CARACTÉRISTIQUES D'UN CHALLENGE DE VENTE ET ADHÉSION DES COMMERCIAUX : Quelques recommandations

FANNY POUJOL ET CHRISTOPHE FOURNIER

Cet article vise à apporter une contribution à la compréhension de l'impact des challenges de vente sur les réactions des commerciaux. À partir d'un tour d'horizon des littératures académiques et managériales, nous examinons les caractéristiques des challenges qui permettent d'obtenir l'adhésion des vendeurs. Les apports de la littérature sont rapprochés de ceux d'une étude exploratoire ce qui nous permet de retenir quatre caractéristiques saillantes des challenges : le format de compétition, le budget, le nombre de gagnants et la fréquence des challenges. Une étude empirique menée auprès d'un échantillon de 747 commerciaux permet ensuite d'identifier les caractéristiques des challenges ou combinaisons de modalités permettant de maximiser l'attitude des commerciaux. Une discussion débouche sur d'importantes implications managériales.

Depuis une vingtaine d'années les challenges de vente se sont développés très rapidement et font désormais partie des pratiques courantes de stimulation des commerciaux au sein des entreprises. En effet, 78 % d'entre elles organisent des programmes d'incitation pour motiver leurs forces de vente (1).

Le dispositif de stimulation du réseau commercial comporte différents leviers d'actions complémentaires : les challenges commerciaux, les quotas de vente et les programmes de reconnaissance. Selon Futrell (5), le challenge est un programme de vente spécial, de court terme qui offre un prix, en plus du plan de rémunération habituel, si le vendeur atteint un objectif. Les professionnels confirment que les challenges permettent de rétribuer une performance

exceptionnelle. Le challenge est donc un outil de stimulation qui s'ajoute aux autres éléments de la rémunération variable. Souvent le challenge porte sur un objectif précis objectivé par ailleurs, il permet alors au vendeur d'atteindre ses quotas. Par exemple un vendeur qui atteint un score de 142 %, soit 42 % au-delà de son objectif initial, peut se voir octroyer un prix si le challenge porte sur cette ligne d'objectif. S'ils fonctionnent sur le même principe que les challenges, les programmes de reconnaissance ont trait à une évaluation plus complète et à plus long terme de la performance (souvent annuelle). Ces programmes qui portent sur les valeurs, sur l'image et sur les objectifs de l'entreprise sont largement utilisés en Amérique du Nord où les clubs des meilleurs vendeurs sont répandus. D'après nos investigations menées sur le terrain, ils sont plus rares en France même s'ils tendent à se développer.

Les challenges commerciaux sont aujourd'hui largement utilisés par les entreprises françaises ; toutefois, en dépit des budgets importants consacrés à ces opérations, les connaissances de leurs conséquences sur les commerciaux paraissent relativement limitées. Le courant de recherche académique consacré à ce sujet reste marginal : seulement sept articles parus sur ce thème s'intéressent aux réactions des vendeurs. Ainsi, Murphy et Dacin (12) regrettent que les travaux sur les challenges ne

*Fanny Poujol, Maître de Conférences à l'IAE de Valenciennes, LARIME, Chercheur associé à l'INSEEC, Paris.
Contact : poujol.fanny@laposte.net
Christophe Fournier, Professeur, Université Montpellier 2, CR2M.
Contact : fournier@iutmontp.univ-montp2.fr*

s'intéressent pas davantage au processus de motivation. Ils proposent alors un cadre théorique qui repose essentiellement sur deux théories particulièrement adaptées à la situation du vendeur en compétition : la théorie des attentes (14) selon laquelle un individu est motivé s'il perçoit qu'il a une chance de gagner et s'il trouve le gain attractif et la théorie des buts (8) pour laquelle, lorsque les objectifs sont acceptés, la difficulté stimule. En s'appuyant explicitement sur ces deux théories, Murphy et Dacin (12) estiment que l'attitude à l'égard du challenge est au cœur du processus motivationnel. C'est par conséquent sur cette variable que porte notre étude.

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre, parmi les multiples caractéristiques des challenges qui existent, quelles sont celles qui permettent de maximiser l'attitude et donc la motivation des commerciaux envers les challenges. Pour cela, nous utilisons la littérature managériale afin d'enrichir les enseignements des travaux académiques. Ce croisement des apports de la littérature avec les résultats d'une étude exploratoire menée auprès de vendeurs débouche sur quatre propositions. Une expérimentation conduite auprès de commerciaux permet ensuite de dégager les modalités des challenges les plus appréciées.

Afin de délimiter notre champ de recherche, nous commençons par apporter des précisions sur la notion de challenge. Churchill *et al.* (4, p. 507) définissent le challenge ou concours comme « *un type d'opération destiné à obtenir, de la part des commerciaux, un effort supplémentaire sur des objectifs à court terme* » précisant que « *les objectifs des challenges sont proches des quotas à la différence qu'ils sont fixés sur une période plus courte et sont exceptionnels* » (4, p. 496). Cette période varie selon les secteurs d'activités et les cycles de vente. Macquin (9, p. 140) affine cette définition avec la notion de niveau de performance « *qui peut être, soit absolu (budget fermé), soit relatif (budget ouvert)* ». Pour Kalra et Mengze (7), le challenge comporte un classement et diffère ainsi des quotas dans le sens où le niveau à atteindre y est toujours relatif plutôt qu'absolu (dans un rapport aux performances des autres). Néanmoins, la tendance étant au renforcement des opérations ouvertes (9), nous considérons, comme Churchill, que le challenge peut porter sur un classement des vendeurs ou sur un objectif personnel à atteindre.

Au regard de ces diverses approches, nous définirons le challenge commercial comme étant un outil destiné à obtenir un effort supplémentaire sur des objectifs à court terme en contrepartie d'une récompense. Le

challenge est donc polymorphe et répond à différentes exigences commerciales de court terme.

Les caractéristiques d'un challenge commercial : tour d'horizon des littératures académiques et managériales

Afin de dresser un panorama des connaissances relatives aux différentes caractéristiques des challenges commerciaux, nous avons recours à la littérature académique et managériale. Un échantillon de 147 articles publiés ces vingt-cinq dernières années et abordant au moins l'un des thèmes clé du challenge est étudié ; 130 sont issus de la presse managériale et 17 de la littérature académique. Ce survol des littératures fait ainsi apparaître jusqu'à sept caractéristiques permettant de structurer les challenges de vente. Parmi ces nombreuses modalités, cinq caractéristiques apparaissent comme étant très discutées. Ces cinq caractéristiques à savoir, le type d'objectif, le prix, le format de compétition, le budget, le nombre de gagnants et la fréquence vont faire l'objet de nos discussions.

Les objectifs des challenges

Les objectifs des challenges peuvent être de différents types ; quantitatifs (par exemple, sur l'atteinte d'un chiffre d'affaires), ou qualitatifs (par exemple, sur la connaissance d'un nouveau produit). Selon Wildt *et al.* (15), l'objectif est souvent fixé en terme quantitatif, ceci principalement pour des raisons pratiques inhérentes au type de contrôle utilisé (sur les résultats). Un mode de contrôle sur les résultats présente plusieurs atouts ; celui de donner au commercial la liberté d'agir, ce qui est sensé le motiver intrinsèquement (2). En outre, selon la théorie des attentes de Vroom (14) les chances perçues de gagner seraient plus importantes lors d'un concours quantitatif que lors d'une opération qualitative (2). Ce type de contrôle sur le résultat peut cependant poser des problèmes de conflits ou d'ambiguïté de rôle aux commerciaux sensibilisés à la gestion de la relation client.

Le prix du challenge

Le prix du challenge prend différentes formes : cadeau, chèque-cadeau, voyage, prime ou simple signe de reconnaissance (à titre d'exemple, le diplôme du meilleur vendeur du mois). À valeur égale, il semble que les commerciaux préfèrent les voyages (12).

L'opportunité de rencontrer les supérieurs avec en plus l'éventualité de multiplier les contacts et d'obtenir des informations seraient fondamentales. Cependant, une autre étude montre que la prime est la récompense favorite des vendeurs (13). En pratique, les entreprises utilisent souvent des panachés de prix à différents niveaux de la compétition. Le fait que le challenge offre différents prix selon le résultat du vendeur tout comme la latitude dans le choix du prix apparaissent comme des solutions intéressantes. Par exemple, le meilleur vendeur peut gagner un voyage, le deuxième un lecteur DVD... Les commerciaux peuvent aussi avoir la possibilité de choisir leur cadeau dans un catalogue selon leur niveau de performance grâce à un système de points.

Le format de compétition

Le format de compétition est individuel ou en équipe. Moncrief *et al.* (10) montrent que les commerciaux préfèrent un format individuel du fait d'un lien perçu plus clair entre l'effort et le résultat, lien connu sous le nom d'attentes selon la théorie du même nom. À l'opposé, lors de challenges collectifs, les individus étant interdépendants, ils ne sentent plus de lien direct entre leurs efforts et la performance. Ils peuvent alors s'estimer lésés si leurs coéquipiers ne font pas autant d'efforts qu'eux. La compétition individuelle serait moins dommageable aux attentes et à l'équité perçue. Or, le sentiment d'inéquité a été identifié comme un frein majeur à la participation au challenge (10). Pour autant, de nombreux managers et chercheurs soulignent le développement et l'importance du travail en équipe (11) et, de ce fait, recommandent l'organisation de challenges collectifs.

Le budget d'un challenge

Le budget d'un challenge est soit ouvert, avec un seuil de performance à atteindre et où tous les vendeurs peuvent gagner, soit fermé, avec un classement des vendeurs ou des équipes. Des chercheurs (3 ; 10) ont démontré la préférence des vendeurs pour des opérations ouvertes où l'individu est en compétition avec lui-même et dont la victoire ne dépend pas de la performance de ses collègues concurrents. Néanmoins, la majorité des articles académiques défend le concours fermé. Au cœur de ce mouvement, l'enquête de Hart *et al.* (6) atteste que les opérations fermées avec un classement ne faisant que peu de vainqueurs renforcent les efforts des commerciaux. Alors que la tendance est au développement de challenges ouverts (6), il semble essentiel de s'intéresser à la perception des challenges ouverts par les commerciaux.

Le nombre de gagnants

Le nombre de gagnants au challenge peut être, soit très restreint (avec parfois un seul vainqueur), soit beaucoup plus large avec jusqu'à 100 % de gagnants selon la formule du challenge retenue. Le plus souvent, le concours fait de 20 à 40 % de gagnants (4). La presse managériale recommande un nombre moyen de gagnants afin que chaque commercial ait une chance raisonnable de gain. Les chercheurs sont en revanche plus partagés entre un pourcentage de vainqueurs limité (inférieur à 10 %) et un pourcentage plus important de l'ordre de 25 % (20). Murphy et Dacin (12) mobilisent le socle théorique des attentes et estiment ainsi que le challenge doit faire un nombre moyen de gagnants. Toutefois, les avis divergent selon l'approche adoptée : théorie des attentes (14) et des buts (8). Si les résultats des études sont contradictoires quant au nombre optimal de gagnants, force est de constater qu'aucune enquête ne s'est intéressée à ses conséquences sur la motivation de la force de vente alors que ce point semble essentiel aux yeux des managers.

Afin d'enrichir la recherche, ces apports de la littérature sur les caractéristiques saillantes des challenges sont rapprochés de ceux d'une étude qualitative.

Rapprochement des apports de la littérature et de ceux du terrain

Rares sont les études qui peuvent donner une forme au débat sur les caractéristiques des challenges les mieux à même de retenir l'attention des vendeurs. Les managers sont pourtant demandeurs et aimeraient connaître les modalités des challenges ainsi que leurs combinaisons, les mieux à même de stimuler les commerciaux. Dans une démarche de multi-angulation, nous avons confronté les enseignements de la littérature avec ceux issus d'une étude exploratoire (cf. méthodologie encadré 1). L'objectif de cette étude était de mieux appréhender la perception des commerciaux à l'égard des challenges de vente afin de répondre aux préoccupations des managers.

La pertinence des éléments mis en exergue par la littérature est vérifiée alors que les entretiens apportent un éclairage sur des points saillants. Parmi les cinq caractéristiques clés mises en évidence par la littérature (objectif, prix, format, budget et nombre de gagnants) l'étude exploratoire nous amène à abandonner l'examen du type d'objectif et de prix. En effet, il ressort des entretiens que les objectifs sont

essentiellement quantitatifs en France alors que la nature du prix est contingente des phénomènes de mode. Dans le même sens, l'attractivité de cadeaux peut varier très rapidement. Une destination peut, par exemple, être très prisée un jour et ne plus motiver quelque temps après (pays en guerre, catastrophe...).

Par conséquent, ce travail se concentre sur l'impact de trois modalités des challenges les plus discutées par la littérature et les commerciaux interrogés (format, budget et nombre de gagnants) ainsi que sur une modalité inédite : la fréquence des challenges qui ressort de l'étude exploratoire comme une modalité fondamentale pour les commerciaux.

Nous présentons, pour chacune de ces quatre caractéristiques des challenges, les principaux arguments évoqués par les différents experts et commerciaux consultés.

Le format : des objectifs individuels ou collectifs ?

Si des chercheurs font état de la préférence des vendeurs pour le format individuel (10), l'analyse des entretiens nuance ce résultat puisque de nombreux commerciaux déplorent l'intensification de l'individualisme exacerbé par les challenges individuels. Les challenges collectifs permettraient, en revanche, de préserver une bonne cohésion du groupe et seraient de fait plus appréciés. Une voie intermédiaire, largement utilisée par les entreprises, porte sur la mise en œuvre de format mixte qui combine objectifs individuel et collectif. Il semble que ce type de format, avec plusieurs niveaux de qualifications permette de satisfaire des vendeurs ayant des profils disparates : des plus collectifs aux plus individualistes. Toutefois, selon les vendeurs les plus critiques à l'égard des challenges le format mixte représente un double mode de contrôle alors que le format collectif serait moins nocif. Les vendeurs que nous avons interrogés insistent sur les atouts des challenges en équipe (émulation au sein du groupe, cohésion...) par rapport aux autres types de format. La compétition en équipe permet aux vendeurs de se rassembler autour d'un objectif commun ; ces opérations semblent ainsi mieux vécues par les vendeurs qui y voient un moyen de renforcer la coopération et le climat de travail. Dans la perspective d'atténuation de certains effets pervers de la compétition individuelle, le format en équipe paraît optimal, d'où la proposition de recherche suivante :

P1 Le format en équipe maximise l'attitude des commerciaux à l'égard du challenge.

Le budget : ouvert ou fermé ?

La littérature est divisée quant au budget du challenge ; une partie des articles préconise un budget fermé, comportant un classement des commerciaux alors que d'autres sont plutôt favorables au budget ouvert avec un niveau d'objectifs à atteindre. Le discours des commerciaux ne supporte que partiellement la thèse de Hart *et al.* (6) selon laquelle le concours fermé incite davantage les vendeurs. En effet, si ces derniers déclarent aimer se confronter aux autres, ils évoquent aussi les chances de gagner et, de fait, préfèrent le budget ouvert. Il ressort que le budget fermé, dont la victoire dépend des autres vendeurs accroît la difficulté perçue et affecte leurs attentes. Les commerciaux disent, en revanche, mieux arriver à se situer lors d'opérations ouvertes portant sur un objectif personnel. Par ailleurs, des vendeurs ont avoué préférer le budget ouvert du fait de la possibilité de cumuler les ventes réalisées au challenge aux quotas annuels ou trimestriels. Ils ont de fait l'impression d'une rétribution inconditionnelle de leurs efforts. Il semble donc difficile de faire émerger un consensus. Néanmoins, en prenant appui sur les études de Beltrami et Evans (3) et de Moncrief *et al.* (10) qui démontrent la supériorité du budget ouvert, nous formulons la proposition suivante :

P2 Le budget ouvert maximise l'attitude des commerciaux à l'égard du challenge.

Le nombre de gagnants : faible ou élevé ?

L'analyse des articles parus sur les challenges fait là aussi ressortir des avis divergents quant au nombre de gagnants lors d'un challenge. Des chercheurs recommandent un faible nombre d'élus (Hart *et al.* 6 ; Moncrief *et al.* 10) alors que la majorité des praticiens se positionnent plutôt en faveur d'un large nombre de gagnants. L'étude exploratoire atteste de la complexité du débat autour du pourcentage de gagnants. Selon leur expérience du terrain, nombre de managers estiment que le challenge doit toujours laisser la chance au vendeur de gagner sous peine de le démotiver. Des vendeurs déclarent, en effet, que lorsque le nombre de gagnants potentiels est trop restreint le concours leur paraît trop difficile, leur adhésion au challenge est alors compromise. Le challenge ne faisant que trop peu d'élus ne parviendrait alors pas à ses fins en termes de stimulation des vendeurs. Par conséquent, nous avançons la proposition suivante :

P3 Un nombre élevé de gagnants maximise l'attitude des commerciaux à l'égard du challenge.

La fréquence : faible ou élevée ?

Si les chercheurs font peu référence à la fréquence des challenges, des praticiens en préconisent un usage parcimonieux sans toutefois évaluer l'effet sur les commerciaux.

Les vendeurs interrogés insistent pourtant sur la répétition néfaste des challenges et l'érosion de la motivation consécutive. La multiplication et la simultanéité des campagnes semblent affecter leur visibilité et, par là, leur pouvoir motivant. Lorsque les challenges se succèdent à un rythme trop rapide, les vendeurs se disent perdus quant aux priorités à gérer et, de ce fait, démotivés. S'il semble logique de penser que la répétition des concours érode leur attrait, d'aucuns n'ont examiné l'impact de la fréquence sur les réactions des commerciaux. À partir de ces réflexions, nous posons que :

P4 Une faible fréquence des challenges maximise l'attitude des commerciaux à l'égard du challenge.

Étude empirique

Afin de tester les quatre propositions formulées, nous menons une expérimentation auprès de 747 commerciaux exerçant dans différents établissements bancaires qui développent ce type d'opération.

Les données sont recueillies à l'aide d'un questionnaire présentant un challenge scénarisé suivi de la mesure de l'attitude à l'égard de ce challenge. Cette combinaison de méthodes semble la plus adaptée à notre objectif qui vise à tester l'impact de plusieurs caractéristiques de challenges difficilement maîtrisables dans la réalité, sur les réactions des commerciaux. Son principal atout réside dans une meilleure maîtrise des facteurs pouvant interférer dans la relation de cause à effet. La méthodologie de l'enquête figure en encadré 1.

Encadré 1 : Méthodologie

	Étude exploratoire	Étude empirique : expérimentation scénarisée
Principes	Deux phases : 14 entretiens non directifs suivis de 16 entretiens semi-directifs. Analyses successives des entretiens graduellement directifs.	Plan d'expérience complet. 32 scénarios de challenge affectés aléatoirement aux commerciaux (un scénario de challenge par questionnaire).
Mode de recueil des données	Face à face et téléphone (anonymat garanti). Durée moyenne d'entretien : 1 heure. Entretiens enregistrés et transcrits.	Mesure de l'attitude après la présentation du scénario. Échelle de Likert à cinq échelons : 3 items (J'aime ce genre de challenge ; Je ne suis pas très enthousiaste à l'égard de ce challenge ; Je trouve ce challenge stimulant).
Échantillon	Commerciaux multi-entreprises, multi-secteurs. 78 % d'hommes, âge moyen : 37 ans, ancienneté moyenne dans l'entreprise : 4 ans.	747 questionnaires récoltés (taux de retour > 15 %). 52 % d'hommes, 65 % de répondants mariés, ont plus de 30 ans et 10 ans d'expérience professionnelle dans la fonction commerciale bancaire.
Analyse des données	Analyse de contenu.	Analyse de covariance.

Trente-deux scénarios ont été réalisés afin de rendre l'expérience plus réaliste et par là, de mieux impliquer les répondants dans la création des sens. Le scénario simule ici un challenge de vente organisé par l'entreprise. Il est demandé aux vendeurs de faire comme s'ils devaient participer à un challenge commercial, portant en l'occurrence sur une carte de crédit internationale. Deux experts, en charge de ce type d'opération ont vérifié que les situations correspondaient bien aux modalités et niveaux manipulés. Un exemple de scénario est exposé dans l'encadré 2.

Définie comme le sentiment positif ou négatif vis-à-vis de l'opération de stimulation (12), l'attitude à l'égard du challenge est mesurée à l'aide de l'échelle de Moncrief *et al.* qui a été adaptée et modifiée (10).

Cette échelle présente une excellente fiabilité (alpha de Cronbach = 0,84) attestant de la bonne cohérence interne de cette mesure (cf. encadré 1). Chacun des scénarios est suivi d'une mesure de l'attitude à l'égard du challenge. La définition des modalités des challenges et de leurs niveaux s'est opérée selon les apports de la littérature ou de l'étude exploratoire (cf. encadré 3).

Nous avons opté pour un plan complet qui permet de tester non seulement l'influence de chaque facteur étudié, ses effets principaux purs, mais aussi ses interactions avec tous les autres facteurs. Les effets d'interaction se définissent par le fait que l'effet d'une variable explicative sur une variable à expliquer n'est pas identique selon le niveau d'une autre variable explicative. Le protocole de l'expérimentation est par

Encadré 2 : Exemple de scénario

Encadré 3 : Les modalités et niveaux manipulés

- Le format est soit individuel, soit collectif, soit mixte structuré lorsque la victoire individuelle est indépendante de la victoire de l'équipe, soit mixte non structuré lorsque la victoire individuelle dépend de celle de l'équipe.
- Le budget est fermé, lorsque la qualification se fait à partir d'un classement ou ouvert lorsqu'elle est réalisée sur la base d'un objectif à atteindre.
- Le nombre de gagnants est élevé ou faible. Dans le cas d'un budget fermé, le nombre de gagnants varie selon le niveau d'objectif à atteindre. Plus ce niveau est élevé (par exemple atteindre 20 points de plus que le point de passage) moins logiquement il y a de gagnants. Dans le cas d'un budget ouvert c'est le seuil de 10 %, selon la classification de Moncrief (10) qui est retenu (par exemple, 3 gagnants pour toutes les agences, sachant que cela représente environ 1 000 vendeurs)
- La fréquence est opérationnalisée selon la pratique : forte : supérieure à un challenge par trimestre ; faible : inférieure pour cette même temporalité.

conséquent constitué de trente-deux scénarios représentant les combinaisons de caractéristiques de challenges.

Résultats

Après s'être assuré de l'homogénéité de nos échantillons, une analyse de covariance est conduite pour évaluer l'effet des quatre caractéristiques des

challenges manipulées sur l'attitude du vendeur à l'égard du challenge. L'âge, l'ancienneté, l'expérience dans la fonction commerciale ainsi que la fonction du vendeur sont envisagés en tant que variables de contrôle. Nous avons choisi ces covariables compte tenu de certains résultats issus soit de la littérature, soit de l'étude exploratoire. Ceci doit nous permettre d'établir plus clairement les effets des caractéristiques de challenges étudiées. Le tableau 1 présente les résultats des analyses statistiques.

Tableau 1
Scores d'attitude à l'égard du challenge selon les facteurs étudiés

Facteurs	Scores d'attitude à l'égard du challenge					Test F et signification	Contraste**
Âge	– de 25	de 25 à 29	de 30 à 39	de 40 à 49	+ de 50	2,61 (0,10)	
	2,98	2,97	2,90	2,38	2,43		
Ancienneté	– d'1 an	de 1 à 3	de 4 à 10	de 10 à 15	+ de 15	5,20 (0,02)	– de 10 ans > + 10 ans
	3,00	2,97	3,02	2,62	2,37		
Expérience	– d'1 an	de 1 à 3	de 4 à 10	de 10 à 15	+ de 15	0,19 (0,65)	
	3,01	2,85	2,95	2,54	2,37		
Format	Individuel	Structuré	Non structuré	En équipe		2,93 (0,03)	Équipe > structuré > non structuré et individuel
	2,60	2,72	2,46	2,85			
Fonction	BtoC	BtoB	Encadrement			19,61 (0,00)	Encadre- ment > BtoB > BtoC
	2,62	2,87	3,14				
Budget	Ouvert	Fermé				1,55 (0,21)	
	2,64	2,75					
Nombre de gagnants	Faible	Élevé				0,78 (0,37)	
	2,74	2,65					
Fréquence	Forte	Faible				2,81 (0,09)	
	2,77	2,62					

** test de Duncan pour les covariables (âge, ancienneté, expérience et fonction) et test de Bonferroni pour les facteurs fixes (format, budget, nombre de gagnants et fréquence).

Il apparaît que l'ancienneté a un effet significativement négatif sur la perception des challenges de vente. Les vendeurs débutants apprécient davantage les challenges que les plus anciens. Au-delà de dix ans d'ancienneté les scores d'attitude baissent. Par ailleurs, la fonction du vendeur a un effet significativement positif sur l'attitude à l'égard des challenges. Cette attitude est meilleure pour l'encadrement que pour les conseillers commerciaux. Enfin l'attitude des conseillers commerciaux auprès des professionnels (BtoB) est plus élevée que celle des conseillers chargés des particuliers (BtoC).

Compte tenu de ces résultats et de la possibilité d'une corrélation entre l'ancienneté et la fonction du vendeur, nous avons réalisé un test de Khi^2 ($\text{Khi}^2 = 13,73$; $\text{Ddl} = 8$; $p = 0,08$). Ce test n'est pas significatif. Il est intéressant de noter qu'il n'existe pas de relation entre l'ancienneté et la fonction du vendeur. Les vendeurs qui ont rapidement pris des responsabilités apprécient les challenges alors que ceux qui ont plus d'ancienneté sans avoir accédé à un statut supérieur sont plus critiques à l'encontre des challenges commerciaux. L'âge ou le nombre d'années d'expérience dans la fonction commerciale ne sont pas significatifs.

Passons à présent à l'étude de l'impact des caractéristiques des concours sur les attitudes des commerciaux. Le tableau 2 expose les résultats pour chaque facteur et combinaison de facteurs.

L'effet simple du format est significatif (cf. tableau 1). Après étude des contrastes, il apparaît que le format en équipe est supérieur aux autres formats. Les effets simples du budget, du nombre de gagnants et de la fréquence ne sont pas significatifs, en revanche, les interactions de niveau 3 et 4 le sont. L'examen des scores pour chacun des 32 scénarios montre que le challenge qui maximise l'attitude à l'égard du challenge possède les caractéristiques suivantes : un budget fermé avec un classement des vendeurs (P2 invalidée) ; un faible nombre de gagnants (P3 invalidée) ; une fréquence forte (P4 invalidée) et un format de compétition en équipe (P1 validée) (cf. tableau 2 et tableau 3). Les tournois (budget fermé) successifs (fréquence forte) d'équipes commerciales (format en équipe) seraient donc idéaux en termes de motivation des commerciaux.

À l'aune de ces résultats, nous exposons plusieurs implications managériales qui se dégagent de la recherche.

Implications managériales

Nous suggérons des recommandations conformément à l'exposé des résultats, en considérant d'abord les caractéristiques individuelles des vendeurs avant de proposer des solutions relatives aux caractéristiques des challenges.

Il ressort que les réactions des vendeurs au challenge divergent selon leur ancienneté et leur fonction. Les vendeurs en début de carrière se déclarent davantage incités par les challenges de vente alors que les vendeurs en phase de plateau de carrière ont plus de recul à l'égard de ces pratiques. Ce résultat peut être mis en perspective avec le désir de changer de statut du vendeur. En effet, au début de leur carrière, les commerciaux aspirent souvent à évoluer dans la hiérarchie et conçoivent alors les challenges comme un tremplin pour ce faire. Les tournois successifs susciteraient ainsi un climat de compétition à l'intérieur de l'entreprise favorisant l'ambition des commerciaux. Il y aurait en quelque sorte une interaction et un effet d'émulation entre l'ambition des vendeurs et la réussite des opérations de stimulation. Les challenges inciteraient les vendeurs à se surpasser, à dépasser leurs collègues et par-là même à mieux accepter et apprécier la compétition. Toutefois, il semble que la désirabilité du statut ne soit pas l'apanage des commerciaux débutants, des vendeurs ayant un statut élevé se déclarent être toujours aussi motivés par les challenges, peut-être du fait de la prise de conscience des enjeux des challenges. Les commerciaux qui ont une mission d'encadrement en plus de la vente sont plus favorables aux challenges commerciaux. Face à l'hétérogénéité de la force de vente, nous préconisons une organisation de challenges segmentée selon la fonction du vendeur avec, par exemple des challenges pour le personnel d'accueil, pour les conseillers commerciaux particuliers-professionnels.

Passons à présent aux différentes caractéristiques des challenges. La littérature tout comme l'étude exploratoire montrent que les commerciaux sont divisés quant au budget du challenge. Alors que nous avons pensé que les vendeurs préféreraient avoir un objectif personnel, notre enquête montre que, dans le cas de challenges fréquents, les commerciaux préfèrent le budget fermé comportant un classement. Ceci peut s'expliquer de par l'augmentation des chances de gain offerte par la multiplication des challenges : gain aux challenges mais aussi gain provenant de l'atteinte des quotas individuels.

Loin de la dualité ouvert/fermé, il ressort de la littérature que les opérations mixtes combinant quotas et classement sont très répandues. Lors de ces

Tableau 2
Impact des caractéristiques des challenges de vente sur l'attitudes des commerciaux

Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Modèle corrigé	128,750 (a)	35	3,679	3,816	0,000
Constante	419,435	1	419,435	435,090	0,000
Covariables					
ÂGE	2,518	1	2,518	2,612	0,107
ANCIENNETÉ	5,017	1	5,017	5,204	0,023
EXPÉRIENCE	0,192	1	0,192	0,199	0,656
FONCTION	18,911	1	18,911	19,616	0,000
Interactions de niveau 1					
FORMAT	8,488	3	2,829	2,935	0,033
BUDGET	1,496	1	1,496	1,552	0,213
NB GAGNANTS	,753	1	0,753	0,781	0,377
FRÉQUENCE	2,716	1	2,716	2,817	0,094
Interactions de niveau 2					
FORMAT x BUDGET	5,161	3	1,720	1,785	0,149
FORMAT x NB GAGNANTS	3,129	3	1,043	1,082	0,356
BUDGET x NB GAGNANTS	2,368	1	2,368	2,456	0,118
FORMAT x FRÉQUENCE	2,981	3	0,994	1,031	0,378
BUDGET x FRÉQUENCE	2,605	1	2,605	2,596	0,108
NB GAGNANTS x FRÉQUENCE	1,035	1	1,035	1,074	0,300
Interactions de niveau 3					
FORMAT x BUDGET x FRÉQUENCE	9,529	3	3,176	3,295	0,020
FORMAT x BUDGET x NB GAGNANTS	4,171	3	1,390	1,442	0,229
FORMAT x NB GAGNANTS x FRÉQUENCE	2,314	3	0,771	0,768	0,512
BUDGET x NB GAGNANTS x FRÉQUENCE	0,079	1	0,079	0,082	0,775
Interaction de niveau 4					
FORMAT x BUDGET x NB GAGNANTS x FRÉQUENCE	11,449	3	3,816	3,959	0,008
Erreur	591,907	614	0,964		
Total	5 675,778	650			
Total corrigé	720,657	649			

a R deux =, 179 (R deux ajusté =, 132)

challenges à budget mixtes, les vendeurs ont des panachés d'objectifs à atteindre et plusieurs niveaux de qualifications au sein de la même compétition.

Le budget mixte présente l'avantage de motiver des vendeurs ayant différents niveaux d'aversion pour le risque. Le challenge ressort comme un dispositif intégré à une plus large palette d'outils de stimulation. Les quotas annuels de vente servant de base à l'entretien d'évaluation des commerciaux, les challenges sur des produits déjà « objectivés » ont ainsi la faveur des commerciaux. Ils leur donnent le sentiment de « gagner de toutes façons », en dépit d'un mauvais classement. Les commerciaux ont ainsi l'impression de rentabiliser leurs efforts quelle que soit l'issue de l'opération, les ventes réalisées au challenge étant cumulables. Cependant, le classement représente un autre levier de stimulation important pour les commerciaux, ceci de par la reconnaissance et les éventuelles possibilités de promotion.

Contrairement aux résultats de l'étude exploratoire qui ont fait ressortir la lassitude causée par une fréquence trop importante des concours, les résultats montrent que les vendeurs préfèrent des tournois fréquents. Ceci peut s'expliquer de par la multiplication des chances de remporter un prix offert par la répétition des challenges. Nous rapprochons ce résultat surprenant des critiques de vendeurs quant à la répétition des challenges. Plusieurs commerciaux estiment que la multiplication des challenges affecte la compréhension et la clarté des objectifs. D'une part, ils déclarent ne pas toujours comprendre le choix des objectifs retenus dans ces challenges. D'autre part, les vendeurs disent ne pas arriver à suivre les résultats des challenges du fait de leur multiplication. Ils évoquent, en outre, la perte de visibilité du ou des vainqueur(s).

Une préconisation de cette recherche a trait, à la clarification de l'objectif du challenge lors de sa mise en place (critère et niveau). En effet, l'acceptation du challenge est fondée sur la perception de la congruence de ses objectifs avec ceux de l'entreprise. Dans le cas de la promotion d'un produit considéré comme étant non prioritaire pour les commerciaux, le manager devra expliquer les raisons pour lesquelles la vente de ce produit ou service est essentielle (complémentarité...). Il semble aussi important que les objectifs soient explicités afin de réduire l'inéquité perçue. En effet, les commerciaux sont nombreux à penser que les objectifs qui leur sont attribués sont irréalistes par rapport à leur situation et de ce fait inévitables. Or, l'inéquité du concours de vente est une critique récurrente majeure faite à son encontre. Paradoxalement peut-être que la multiplication des challenges permet au vendeur de « choisir » le

challenge qui lui semble le plus important et sur lequel il aura davantage de chances de se qualifier.

Alors que les commerciaux sont souvent considérés comme individualistes, notre recherche montre que les vendeurs préfèrent un format en équipe ou structuré. Comment expliquer cette nette préférence pour des opérations de stimulation collectives ? L'analyse exploratoire nous apporte des indices pour répondre à cette question. Les commerciaux et leur encadrement insistent fortement sur : « *l'esprit d'équipe* » et « *le travail d'équipe* ». La dimension collective propre aux cultures latines peut être envisagée comme un élément expliquant cette préférence pour la compétition en équipe. Les objectifs communs et les relations interpersonnelles semblent importants pour les commerciaux que nous avons pu interroger : Un vendeur souligne qu'« *avec des objectifs communs, il y a entraide et cohésion... de plus on vend selon la clientèle et à plus long terme* ». Les challenges collectifs favoriseraient le soutien mutuel, l'entraide et l'altruisme des vendeurs qui sont des aspects de la citoyenneté organisationnelle, essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils paraissent comme un moyen de favoriser une meilleure cohésion et motivation des équipes commerciales tout en préservant la relation client. Les opérations organisées en équipes seraient ainsi plus appréciées des commerciaux que les opérations individuelles à travers un meilleur climat de service.

L'étude exploratoire a révélé différentes sources de motivation inhérentes au challenge selon la situation du commercial. Nombre de vendeurs regrettent, comme nous venons de le mentionner, l'individualisme des challenges. L'organisation de challenges en équipe nous semble être une réponse avantageuse à cette question. Cette solution présente de nombreux atouts : le premier a trait à l'intégration des nouvelles recrues ; le second concerne l'implication des vendeurs expérimentés.

La fixation d'objectifs collectifs constitue un moyen pour renforcer la cohésion de l'équipe. Dans ce contexte un vendeur débutant peut se sentir mieux et plus rapidement intégré dans une agence. L'opération de stimulation serait ici un important moyen de transmission des connaissances. En effet, si l'opération individuelle exacerbe les rivalités et peut alors conduire à un isolement de nouveaux commerciaux, l'opération collective rassemble autour d'un objectif commun. Dans ce sens, le challenge présente un double enjeu : celui d'intégrer les nouvelles recrues mais aussi celui de donner à des vendeurs plus expérimentés un rôle de tuteur.

Ce dernier point semble particulièrement intéressant par rapport au problème de perspectives de carrière

Tableau 3

Scores d'attitude à l'égard du challenge par scénario de challenge

Nombre de gagnants	Budget	Fréquence	Format	Scores
faible	classement	un seul	individuel	2,77
			structuré	2,69
			non structuré	2,40
			équipe	2,63
		plusieurs	individuel	2,70
			structuré	2,87
			non structuré	3,17
			équipe	3,42
	quota	un seul	individuel	1,92
			structuré	2,58
			non structuré	2,46
			équipe	3,00
moyen	classement	un seul	individuel	2,50
			structuré	2,71
			non structuré	2,55
			équipe	2,77
		plusieurs	individuel	2,45
			structuré	2,90
			non structuré	2,09
			équipe	3,01
		plusieurs	individuel	2,93
			structuré	2,25
			non structuré	2,41
			équipe	3,25
	quota	un seul	individuel	3,07
			structuré	2,84
			non structuré	2,02
			équipe	3,00
		plusieurs	individuel	2,24
			structuré	3,18
			non structuré	2,98
			équipe	2,20

des commerciaux. Cette perspective est un facteur important de motivation, la possibilité d'accéder à des responsabilités et à un poste plus important constitue ainsi un ressort essentiel du challenge. Sans objectif de carrière, il semble que le challenge perde une grande part de son attrait. Dans ce cadre, le « *mentoring* » apparaît comme un outil opportun pour imprégner aussi les vendeurs qui ne trouvent pas de sens au challenge et qui sont en mal de reconnaissance. Il s'agit de favoriser la transmission d'expériences tout en donnant une mission d'encadrement à ces commerciaux. L'attribution d'un tel mandat sur la durée d'un challenge collectif peut donner l'occasion à ces commerciaux expérimentés d'exercer un rôle de soutien important et d'en retirer une satisfaction personnelle. Dans cette optique, les opérations de stimulation collectives où les plus expérimentés coachent les vendeurs novices permettraient à l'entreprise de définir les termes d'un contrat psychologique entre les individus et l'organisation, favorisant ainsi le processus de socialisation et d'ajustement des vendeurs au sein de l'entreprise.

Au-delà de son aspect intégratif, les challenges en équipes présentent d'autres atouts en termes de motivation de l'ensemble des forces de vente. En effet il semble que ces opérations permettent de réunir à la fois les vendeurs les plus individualistes comme ceux ayant un sens du collectif plus développé.

Conclusion

En prenant appui sur un triptyque « littérature - étude exploratoire - expérimentation », nous avons cherché à circonscrire les caractéristiques optimales du challenge de vente en termes d'attitude de la force de vente.

Un premier apport de ce travail réside, dans la démarche de multi-angulation, en l'articulation de ces différentes méthodes. Nous avons procédé par comparaisons successives de différents matériaux : état de la recherche et étude exploratoire. Graduellement, les variables ont ainsi été sélectionnées. Les résultats de l'étude quantitative ont ensuite été éclairés par ceux de l'étude exploratoire.

Le second apport d'ordre méthodologique a trait à l'utilisation d'un plan complet autorisant l'examen des effets simples et d'interactions de quatre caractéristiques des concours simultanément. Ceci a permis de nous rapprocher de la diversité des challenges. La création de scénarios avec mise en situation du vendeur a par ailleurs rendu l'étude plus proche des situations réelles vécues.

Les modalités des challenges étudiées et leurs liens avec les réactions des vendeurs ont fait l'objet de très peu de recherches. Cette étude a donc été menée de manière exploratoire et prospective. Nous avons ensuite testé nos propositions auprès d'un échantillon de commerciaux du secteur bancaire. En dépit de l'attention particulière portée à la prise en compte de la diversité des forces de vente, la première limite concerne la validité externe de ce travail. Le choix d'analyser ce secteur est principalement légitimé par le rôle de conseil inhérent au commercial qui était adapté à notre problématique de recherche. Nonobstant, il conviendrait de prolonger cette étude dans des secteurs d'activité différents pour éprouver sa pertinence.

Nous avons vu que les caractéristiques des concours les mieux à même de motiver les vendeurs sont très discutées, gageons que l'existence de telles contradictions révèlent des conditions d'efficacité différentes en fonction de certaines situations. Est-il possible de clarifier ces situations en allant vers la mise en évidence de facteurs de contingence « *d'efficacité des concours* » lié à un niveau organisationnel (type d'entreprise, situation conjoncturelle, stratégie...) ou individuel du commercial (évolution de l'implication en fonction de la position dans le cycle de carrière, de l'âge de la personnalité...)?

Références

- (1) *Action Commerciale* (2001), La motivation : Les outils de motivation et leurs maîtres, janvier.
- (2) Anderson E. et Oliver R. (1987), Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control system, *Journal of Marketing*, 51, 4, 76-88.
- (3) Beltramini R. et Evans K. (1988), Salesperson Motivation to Perform and Job Satisfaction : A sales contest participant perspective, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8, 2, 35-42.
- (4) Churchill G. Jr., Ford N. et Walker O. (1997), *Sales Force Management*, 5^e édition, Homewood, Irwin.
- (5) Futrell C. (1981), *Sales Management*, Hinsdale, Illinois : The Dryden Press.
- (6) Hart S., Moncrief W. et Parasuraman A. (1989), An empirical investigation of salespeople's performance, effort and selling method during a sales contest, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, 1, 29-39.

(7) Kalra A. et Mengze S. (2001), Designing optimal sales contests : A theoretical perspective, *Marketing Science*, 20, 170-193.

(8) Locke E. (1968), Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3, 2, 157-189.

(9) Macquin A. (1993), *Vente et négociation*, Paris, Dalloz.

(10) Moncrief W., Hart S. et Robertson D. (1988), Sales Contests : A new look at an old management tool, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8, 3, 55-61.

(11) Moon M.A. et Armstrong G.M. (1994), Selling Teams : A Conceptual Framework and Research Agenda », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14, 1, 17-30.

(12) Murphy W.H. et Dacin P.A. (1998), Sales Contest : A research Agenda, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18, 1, 1-16.

(13) Murphy W.H., Dacin P.A. et Ford N.M. (2004), Sales Contest Effectiveness : An Examination of Sales Contest Design Preferences of Field Sales Forces, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 2, 127-143.

(14) Vroom V. (1964), *Work and motivation*, New York : John Wiley & Sons.

(15) Wildt A., Parker J. et Harris C. Jr. (1987), Assessing the impact of sales-force contests : An application, *Journal of Business Research*, 15, 2, 145-155.