ▪ Système simple à appliquer qui ne nécessite pas une grosse connaissance au niveau des logiciels de paye. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'équipe peut s'installer dans une routine et favoriser l'inertie. ▪ Nécessite d'autres outils de stimulation pour motiver les collaborateurs. ▪ Coût de la rémunération élevé en pourcentage du CA quand les ventes diminuent. ▪ Forme de rémunération constituant une charge fixe qui conditionne fortement son seuil de rentabilité.

La commission

Avantages pour l'équipe	Inconvénients pour l'équipe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentiment de justice pour chaque salarié qui se sent reconnu pour ses efforts. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rémunération liée aux phénomènes conjoncturels pouvant engendrer un stress
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité d'augmenter sensiblement ses gains en fonction de ses objectifs personnels, ce qui est un facteur de motivation important. 	<ul style="list-style-type: none"> important dans l'équipe en période de crise ou de faible activité. ▪ Risque de démotivation si l'activité est très faible qui nécessite de fixer à l'équipe un objectif qualitatif.



Avantages pour l'unité commerciale	Inconvénients pour l'unité commerciale
<ul style="list-style-type: none">▪ Système stimulant pour l'équipe et qui favorise le dépassement de soi.▪ Rémunération en fonction du niveau des ventes limitant les charges fixes de l'unité commerciale.	<ul style="list-style-type: none">▪ Collaborateurs se plient plus difficilement aux directives car ils souhaitent augmenter leurs revenus en fonction des ventes.▪ Négligence possible de la qualité pour améliorer les résultats quantitatifs afin d'atteindre les objectifs. Les objectifs qualitatifs se retrouvent donc au second plan.▪ Raisonnement à court terme au détriment de la prospection qui ne permet pas réfléchir à l'évolution du chiffre d'affaires sur le long terme.



La prime

Avantages pour l'équipe	Inconvénients pour l'équipe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance des efforts en fonction des résultats. ▪ Revenus supplémentaires qui permettent de définir une stratégie de travail à moyen ou long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque d'attribution de primes à la tête du client. ▪ Calculs parfois complexes qui peuvent engendrer des erreurs.
Avantages pour l'unité commerciale	Inconvénients pour l'unité commerciale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oriente l'activité vers des objectifs précis ▪ Système évolutif en fonction de la conjoncture. ▪ Permet de rémunérer sur la base de critères très diversifiés. ▪ Facilite la réalisation des objectifs généraux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des formules de calcul parfois difficile qu'il n'est pas simple d'expliquer au personnel du magasin. ▪ Nécessite d'étudier finement le système de mise en place des objectifs pour éviter une démotivation liée à l'impossibilité de réaliser



2. AUTRES TECHNIQUES DE STIMULATION

Stimuler c'est utiliser des techniques pour orienter les efforts en vue d'obtenir une récompense exceptionnelle.

- Objectif smart
- Un timing

LANCER
UN
PRODUIT

RELANCER
UNE
GAMME

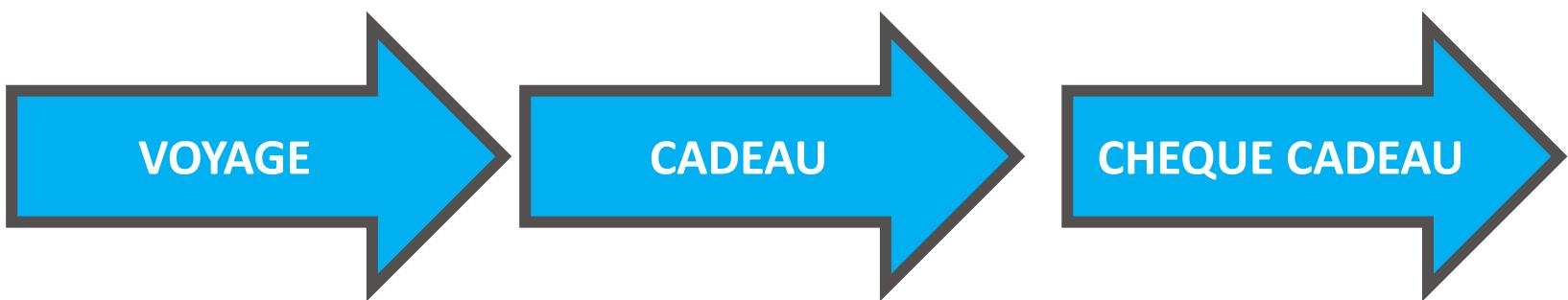
GONFLER
DES
VOLUMES

BOOSTER
LE CA



A.LE CHALLENGE

- ✓ Opération ponctuelle
- ✓ Récompenser le vendeur réalisant l'objectif
- ✓ Collectif ou individuel (ou les deux)
- ✓ Effort ++ sur une période
- ✓ Impliquer le plus grand nombre
- ✓ Tout le monde peut gagner : des paliers possibles





Pourquoi mettre en place un tel dispositif ?

Organiser un challenge commercial revêt plusieurs objectifs, d'ordres différents :

- ❖ **Commercial** - développement du nombre de prospects à fort potentiel, fidélisation des clients courants, augmentation des ventes chez les grands comptes... Cet outil contribue à orienter finement l'équipe commerciale vers l'atteinte d'objectifs commerciaux précis.
- ❖ **Marketing** - promouvoir un nouveau produit/service - via le plan de lancement, développer un segment ou une cible particulière...
- ❖ **Management commercial** - (re)mobiliser son équipe de commerciaux : il donne un coup de boost au dynamisme des forces co. Il accroît la motivation des vendeurs, les aide à rompre avec la routine.
- ❖ **Esprit d'équipe** - complémentaire *au team building*, les challenges collectifs contribuent à forger un esprit d'équipe, *une cohésion du groupe* à travers des thématiques fédératrices.



Fixer un objectif cohérent

L'objectif ultime doit s'inscrire dans la stratégie commerciale de l'entreprise.

Choisir la population participant

le choix des participants doit être le plus large possible

Déterminer la durée du challenge

la durée doit rester courte pour maintenir les commerciaux impliqués sous-tension.

Choisir une thématique innovante

la thématique doit être originale et stimulante . Pas question de reconduire chaque année le même challenge.

Organiser une mécanique efficace

La mécanique doit rester facile à comprendre et à mettre en oeuvre .

La simplicité est un ingrédient central d'un challenge commercial performant.

Construire un dispositif qui permet de récompenser un grand nombre de participants.

Opter pour des dotations attractives

Il est forcément déterminant de choisir des incentives stimulantes. Qu'est-ce qui motive les commerciaux de l'entreprise ? Voyages, cadeaux..

Animer pour maintenir l'équipe de vente impliquée

L'animation n'est pas à négliger.

Elle est même à prendre très au sérieux dès la conception du challenge

Clôturer un challenge de manière constructive

L'après est toujours important. Il permet de capitaliser sur les résultats obtenus pour obtenir plus d'efficacité et d'engagement pour les prochains challenges.

EXERCICE CHALLENGE DANONE NOUVEAU PRODUIT

Des crèmes Danette végétales

Les petits et grands gourmands peuvent désormais aussi se lever pour **deux nouvelles recettes végétales façon crème dessert** : chocolat à base de noisette et chocolat au lait de coco, vendues en format pot familial de 400g (le format à la mode dans ce rayon).

Vendu en grande distribution par la force de vente Danone.

50% des vendeurs visitent des petits supermarchés les autres 50% des hypermarchés

- 1.Fixer un objectif cohérent. ...
- 2.Choisir la population participant. ...
- 3.Déterminer la durée du **challenge**. ...
- 4.Choisir une thématique innovante.
- 5.Organiser une mécanique efficace.
- 6.Opter pour des dotations attractives.
- 7.Lancer le **challenge**.

