

# DE NOUVEAUX RESSORTS DE MOTIVATION !

Publié par Olga Stancevic le 1<sup>er</sup> novembre 2022

**Management.** Comment manager "sobrement" sa force de vente ? Comment la motiver en limitant les dépenses ? Il est nécessaire pour cela de faire vibrer de nouvelles cordes sensibles.

Entre un mercenaire de la vente, dont la motivation repose sur le chiffre d'affaires toujours plus gros qu'il rapporte et qui lui garantit un salaire toujours plus élevé, et un commercial "sobre", lequel des deux va rester le plus longtemps dans l'entreprise ? « Si la seule valeur qui lie un commercial à son entreprise est l'argent, il finira par quitter son employeur pour se vendre ailleurs, au plus offrant », prévient **Thierry Gordillo** (AME Executive Search).

Si en revanche, l'entreprise a recruté, motivé et fidélisé le vendeur par des valeurs différentes et qui résonnent pour la personne, la relation pourra perdurer. « La motivation passe chez nous par les conditions de travail, avec un management bienveillant qui fait monter les salariés en compétence, par l'esprit d'équipe, l'exemple d'Airbus, à qui nous avons fait économiser 40 % de sa consommation énergétique, sur une installation. Les jeunes commerciaux sont sensibles à vendre des offres vertueuses », relate **Cyrille Bois**, directeur commercial de Sintra.

## Entretenir la fierté

De même chez Brother, **Emmanuelle Guidetti** relève : « Notre groupe est fortement engagé dans les problématiques RSE, nous participons via des associations à des actions de préservation de la biodiversité, de reforestation, nous avons un objectif de réduction des émissions de CO2 de 65 % d'ici 2030 : tout cela fait sens auprès des jeunes, un profil notamment recruté en apprentissage dans la fonction commerciale. » Une fois recruté, encore faut-il motiver un vendeur sur le long terme et le fidéliser. Comment résoudre une telle équation en période de sobriété ? Pour **Bruno Delezene** : « C'est un peu dur de dire à un commercial "sois sobre". Il faut réfléchir à ce que l'on souhaite valoriser, quitte à objectiver différemment tout en entretenant le sentiment de fierté des commerciaux. Aujourd'hui, on a tendance à valoriser le CA rapporté. Or, on peut valoriser la valeur ajoutée procurée aux clients, leur fidélité, certains go/no go pertinents quand on a détecté à temps que l'on n'apporterait pas de valeur à la cible. » Ce nouveau mode d'action n'est pas simple à mettre en œuvre et il convient de s'assurer qu'à court et moyen terme, la période transitoire entre les anciennes pratiques et les nouvelles ne mettent pas le business en péril. Ceci par une connaissance toujours plus fine des clients et de leurs problématiques. Côté rémunération, **Bruno Delezene** remarque : « On commence à entendre parler de commerciaux payés uniquement au fixe, ou avec une variable

identique au reste de l'entreprise. Cela peut contribuer à la sobriété, en évitant d'encourager les vendeurs à vendre de l'inutile et en étant un argument pour les clients : n'ayez pas peur de nos commerciaux, ils sont payés au fixe ! Mais attention : cela ne veut pas dire mal les payer : il faut leur garantir de bons revenus. »

## Convivialité de proximité

Une autre piste pour encourager les commerciaux à la sobriété est d'introduire au sein des objectifs qualitatifs, un critère lié à l'empreinte carbone.

Des applications existent, qui mesurent l'empreinte carbone des déplacements et actes de la vie courante. Par ailleurs, il n'y a pas de management commercial sans convivialité : dès lors, comment concilier celle-ci avec la sobriété? « Il est primordial de fêter les victoires, les commerciaux ont un fonctionnement affectif, ils doivent se sentir entourés, appréciés à leur juste mesure », explique **Laurent Charret**, DG courtage chez ECA Assurances.



**« On peut passer des bons moments, marquants, sans être dispendieux »**

Cyril Mathiot, directeur commercial chez **Eloquant**

## L'EMPLOYEUR ENGAGÉ PLÉBISCITÉ

Une étude Edhec NewGen Talent Centre/ BearingPoint de 2021 s'est penchée sur les facteurs d'engagement des jeunes collaborateurs issus d'écoles de management. Il apparaît que ceux-ci sont corrélés aux engagements (notamment environnementaux) de leur employeur. La mesure et le contrôle de l'impact environnemental sont ainsi cités par 57% des sondés comme enjeu prioritaire, tandis qu'une offre de produits et services "verts" attire 48% d'entre eux.

Chaque entreprise agit alors en cohérence avec sa politique : « Récompenser les meilleurs vendeurs avec un bon pour dîner dans un restaurant d'exception peut-être aussi marquant que de leur offrir un cadeau physique, estime **Cyril Mathiot**, directeur commercial de l'éditeur **Eloquant**.

Par ailleurs, nous avons pu organiser cette année un séminaire commercial. Comme nous sommes attentifs à notre empreinte carbone, nous avons privilégié la proximité en nous rendant à 1h de nos bureaux, dans une station de ski où nous avons eu accès à des prestations de qualité. Et la dernière journée, nous avons privilégié la détente en skiant ensemble. On peut donc passer de bons moments, marquants, sans pour autant être dispendieux.

En interne, ce séminaire a eu un retentissement positif y compris auprès des autres services. De fait, comme les commerciaux collaborent étroitement avec les autres équipes **Eloquant**, notamment pour répondre aux appels d'offres et faire des soutenances, ils s'alignent avec le reste de l'entreprise et sa politique RSE, qui implique une forme de

sobriété » Exit les traitements particuliers et dispendieux, au sein d'une entreprise sobre. Quant aux indispensables inventives et challenges, ceux-ci aussi semblent se montrer plus mesurés (voir encadré). Entre une plage de l'océan Indien et un château médiéval francilien, les directeurs commerciaux doivent arbitrer de manière serrée... et en toute cohérence. Car la fonction commerciale, au cœur de l'entreprise, est aussi son moteur vers de nouveaux comportements. /// **Olga Stancevic.**

### « PLUS DE SOBRIÉTÉ DANS LES ÉVÉNEMENTS »

Thomas Faizant, dirigeant de l'agence événementielle Prochaine Escale.

La demande des entreprises pour l'organisation de séminaires et incentives a changé, selon Thomas Faizant, qui dirige l'agence Prochaine Escale. « Désormais, nos clients nous réclament d'aller vers des destinations moins exotiques et en adoptant un comportement plus sobre, plus responsable au plan de l'environnement. » Même si, reconnaît cet organisateur, les populations commerciales sont, dans l'entreprise, celles qui ont encore les yeux qui brillent à l'évocation des plages lointaines. « Nous avons systématisé le bilan carbone, explique Thomas Faizant. Quand nous faisons une recommandation à un client, nous l'associons à une émission en CO<sub>2</sub>, en comparant avec notre moyenne. Et si l'événement proposé est polluant, notamment parce qu'il faut prendre l'avion, nous proposons une alternative sobre qui peut se dérouler en France et en empruntant le train. » Lors d'un déplacement de proximité, il est nécessaire de marquer les esprits par un contenu valorisant : privatisation de châteaux et de lieux d'exception, spectacles, mais aussi découverte du terroir et de l'artisanat local. Une thématique forte et enrichissante contre balance alors la féerie des plages exotiques de l'île Maurice ou de la République Dominicaine.

## Une offre plus sobre

Que vendre en période de sobriété ? Si jadis, on commentait les exploits des bons vendeurs en rigolant sur le fait qu'ils « vendraient des glaces aux Esquimaux », le ton a changé. « Dans les décennies passées, le marketing et la vente ont réussi à nous mener vers une forme d'ébriété, de surconsommation, commente **Bruno Delezenne**, fondateur De Friday Link, cabinet de coaching commercial BtoB. Cette fuite en avant est aujourd'hui dépassée et les clients comme les vendeurs opèrent un retour à l'essentiel. D'abord, le client a mille et une manières de s'informer et d'en connaître autant que le commercial sur le produit, avant même d'être démarché. Ensuite, avec les problèmes actuels de pénuries et de logistique, à quoi sert de vendre ce que l'on n'est pas sûr de pouvoir produire ? En n'étant pas sûr de pouvoir servir le client ? D'où une nécessaire remise en question delà vente, qui profitera aussi à son image. » En étant plus sobre, en revenant aux fondamentaux et à sa dimension utile, la vente pourrait bien bénéficier d'une nouvelle

attractivité auprès des jeunes, en quête de sens. Mais elle répond ainsi également aux nouvelles tendances émanant de la demande.

L'éditeur de solutions de gestion de la relation client **Eloquent** constate la généralisation de critères de choix environnementaux- donc reliés à la sobriété de la part des entreprises: « Désormais, les clients intègrent systématiquement des critères RSE dans leurs appels d'offres et ces critères influencent la notation du fournisseur, parfois de manière très significative. Tout particulièrement sur les marchés publics, qui sont plutôt précurseurs sur le sujet », observe Cyril Mathiot, directeur commercial **d'Eloquent**. Cet éditeur mène une politique RSE en interne, sous la houlette d'un responsable qualité/RSE directement rattaché au DG.

## De nouveaux arguments

Pour **Bruno Delezenne** : « La période est idéale pour réexaminer son offre et voir quels éléments s'inscrivent dans la logique de sobriété, pour en faire des arguments commerciaux dans l'air du temps. Tel appareil a une mise en veille automatique qui fait économiser de l'énergie et de l'argent ? C'est là-dessus qu'il faut mettre l'accent. » La réglementation apporte des arguments aux fournisseurs les plus vertueux et orientés sobriété. Par exemple, l'indice de réparabilité obligatoire sur les biens d'équipement concerne désormais neuf familles de produits, dont les lave-linges, ordinateurs portables, smartphones et aspirateurs.

Sans surprise, les plus réparables devraient séduire des consommateurs enclins à respecter la planète tout en faisant des économies. « Certains modèles économiques peuvent concourir à la sobriété en privilégiant l'usage plutôt que la propriété, poursuit **Bruno Delezenne**. C'est par exemple le cas de la location. En proposant de la location, un fournisseur n'a pas intérêt à programmer l'obsolescence de ses produits. Il a, au contraire, intérêt à proposer une offre hautement personnalisée et apte à fidéliser. » Cette consommation au plus juste est stimulée depuis plusieurs années par le fabricant d'imprimantes.

Brother : « Nous optimisons l'impression de nos clients grâce à des formules contractuelles qui leur permettent d'imprimer auprès de leurs besoins en évitant les coûts inutiles », explique **Emmanuelle Guidetti**, manager des ventes comptes nationaux chez Brother France.

## Vendre utile

Placer le discours des vendeurs sur le terrain de l'utilité et du sens : c'est ce que pratique la start-up Fixter. « Via notre plateforme, les automobilistes peuvent faire réparer leur véhicule par des garagistes sélectionnés et bénéficier de services, tels que la collecte de leur voiture et sa restitution en un lieu donné.

On résout un problème concret, quand les particuliers sont désemparés face à une panne », explique **Matthieu Pouget-Abadie**, directeur marketing. Plutôt que de vendre en masse avec un service restreint, vendre de manière ciblée avec un service étendu semble aller dans le sens de la sobriété. D'autant que cela rapporte : « Insister sur le service et soigner

la relation client s'avèrent payants, relève **Thierry Gordillo**, consultant-formateur et coach en management de la performance commerciale (AME Executive Search). Certains fournisseurs font preuve de solidarité envers leurs clients en rognant sur leurs marges pour éviter aux entreprises de sombrer : c'est une manière de les fidéliser. Un client que l'on a aidé en cas de coup dur – par exemple pendant la crise sanitaire – n'aura pas tendance à discuter le prix. La sécurité de ses approvisionnements, un accompagnement et un conseil personnalisés font qu'il sera prêt à payer plus cher. Cela rejoint le fameux slogan : les gens avant l'argent. » Attention cependant à ne pas tomber dans une forme de "sobriété washing", fait d'annonces médiatiques et de posture. « Vendre mieux doit émaner d'une décision prise par la direction et qui rejoint la politique globale de l'entreprise », rappelle **Bruno Delezenne**.

## Co construire avec les clients

Qui se prend à imaginer des techniques radicalement innovantes : « On peut même concevoir, pourquoi pas, des pricings progressifs plus on acquiert de produits et plus cela coûte cher. Ou alors, faire en sorte que cela coûte plus cher de chauffer son appartement A 20 ou 21 degrés, plutôt qu'à 19 ». Une vente différente, reposant sur de nouveaux critères, de nouveaux contrats et de nouveaux pricings, mais aussi sur des Go/No go inédits : « On pourrait imaginer – quand c'est possible – évaluer l'impact carbone de prestations ou produits proposés aux clients, et en faire un critère de Go / No go et/ou un axe de co-construction avec les clients», précise **Bruno Delezenne**. La palme de l'efficacité commerciale ira alors aux plus inventifs et audacieux, /// **Olga Stancevic**

### « ÉTHIQUE ET SOBRIÉTÉ VONT DE PAIR »

**Laurent Charret**, DG courtage d'ECA Assurances.

ECA Assurances anime un réseau de courtiers qui pratiquent la vente à distance auprès des entreprises et des particuliers.

« Notre secteur a souffert de pratiques commerciales abusives, de vente forcée à des personnes qui n'avaient pas de réels besoins de souscrire », explique **Laurent Charret**. Tout le contraire de la sobriété. « Chez ECA Assurances, nous avons anticipé la réforme du démarchage téléphonique qui entrera en vigueur en mars 2023 et introduit plus d'éthique. Nous redoublons de vigilance et d'efforts dans le recrutement et la formation des conseillers. »

Les inspecteurs ECA qui animent les courtiers se réunissent toutes les semaines en commissions de validation des nouveaux vendeurs, et opèrent une sélection rigoureuse : « Les profils retenus sont ensuite formés notamment lors de Web sessions, puis mis à l'essai. Nous auditions leurs pratiques par de l'écoute d'appels, nous visitons les plateaux. Mais surtout, nous les sensibilisons à une vente sobre, qui va de pair avec l'éthique. Être à l'écoute du client, ne pas vendre des produits que le prospect a déjà, comme une protection juridique, ne pas vendre au premier appel mais laisser un temps de réflexion, vérifier et respecter les numéros inscrits sur Bloctel, etc. » Cette exigence porte ses fruits : « En étant plus sobres, en vendant le bon produit au bon client, nous avons enregistré cette année moins d'impayés. » Et surtout, plus d'éthique contribue à une meilleure image de marque et à renforcer la fierté des commerciaux.