



Comment motiver efficacement vos forces de vente



en **9** étapes



UN LIVRE BLANC



Editorial

On les appelle challenges, incentive, opérations de stimulation ou de motivation : plus de 3 entreprises sur 4 en France ont recours à ces dispositifs qui visent à redonner du tonus aux ventes, à réussir le lancement d'un produit, à s'ouvrir de nouveaux débouchés... Bref, à **améliorer ce qui reste la meilleure assurance-santé d'une entreprise : sa performance commerciale.**

illicado, leader de la carte cadeau multi-enseignes en France, est l'un des acteurs de cette "stim". Acceptée dans les enseignes préférées des Français (sur le web et en magasin), la carte cadeau est devenue synonyme de récompense choisie, et simple : simple à offrir, simple à utiliser. C'est pourquoi elle est devenue l'une des récompenses favorites des entreprises qui cherchent à motiver leurs collaborateurs, qu'ils soient en interne ou en externe.

Cette simplicité, c'est notre ADN. "Monter" un challenge ne doit pas être une usine à gaz ! L'animer, le faire vivre, en faire un vrai levier de performance... cela peut (et doit) être réalisé sans complication. Et même avec plaisir ! C'est tout l'objectif de ce guide, qui vous donne les clés, étape par étape, pour faire de votre opération de motivation commerciale une franche réussite.

A vos succès,

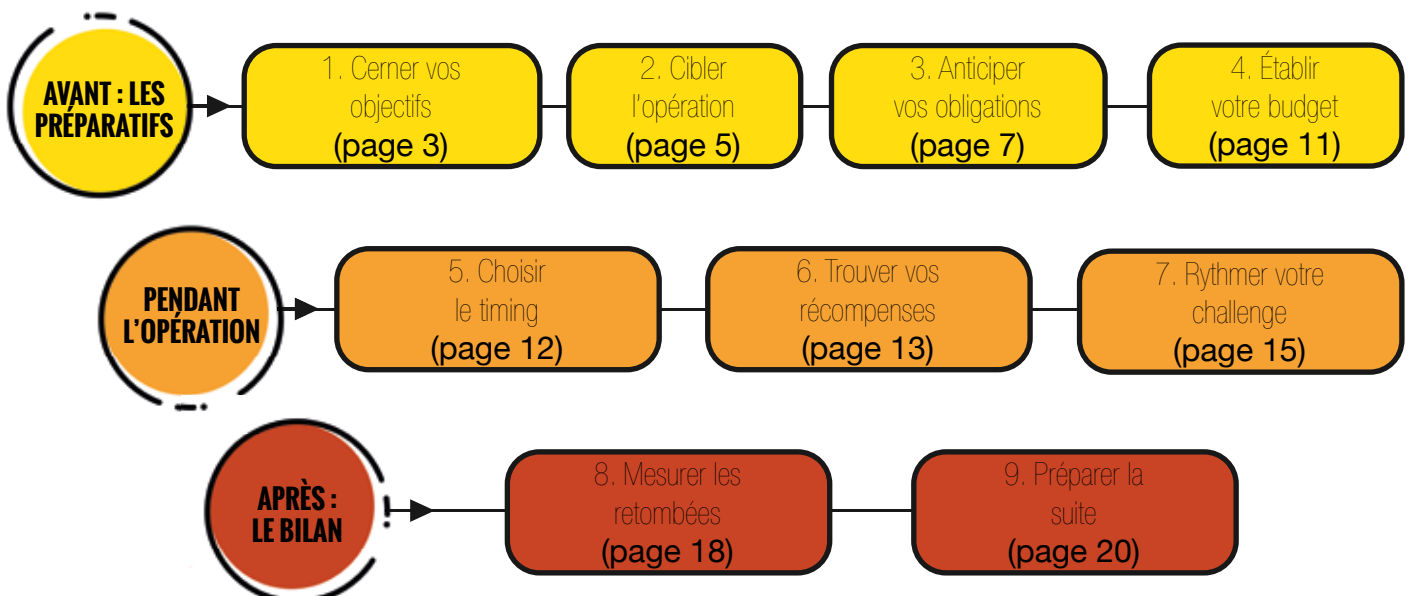
Julien Ducrocq

Chef des ventes incentive

06 98 50 76 93 | juducrocq@illicado.com



Motiver vos forces de vente en 9 étapes



ÉTAPE 1

Bien cerner les objectifs

Vous cherchez à motiver, remotiver, surmotiver... votre force de vente.

Mais à la motiver pourquoi ? Et à faire quoi ? Pour que votre opération de stimulation soit un succès, elle doit être conçue avec deux grands objectifs en tête :

- **un objectif « macro »**, auquel l'opération va contribuer mais qu'elle ne règlera qu'en partie
- **un objectif « micro »**, c'est-à-dire ce que les commerciaux concernés vont devoir concrètement réussir (totalement ou en partie) pour briguer la récompense

Quelques exemples d'objectifs...



MACRO



MICRO

Augmenter le chiffre d'affaires



- obtenir plus de présence en linéaires
- amplifier le réflexe à la marque
- gagner des parts de marché
- acquérir de nouveaux clients
- convertir plus de leads
- développer le cross-selling

Imposer un nouveau produit



- former les revendeurs sur le produit
- s'implanter et se référencer dans de nouveaux points de vente
- obtenir plus de rendez-vous de présentation
- développer les partenariats commerciaux

Fédérer l'équipe



- systématiser le partage d'informations
- relayer une opération spéciale

Améliorer l'efficacité commerciale



- inciter à utiliser le CRM
- propager les bonnes pratiques
- optimiser le reporting

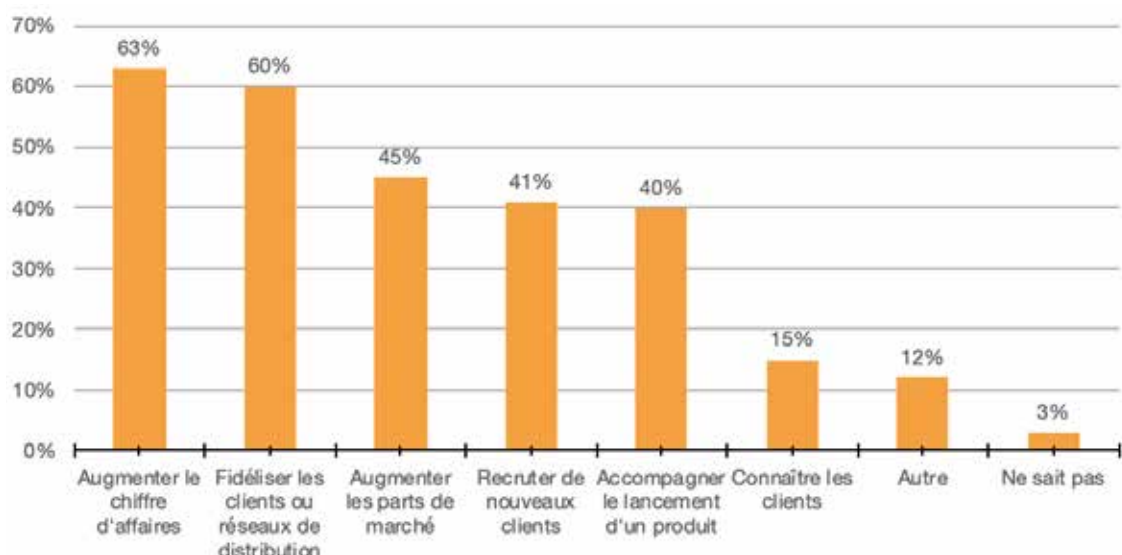
Soyez objectifs, soyez SMART !

Fixer des objectifs à vos équipes ou à des commerciaux externes, cela semble simple... sur le papier. C'est en réalité assez complexe, et c'est surtout une étape sur laquelle vous ne voulez surtout pas vous "louper". Sous peine que toute votre opération parte à vau-l'eau.

Qu'est-ce qui caractérise un bon objectif ? Il doit être **SMART**, pour :

- **Spécifique (et simple)** : un but précis (et un seul !), bien compris par la population commerciale visée
Ex. : l'objectif est de "placer" plus de service B associé à notre produit A.
- **Mesurable** : un ou des KPI (indicateurs clés de performance) qui feront office de "juges de paix" (objectif atteint, partiellement, ou pas du tout)
Ex. : le nombre de ventes de B/nombre de ventes de A, la croissance du CA de B vs celle de A...
- **Acceptable** : l'ensemble de la force de vente doit approuver le bien-fondé de l'objectif, le juger pertinent, en ligne avec les orientations de l'entreprise et ses propres intérêts
Ex. : B, c'est du chiffre d'affaires récurrent à forte marge, ma commission sur ce service est équitable, il complète bien notre gamme et a une vraie valeur pour le client...
- **Réaliste** : un challenge, c'est par définition difficile à atteindre... mais pas impossible sous peine de décourager vos équipes
Ex. : c'est la première année de commercialisation de B. Par rapport au service C (lancé il y a 2 ans), nous visons un objectif légèrement supérieur (+10%)
- **Temporellement défini** : l'opération de motivation a un début, une fin, et elle est régulièrement suivie (avec donc des points d'information)
Ex. : le challenge démarrera en octobre et se clôturera pour les fêtes. Nous mettrons à jour les "positions" des commerciaux en temps réel dans l'interface digitale du challenge, avec premier bilan et premières récompenses le 30 novembre.

REPERE Motivation commerciale : les objectifs privilégiés des entreprises



Source : Ipsos, 2019

ÉTAPE 2

Bien “cibler” son opération

(pour engager la force de vente dans sa globalité)

Qu’il fasse partie des effectifs de votre entreprise, vendeur en point de vente chez un de vos distributeurs, multiscarte commercialisant entre autres vos produits et services, **un commercial sera toujours un compétiteur.**

Faire mieux que ses collègues, améliorer ses propres résultats par rapport à la période précédente, ou dépasser les objectifs qui lui ont été assignés : autant de leviers de motivation puissants... surtout s’il y a une récompense à la clé. C’est sur ce trait de caractère que va s’appuyer votre challenge pour engranger des résultats satisfaisants.

Mais il y a un “mais” : **aucune force de vente n’est homogène.** Les écarts de performance entre les meilleurs et les autres peuvent même s’avérer importants. Voici comment se décompose typiquement une force de vente “standard” :



SUIVEURS

- Performances en deçà de la moyenne
- Implication faible
- Connaissance médiocre de la gamme et des argumentaires



«VENTRE MOU»

- Performances correctes
- Motivation fluctuante
- Connaissance de la gamme et des argumentaires à parfaire



LEADERS

- Très bonnes performances
- Motivation naturelle
- Bonne connaissance de la gamme, arguments et enjeux

Cibler les “commerciaux du milieu”

Conséquence ? Si votre opération de motivation est conçue pour récompenser les meilleurs résultats dans l’absolu, elle ne ciblera que les “leaders”. Et laissera donc de côté 80% des commerciaux, qui considéreront dès le début que les jeux sont faits.

Il convient donc d’adopter une autre approche, en bâtissant **une opération qui va stimuler en priorité le “ventre mou”.**

Pourquoi s'adresser avant tout à ces commerciaux "moyens" ? Pour au moins 3 bonnes raisons :

- c'est sur cette population que **le moindre gain de performance aura mécaniquement le plus d'impact** (puisque'elle est la plus importante en nombre)
- des objectifs SMART assignés à cette cible seront de facto **atteignables par les leaders, mais aussi par les suiveurs** qui présentent une certaine marge de progression
- c'est enfin la meilleure façon de concevoir **une opération qui fédère et motive l'ensemble de vos cibles**, et maintient tous les commerciaux concernés et impliqués.

Segmentation de la force de vente, mode d'emploi

Pour bien segmenter votre force de vente et élaborer une opération d'incentive génératrice de résultats, il conviendra donc :

- d'auditer **les méthodologies et bonnes pratiques de ces meilleurs vendeurs**, pour déterminer un challenge qui les fasse adopter par les autres
- d'analyser **les indicateurs de performance qui distinguent les leaders**, pour déterminer les seuils de performance atteignables par les autres commerciaux, avec un système par "paliers" : un premier niveau de récompense, puis un autre, etc.
- enfin -pourquoi pas ?- de **concilier logique individuelle et collective**, en liant le déblocage de certaines récompenses à l'atteinte d'objectifs d'équipe plutôt que de tout miser sur des indicateurs personnels

Avec cette méthode, votre challenge concernera tout le monde, et restera motivant quel que soit le degré de performance du commercial.

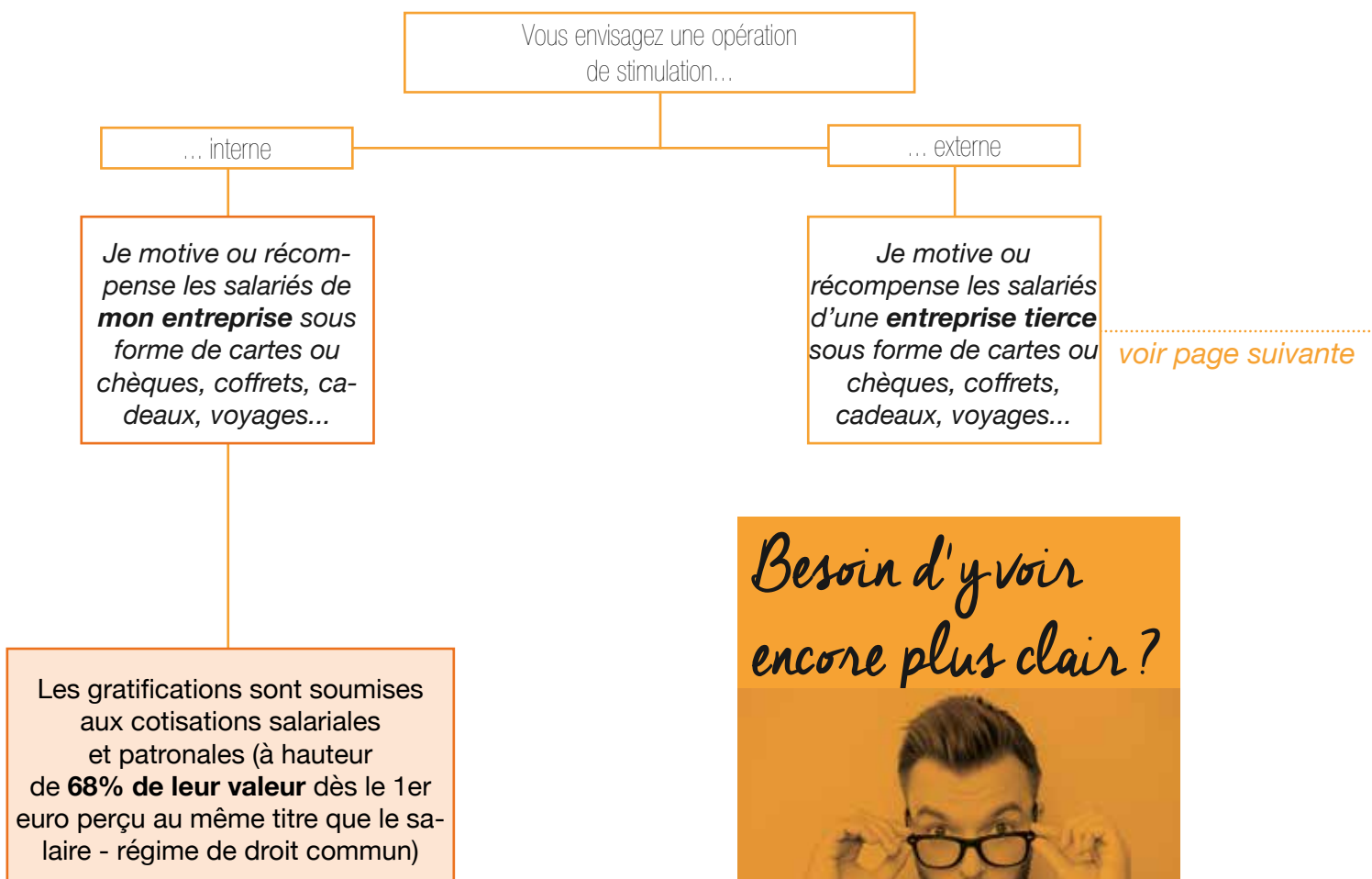


ÉTAPE 3

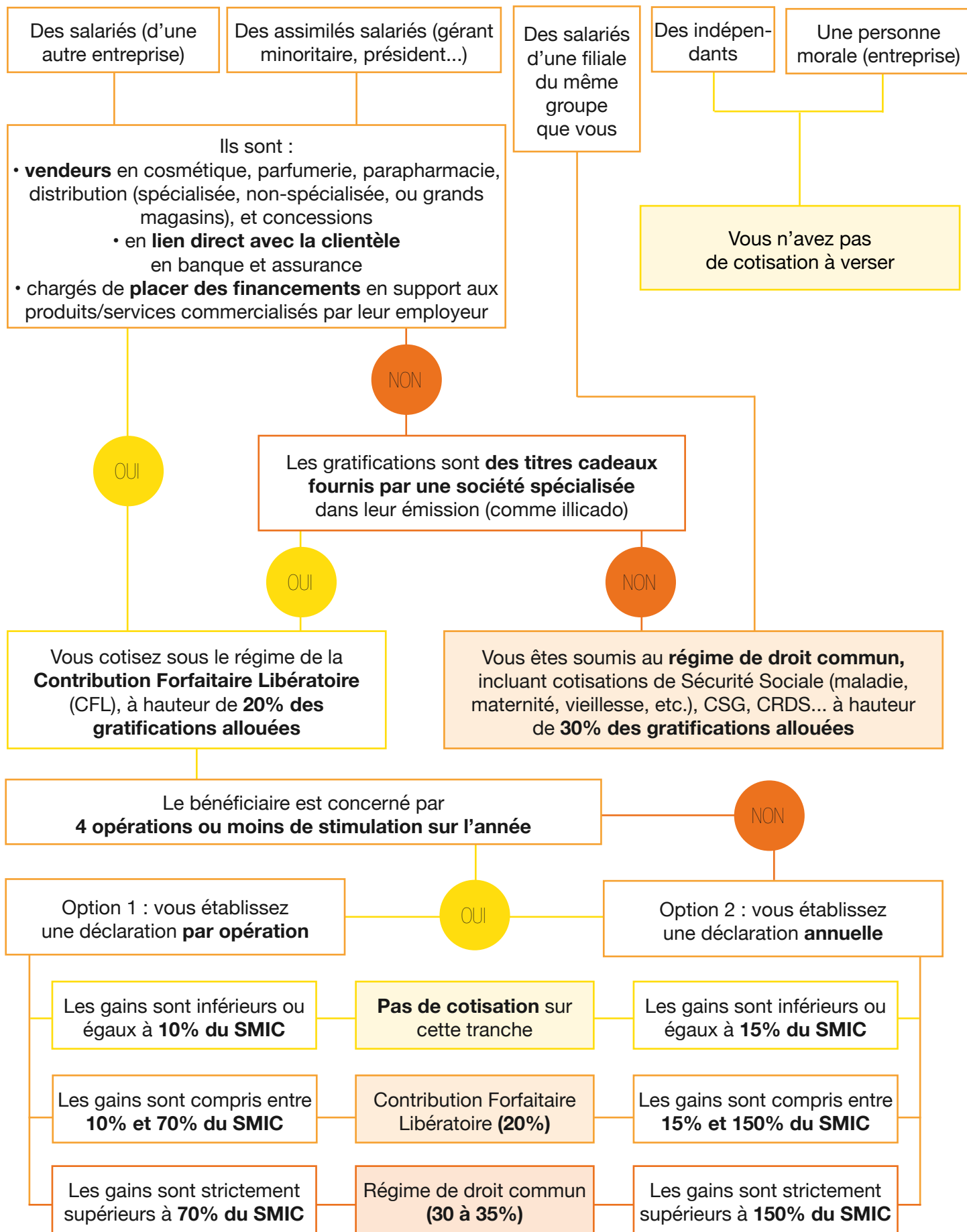
Anticiper les obligations administratives

Récompenser vos propres commerciaux, ceux d'un distributeur, d'un partenaire... s'accompagne de quelques obligations administratives. En particulier celle de s'acquitter de cotisations (comme sur un salaire). Mais entre une opération qui concerne votre force de vente, et une autre visant des "externes", la donne sera bien différente. La Loi de Finances de la Sécurité Sociale 2011 a précisé tout ceci : voici, résumé dans ce tableau, comment trouver le cas de figure qui vous concerne.

Dois-je cotiser ?



Qui sont les bénéficiaires de votre opération de stimulation externe ?



SMIC 2020: 1 539,42€

Simulation : combien vais-je cotiser ?

Sur une opération de motivation interne, le principe (et donc le calcul) est assez simple : en numéraire ou en titre-cadeau, le gain d'un salarié sur un challenge est assimilé à du salaire, et donc taxé comme tel (comme vu p. 7).

Sur une opération externe, la donne est plus complexe. Ce qu'il faut retenir ? Les cotisations fonctionnent par tranches (ou par paliers) : en dessous du premier seuil, vous ne cotisez pas. Passés certains seuils, vous cotiserez sur ce que le salarié aura gagné en plus. Voyons cela avec deux exemples.

Premier cas : celui d'un salarié ou assimilé salarié externe, qui aura été récompensé à hauteur de 500€, au cours de 3 challenges. Vous êtes sous le seuil des 4 opérations par an, et avez donc le choix entre une déclaration annuelle ou par opération.

En choisissant cette seconde option, **vous devrez cotiser 18,42€**. Voici le détail du calcul :

Challenge	Gain	Tranche de cotisation	Assiette	Cotisation
#1	100 €	Moins de 10% du SMIC (153,94 € en 2020)	0 €	0 €
#2	240 €	Entre 10 et 70% du SMIC* (Entre 153,94 et 1077,59 € en 2020)	240-153,94 = 86,06 €	87,88 x 20% = 17,21 €
#3	160 €	Entre 10 et 70% du SMIC* (Entre 153,94 et 1077,59 € en 2020)	160-153,94 = 6,06 €	7,88 x 20% = 1,21 €
Total	500 €			0 + 17,58 + 1,58 = 18,42 €

* vous pouvez appliquer la Contribution Forfaitaire Libératoire (CFL)

Deuxième cas : la même personne, la même somme, mais sur 5 challenges. Cette fois-ci, vous n'avez pas le choix, et **devez établir une déclaration annuelle, pour un montant de 53,82€**. Voici le détail du calcul :

Challenge	Gain	Tranche de cotisation	Assiette	Cotisation
#1	80 €			
#2	110 €			
#3	100 €			
#4	120 €			
#5	90 €			
Total	500 €	Entre 15 et 150% du SMIC* (230,91 à 2309,13 € en 2020)	500 - 230,91 = 269,09 €	271,82 x 20% = 53,82 €

* vous pouvez appliquer la Contribution Forfaitaire Libératoire (CFL)

Conclusion ? Quand c'est possible, la **déclaration opération par opération** est plus intéressante. De quoi opter pour des opérations moins fréquentes, mais mieux dotées... et de **choisir en récompense des titres cadeaux** émis par des sociétés spécialisées, puisqu'ils permettent de bénéficier du régime de contribution forfaitaire libératoire.

Quelles sommes déclarer ?

C'est la valeur « publique » de la récompense qui compte, et non son coût pour votre société :

- valeur faciale de la carte ou du chèque cadeau
- prix public constaté du cadeau
- somme facturée par l'agence dans le cas d'un voyage
- etc.

Qui dois-je informer ?

Dans le cas d'une opération externe, vous devez informer les bénéficiaires et leur employeur par courrier simple ou par email :

- soit le 1er du mois suivant la gratification (si vous effectuez une déclaration par opération)
- soit le 31 janvier de l'année suivant la gratification (dans le cas d'une déclaration annuelle)

Dans le cas d'une opération interne, informez-en les salariés récompensés, via une ligne dédiée sur leur fiche de paie.

Dans tous les cas, conservez bien ces courriers, et les factures comme preuves de la gratification (en cas de contrôle URSSAF).

Quand effectuer mes déclarations ?

Pour une opération externe, les déclarations pour cotisation doivent être faites :

- à la fin de chaque opération (en cas de déclaration par opération)
- au 31 mars de l'année suivant l'octroi des gratifications (déclaration annuelle)

Pour une opération interne, ce sera le mois de déclaration des salaires concernés.



ÉTAPE 4

Établir un budget cohérent

Dernière étape -et non la moindre...- de la mise au point de votre opération de motivation commerciale : le budget prévisionnel. Un budget à établir avec attention, car **c'est sur cette base que vous pourrez juger du succès (et du ROI) de votre challenge** (voir p. 18).

Il doit notamment prendre en compte les investissements suivants :

- **le budget "récompense"** : l'ensemble des coûts liés à l'achat des cartes ou chèques cadeaux, le montant des primes en numéraire, l'achat de voyages...
- **les cotisations** à prévoir (voir pages 7 à 9)
- **la logistique** : déplacements, livraison des récompenses...
- **le temps passé** par vos équipes à animer le challenge

En regard de ces coûts, **le challenge va aussi générer des recettes** (c'est en tous cas l'objectif...), ou des perspectives de recettes :

- augmentation incrémentale du chiffre d'affaires et/ou augmentation de la marge brute
- valorisation du nombre de leads (prospects), sur la base de votre "valeur vie client" (Life Time Value ou Customer Life Value) et du taux moyen de conversion des prospects en clients

Le tout est de déterminer à quel moment, et dans quel périmètre comptabiliser ces recettes : dans la semaine ou le mois de clôture du challenge ? A plus longue échéance ? Puis d'établir votre budget avec une hypothèse haute (objectifs dépassés), basse (non atteints) et médiane (tout juste atteints).

La différence entre recettes et dépenses vous permettra de déterminer le ROI de votre opération de motivation. Il peut être positif... ou non : tout dépend de l'ambition de votre plan de développement commercial, et de votre marge de manœuvre financière.

REPÈRE Les budgets de la «stim» en France

250 €

par opération et par participant, c'est le budget "récompense" moyen d'une opération d'incentive

5 opérations

sont réalisées en moyenne par entreprise et par an

54 000€

pour les opérations externes

59 000 €

de budget moyen annuel pour les opérations de motivation interne

Source : Harris Interactive, 2015

Choisir le bon timing et la bonne durée

Lorsqu'on se lance dans une opération de motivation commerciale, la tentation est grande d'en étirer la durée au maximum, pour maintenir "sous pression" ses commerciaux (internes ou externes) le plus longtemps possible.

Mais les challenges au long cours sont passés de mode. **La tendance est plutôt aux opérations "coup de poing"**, bien délimitées dans le temps, car elles évitent l'effet d'usure. Et la baisse de régime inévitable lorsque les écarts se sont creusés entre les concurrents.

Une semaine, un mois, un trimestre... Choisir la bonne durée

Quelle durée idéale, alors ? Quelle(s) durée(s), plutôt :

- quelques jours, voire **une semaine pour les opérations les plus simples** (atteindre un certain "volume" de prospection, par exemple), pourvu que la mécanique soit elle aussi très basique
- **deux à quatre semaines pour un challenge aux objectifs plus ambitieux** (lancer un produit, regagner des parts de marché, regonfler le chiffre d'affaires...)
- **de un à trois mois pour les opérations de grande envergure**, généralement lorsqu'il y a un changement de stratégie à effectuer, dans une optique de fédérer une équipe ayant subi de grandes transformations...

Un impératif pour réussir : communiquer sur votre challenge

Attention : plus le challenge sera long, plus vous devrez travailler son animation. Avec en particulier trois dimensions en ligne de mire :

- la communication **autour du challenge proprement dit** (ses objectifs, attendus, résultats... en amont, pendant, après)
- la **création de challenges intermédiaires** (récompenses à la clé), qui seront autant de jalons pour relancer l'intérêt de tous, et de "boosters" permettant aux plus motivés de refaire leur éventuel retard
- la communication **en complément du challenge**, ce dernier étant une excellente occasion de nouer le dialogue avec votre force de vente. Quiz, e-learning, sondages... vont vous permettre d'animer cette relation au-delà de cette simple opération d'incentive

ÉTAPE 6

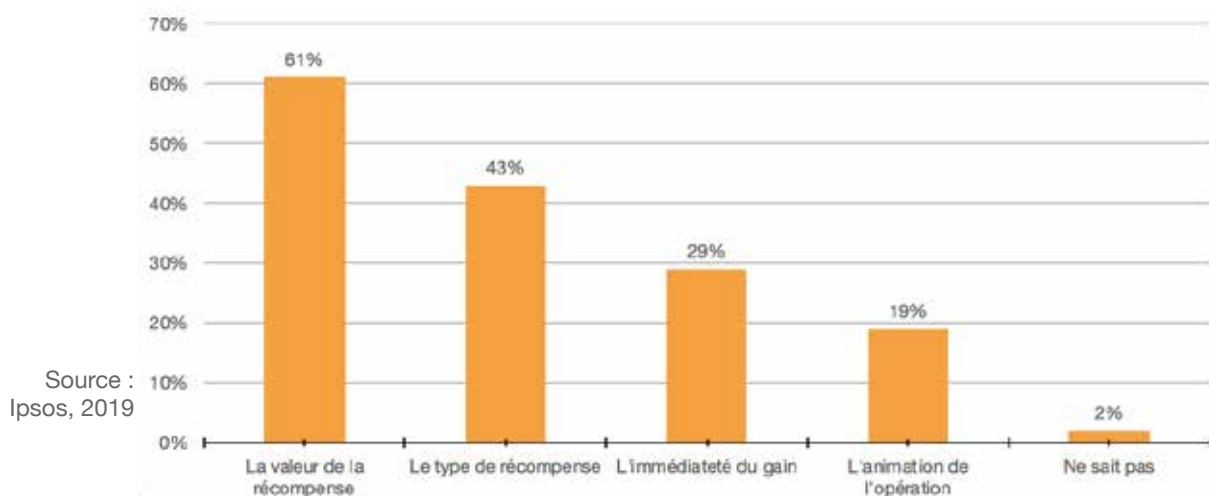
Les gratifications : des récompenses qui motivent

Récompenser les “vainqueurs”, c’est le principe de toute opération de stimulation. Mais les récompenser comment ? À quel montant ? Par quel moyen ? C’est le point central de toute opération de ce type. Car les deux principaux leviers de motivation sont la valeur de la récompense (son montant) et le type (son format).

Une “bonne” opération de communication offre donc des récompenses...

- ... **valorisantes pour ses bénéficiaires**, c’est-à-dire d’un montant perçu comme élevé et/ou prestigieuses
- ... **proportionnelles aux efforts** que les commerciaux vont fournir pour l’obtenir, et aux gains que l’entreprise va enregistrer
- ... **si possible graduées**, toujours dans l’optique de concerner aussi bien les excellents commerciaux que les (un peu) moins performants

REPÈRE Challenge : qu’est-ce qui motive vos participants ?



Les tendances en matière de récompense

Les entreprises sont de plus en plus séduites par les récompenses “dématérialisées”. Et au sein de ces récompenses “à la carte”, **les cartes cadeaux ont le vent en poupe**. Pour plusieurs raisons :

- Côté bénéficiaires, elles sont utilisables au centime près, souvent acceptées dans de nombreuses enseignes et sur le web. Le commercial étant un consommateur comme les autres, il va rechercher naturellement les produits les plus attractifs, au meilleur prix, et appréciera **la souplesse d’utilisation d’une carte**.
- Côté organisateur du challenge, ces cartes sont souvent émises avec une interface de gestion digitale du challenge, **facilitant l’organisation, la communication, et la logistique**

Les différents types de récompenses

Les récompenses «physiques»



Cadeaux

High-tech, électroménager, coffrets gastronomiques, vins...

Le plus : un “supplément d’âme”
 Les moins : nécessite de bien connaître sa force de vente pour trouver le cadeau qui “tape juste”, peut générer une perte de temps et une logistique contraignante.



Expériences

Voyages, séjours détente ou culturels, restaurant, saut en parachute...

Le plus : un instant marquant à vivre, dont le commercial se souviendra... et parlera
 Les moins : un coût élevé (donc un challenge élitiste), pas évident de trouver LA bonne idée.

Les récompenses «dématérialisées»



Argent

Primes sur salaire, bonus, intéressement...

Le plus : très lisible et compréhensible, motivant pour tout le monde
 Le moins : est perçu comme un complément de salaire -et donc à terme comme un dû plutôt que la récompense de bons résultats.



Cartes et chèques cadeau

Mono ou multi-enseignes

Le plus : c’est le récompensé qui choisit son cadeau, souvent dans une offre très large, avec une grande souplesse d’utilisation dans le cas d’une carte
 Le moins : une attention moins “personnalisée”... mais très efficace.

Une récompense... ou des récompenses ?

D’un côté, des récompenses d’une grande simplicité d’utilisation (tant pour le commercial que pour l’organisateur du challenge), de l’autre des lots plus “premium” mais plus complexes. Comment choisir ? Et faut-il choisir ?

Pour maximiser l’impact de votre opération de motivation, **vous aurez tout intérêt à raisonner par “paliers” de récompense, avec :**

- **des lots accessibles à tous** les participants qui remplissent les conditions du challenge (la carte cadeau est alors idéale pour motiver un nombre relativement élevé de gagnants potentiels)
- **des “super-lots”** pour les meilleurs performeurs : voyage, grands vins, etc.

Vous pouvez également envisager de créer deux niveaux de la même récompense : une carte cadeau d’un montant minimum à mi-parcours, et une plus richement dotée en fin de challenge.

L'animation : comment bien rythmer son opération ?

Bien ciblé, pourvu d'objectifs clairs, assorti de récompenses motivantes... Votre challenge est sur la bonne voie ! Il vous reste désormais à mener à bien une phase cruciale pour son bon déroulement : l'animation de votre opération. En clair : le faire connaître, l'expliquer, et en entretenir l'intérêt tout du long.

Faire connaître son challenge

L'annonce de votre challenge commercial est une véritable petite mécanique de précision. **Le timing, le message, et la présentation jouent chacun un rôle déterminant** dans sa bonne compréhension... et pour générer une attente et une excitation propice à son bon déroulé.

Quand faire l'annonce de votre opération auprès de votre force de vente ? Réponse de Normand : ni trop tôt (car les commerciaux auront alors tendance à "garder au frais" des opportunités de vente pour qu'elles soient comptabilisées lors de l'opération), ni trop tard (autrement certains participants n'auront pas le temps d'en prendre connaissance et seront désavantagés).

Concrètement ? Comptez...

- ... **une semaine ou moins avant le top départ si votre challenge est simple**, et de courte durée
- ... **une quinzaine de jours si votre opération vise en priorité des commerciaux "externes" ou très décentralisés** (un réseau d'agences par exemple) car la mise en place sera fatalement plus longue
- ... **un mois environ s'il s'agit d'une opération d'envergure** : lancement de produit, challenge fédérateur avec des objectifs collectifs, etc.

Rien ne vous oblige d'ailleurs à communiquer l'ensemble des éléments de but en blanc. Une mécanique avec un "teasing" ("tenez-vous prêt, J-30 avant notre prochain grand challenge") et une communication plus détaillée (règlement, objectif, inscription sur la plateforme du concours...) fonctionne généralement très bien.

Expliquer les règles et enjeux

On l'a vu (voir p. 13) : s'ils sont moins déterminants que la récompense elle-même, l'animation du challenge et la communication autour des critères et objectifs jouent un vrai rôle dans la motivation des participants.

Conséquence ? Vous avez le devoir d'être très clair sur :

- **le pourquoi** : les enjeux du challenge, l'importance qu'il revêt pour l'entreprise et son réseau de vente

- **le qui** : les “concurrents” concernés
- **le comment** : les objectifs individuels (ou collectifs) à atteindre, les seuils de déclenchement des récompenses
- **le quand** : le timing de l’opération, ses éventuels jalons intermédiaires

En résumé : **favorisez des règles simples**, comprises par tous, en n’oubliant pas d’inclure dans ce “pack information” tout ce qui se révélera utile à votre force de vente : **argumentaires produits, modules de formation à distance, etc.**

Enfin, soignez le « marketing » de votre challenge : une charte graphique impactante, un nom qui frappe les esprits, des messages-clés forts... N’hésitez pas à être aussi enthousiaste et “fun” que possible : le côté ludique et original a toute son importance dans la communication de votre challenge.



Choisir les bons supports

Où communiquer pour engager efficacement votre force de vente ? Quels supports (physiques, numériques, ou les deux) ? Pour bien répondre à cette question, il faut une nouvelle fois repartir de votre cible :

- interne (auquel cas l’affichage, la distribution d’une note imprimée fonctionnera très bien) ou externe (privilégiez l’email, voire le SMS) ?
- sédentaire ou mobile (optez alors pour un support digital) ?
- restreinte ou nombreuse (l’email ou une interface Web seront alors moins coûteux) ?

C’est un cliché, mais **la population commerciale est le plus souvent sur le terrain, Plutôt occupée, elle va donc disposer de peu de temps** pour se plonger dans le règlement de votre opération...

C’est pourquoi les entreprises se tournent de plus en plus vers **des solutions d’administration digitales de leurs challenges**. Il s’agit le plus souvent de plateformes Web, qui présentent l’avantage :

- d’être accessibles depuis un ordinateur, une tablette ou un smartphone, donc **consultables à tout moment** par vos commerciaux
- de vous permettre d’alimenter un fil d’actualité (similaire à celui d’un réseau social) pour **communiquer régulièrement et en temps réel**

- d'héberger des modules de digital learning, de quiz, de remontée des performances terrain, et d'information sur l'état d'avancée des objectifs de chacun. Bref, tout le nécessaire pour **digitaliser et simplifier la gestion du challenge**

Entretenir et relancer l'intérêt

Enfin, l'animation de votre opération de stimulation, ce n'est pas "juste" un teasing et un lancement. Cela consiste aussi à entretenir, et relancer périodiquement l'intérêt de votre force de vente.

Comment ?

- **En informant à intervalles réguliers** les participants de leur progression. Soit individuellement dans l'interface digitale (avec une jauge détaillant à quelle "distance" de l'objectif le commercial se trouve), soit collectivement, via l'affichage d'un bilan hebdomadaire, par exemple
- **En dévoilant de nouveaux objectifs** (et de nouvelles récompenses) lorsque les premiers jalons ont été dépassés
- **En célébrant régulièrement les réussites**, les belles progressions, les accomplissements individuels et collectifs de votre force de vente

C'est notamment dans cette optique de faire "vivre" votre challenge qu'une interface digitale va se révéler, sinon essentielle, au moins très utile...



Personnaliser son espace, informer et relancer l'intérêt du challenge grâce à un fil d'actualité, des quiz... et enfin suivre et gérer en ligne les résultats des participants : les interfaces d'administration digitale des opérations de motivation commerciale facilitent considérablement leur animation.

Mesurer les retombées de son opération d'incentive

Échec, succès, entre les deux ? Votre opération n'est pas vraiment terminée tant que vous n'en avez pas tiré un vrai bilan.

Et ce bilan doit idéalement se faire **en 3 dimensions** :

- **commerciale** : quel "boost" sur vos indicateurs de vente ? Avez-vous atteint les objectifs sous-jacents du challenge ?
- **managériale** : comment s'est comportée votre force de vente ? Quelles évolutions dans les performances de vos commerciaux ? Dans leurs pratiques ?
- **financière** : quel est le ROI de votre challenge ? A-t-il été rentable ? Et est-ce un problème d'ailleurs si ce n'est pas le cas ?

Les retombées commerciales

Premier niveau d'analyse, donc : juger des résultats de votre opération de motivation à la lumière des objectifs que vous vous êtes fixés. Vous retrouverez (page suivante) quelques exemples d'indicateurs à mesurer pour s'en assurer.

Une fois cette première mesure effectuée, tout l'intérêt va être d'en tirer des enseignements à suivre dans le temps. Car un seul et unique challenge ne suffira pas forcément à régler une fois pour toutes votre problématique commerciale.

Il va donc être intéressant de **jauger chaque nouvelle opération de stimulation à l'aune des résultats des anciennes opérations** : sur les indicateurs clés de performance (KPI), comment la donne évolue-t-elle ? Comment pouvez-vous ensuite analyser l'augmentation (ou la baisse) des résultats du challenge ?

C'est pourquoi nous vous conseillons d'établir **un dashboard (tableau analytique) aussi synthétique que possible**, vous permettant d'avoir une vision claire de l'évolution de vos KPI au fil du temps.

Les retombées managériales

Au-delà des résultats commerciaux "bruts", une opération de motivation commerciale a souvent pour objectif de **faire "bouger les lignes" au sein de votre force de vente**, interne ou externe. C'est donc aussi quelque chose à mesurer à l'heure du bilan.

En particulier, si vous avez suivi nos conseils à l'étape 2 (voir p. 5) et conçu une opération ciblant en priorité le « ventre mou » de votre force de vente, vous devez vous préoccuper de leurs performances à votre challenge :

- Ont-ils atteint des objectifs fixés ?
- Comment se positionnent-ils par rapport aux habituels « leaders » ?
- Quelques semaines après le challenge, les performances de certains d'entre eux sont-elles en augmentation ?

REPÈRE Quelques indicateurs



OBJECTIFS MACRO



OBJECTIFS MICRO



KPI

	<p>Augmenter le chiffre d'affaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • obtenir plus de présence en linéaires • amplifier le réflexe à la marque • gagner des parts de marché • acquérir de nouveaux clients • attirer plus de leads • développer le cross-selling 	<ul style="list-style-type: none"> • mètre linéaire par enseigne ou par magasin • notoriété assistée / spontanée • part de marché en volume ou valeur, globale, régionale, ou par enseigne • ventes unitaires, nombre de clients en base • nombre de leads «brut», ou par degré de maturité • ventes des produits B, C, D..., panier moyen
	<p>Imposer un nouveau produit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • former les revendeurs sur le produit • s'implanter dans de nouveaux points de vente • obtenir plus de rendez-vous de présentation • développer les partenariats commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> • visionnages des e-learnings, sessions de formation, nombre de kits d'information distribués... • nombre d'implantations, nationales, régionales, par typologie d'enseigne • nombre de rendez-vous présentiels ou téléphoniques • nombre de ventes indirectes
	<p>Fédérer l'équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • systématiser le partage d'informations • relayer une opération spéciale 	<ul style="list-style-type: none"> • nombre de fiches remplies dans le CRM • nombre de kits d'information envoyés, utilisés, ventes par ce canal...
	<p>Améliorer l'efficacité commerciale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • inciter à utiliser le CRM • propager les bonnes pratiques • optimiser le reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • nombre de fiches remplies dans le CRM, de connexions à l'outil... • taux d'adoption de la pratique • taux d'utilisation du dashboard, remplissage des outils de reporting...

Les retombées financières

Par définition, un challenge représente un investissement. Et cette opération n'est donc pas forcément rentable d'un point de vue financier.

Cette "perte" (si perte il y a) doit en revanche être budgétisée, et mesurée en fin d'opération. Pour bien calculer le ROI, vous devez prendre en compte :

- **la valeur des récompenses distribuées**, plus les cotisations dues (voir p. 7 à 9)
- **les frais d'organisation du challenge** : budget de l'agence qui vous a aidé à le monter, coût de la plateforme et/ou de l'édition des documents de communication (affiches, emails, création des graphismes et des textes...), temps passé...
- **les bénéfices de l'opération** : marge des ventes supplémentaires liées au challenge, valorisation des leads générés, etc.

Anticipé avant l'opération, vérifié a posteriori, **le ROI (positif ou négatif) d'une opération de motivation est toujours un indicateur à suivre avec attention**. Surtout si vous déviez nettement de l'objectif au budget : dans ce cas-là, vous devrez y regarder de plus près pour savoir exactement d'où provient ce dérapage.

Préparer ses futurs challenges

Plus qu'une petite étape avant de mettre un point final à votre opération de motivation ! Mais elle est importante : c'est elle qui vous assure que votre incentive ne sera pas qu'un one-shot. Mais qu'il vous servira à ne pas repartir d'une feuille blanche la prochaine fois. Et à faire encore mieux !

L'idée ? Partir du bilan de votre opération pour analyser :

- **les satisfactions** : ce que vous conserverez à l'avenir
- **les optimisations** : ce que vous adapterez et améliorerez
- **les ratés** : ce que vous éviterez désormais

Analyser votre opération par cible et par segment

Une première clé d'analyse intéressante à envisager se fait par le prisme des différentes catégories de votre force de vente :

- **par type de distributeurs** s'il s'agit d'une opération de motivation externe : franchisés, revendeurs, indépendants, spécialisés ou généralistes, petite, grande ou moyenne surface...
- **par profils de commerciaux internes** : grands comptes, téléconseillers, sédentaires ou itinérants, en charge de tel marché...
- **par répartition géographique et marchés** : pays, régions, grandes agglomérations ou zones rurales...
- **par niveaux de performance** (suiveurs, moyens, leaders)

En fonction de la composition de votre force de vente, et de vos objectifs en termes d'animation commerciale, **isolez le ou les segments qui vous semblent les plus pertinents**, et passez les résultats de votre challenge au crible :

- quels segments ont le plus participé ? Le moins ?
- quels segments ont le mieux performé ? Ont sous-performé par rapport à la moyenne ?

Muni de ces informations, il ne vous reste plus qu'à **chercher les raisons qui expliquent la plus ou moins bonne participation** (du côté des récompenses ? de la communication autour du challenge ?) et **la plus ou moins bonne performance** (difficulté des objectifs ? timing serré ?).

Puis à en tirer des idées d'amélioration à tester pour un prochain challenge.

Analyser votre opération par étape et timing

Une deuxième piste de réflexion va viser à améliorer l'orchestration et l'animation de votre opération de motivation. Si vous l'avez conçue en plusieurs étapes, avec des seuils de récompense intermédiaires :

- **quel taux de réussite global** à la première étape ? Aux suivantes ?
- **comment s'est entretenue la dynamique** dans le temps ?
- **observez-vous des "pics" de performance et de participation** après certains messages de relance lors de l'opération ?

Et s'il s'agissait d'une opération d'une traite, que vous disent les indicateurs de participation et de performance à 1 jour, 5 jours, deux semaines, etc. ?

Cette analyse va vous permettre d'observer quelles "recettes" (messages, dispositif d'animation...) fonctionnent bien pour vous. Et celles qui devraient être optimisées ou abandonnées.



Vous êtes arrivé au terme de votre opération de motivation commerciale.

Nous espérons que ces conseils vous auront aidé à la concevoir plus sereinement, plus efficacement, avec des résultats dont vous êtes fier.



Prêt à dynamiser votre animation commerciale ? Parlons-en !
Contactez Julien Ducrocq
Port. : 06.98.50.76.93 | Mail: juducrocq@illicado.com
www.illicado.com

OSEZ LE CHANGEMENT... AYEZ LE RÉFLEXE ILLICADO !

LA RÉCOMPENSE IDÉALE pour motiver, fidéliser et engager :

LIBERTÉ DE CHOIX

Les plus belles enseignes
web et magasins

PRATIQUE

Dépensable en une ou plusieurs fois,
au centime d'euro près

SÉCURISÉE

Activation des cartes à distance



LA SOLUTION 100% DIGITALE qui garantit :



+ DE SÉRÉNITÉ

Votre opération clé en main

+ D'ANIMATION

Fédérez en étant ludique

+ DE RÉSULTATS

Boostez vos performances

+ DE SOURIRES

Boutique online avec
des récompenses attractives

Envie d'en savoir plus ?

incentive@illicado.com / www.illicado.com