

Rémunération de la force de vente

* Guylaine Béliveau, CRHA, est conseillère principale chez PCI-Perrault Conseil inc.

Résumé

L'auteure met en évidence l'importance de la force de ventes dans le succès des organisations. De par leur rôle spécifique, les employés liés aux ventes bénéficient souvent de conditions avantageuses quant à leur régime de bonification annuel. Cependant, afin de s'assurer que les succès de l'équipe de vente serviront également les intérêts de l'entreprise, certaines dimensions reliées à l'élaboration de leur programme de rémunération doivent être prises en considération.

INTRODUCTION

Pour la grande majorité des entreprises, la force de ventes revêt une importance critique. Le succès de l'organisation découle souvent du succès de ce groupe, d'où l'intérêt porté pour toutes formes de rémunération visant l'équipe des ventes.

De façon générale, on admet que ce groupe doit être traité de façon spécifique principalement parce que les vendeurs ont un rôle quant au maintien et au développement d'affaires avec les clients, donc un impact direct et mesurable sur la croissance, sinon la survie même de l'entreprise. Les programmes de rémunération ainsi que les niveaux de rémunération dévolus aux vendeurs doivent donc tenir compte de ce rôle stratégique.

Les programmes devront reconnaître ce rôle particulier en alignant les opportunités de rémunération avec les objectifs d'affaires, attirer et retenir les meilleurs éléments et, également, contrôler les coûts de rémunération liés aux ventes.

Bien que ces objectifs soient évidents pour les divers intervenants impliqués dans la conception des programmes, il n'est pas nécessairement facile de les traduire concrètement. Par exemple, les objectifs d'affaires (le volume de ventes, la rentabilité ou le lancement d'un nouveau produit) varient nécessairement d'une année à l'autre. Les indicateurs déclenchant les paiements de rémunération variable ainsi que le niveau de rémunération des vendeurs doivent être ajustés de même. De plus, quand on sait que la rémunération des vendeurs peut facilement excéder de 20 % à 25 % celles des autres employés occupant des responsabilités de valeur équivalente, on comprend encore mieux pourquoi on doit s'assurer de l'alignement des programmes sur les objectifs d'affaires de l'entreprise.

La rémunération des vendeurs est complexe et comporte plusieurs facettes : la détermination de l'admissibilité aux régimes de rémunération variable, le niveau de rémunération visé, l'équilibre désiré entre la portion fixe et la portion variable, la conception des régimes, l'équité avec les autres emplois et les autres employés et la gouvernance en sont quelques exemples.

Le présent article ne propose pas de solutions toutes faites afin de répondre aux préoccupations des organisations quant à la justesse de leur programme de rémunération

propre à la force de ventes. Il soulève plutôt quelques dimensions devant être étudiées quand vient le temps d'implanter ou de modifier un programme de rémunération destiné aux vendeurs.

I- L'ADMISSIBILITÉ

Selon le type d'entreprise, l'admissibilité peut être plus ou moins élargie. Typiquement, les employés ayant un lien direct avec les clients et qui peuvent grandement influencer la décision de ces derniers d'acheter ou non sont ceux qui feront partie de ces programmes. Toutefois, il existe des employés qui travaillent de très près en soutien à la force de ventes et qui peuvent faciliter la vente de produits ou de services. Dans ce cas, une partie de leur bonification annuelle pourrait être liée aux résultats de vente.

Par exemple, l'adaptation technique d'un produit par un spécialiste pour répondre à un besoin spécifique d'un client peut permettre de conclure la vente de ce produit. Est-ce que cet employé devrait être admissible au programme lié aux ventes ? Cette question peut avoir diverses réponses selon l'entreprise concernée. Certaines accepteront d'inclure des emplois qui appuient les vendeurs même si ces emplois ne consacrent pas nécessairement une majorité de leur temps à des activités liées aux ventes. Selon les entreprises, les emplois peuvent être plus ou moins interdépendants.

En effet, le critère déterminant pour décider de l'admissibilité aux régimes de rémunération de la force de ventes est le degré d'interdépendance requis entre les employés pour conclure la vente. Plus le représentant des ventes est autonome et indépendant, plus il sera le seul visé par de tels régimes et vice versa. Toutefois, l'organisation doit être consciente que, plus le nombre d'emplois inclus est élevé, plus les coûts de rémunération liés à ces programmes seront élevés. De plus, avant d'inclure ces emplois soutenant les ventes, on doit s'assurer de l'impact des programmes sur les comportements des employés et de la complexité administrative additionnelle liée à l'ajout de participants.

II- LE PROFIL DES VENDEURS

Le type de produits que l'entreprise vend peut influencer grandement le profil de vendeurs recherchés. En effet, une entreprise qui vend des produits ou des services complexes et hautement techniques recherchera des vendeurs ayant une formation technique pertinente. De plus, il est fort probable que le cycle de ventes soit relativement long, ce qui signifie en pratique que le nombre de ventes sera moins prononcé. La vente de réacteurs nucléaires, de simulateurs d'avions ou d'avions sont de bons exemples.

D'autre part, plusieurs entreprises offrent des produits de consommation courante s'adressant à un large public. Ces produits sont souvent plus simples et rapides à vendre, alors le cycle de vente est court. Dans ce cas, le vendeur recherché devra avoir un niveau de connaissances satisfaisant du produit sans pour autant être un expert technique. La vente de services financiers de base ou celle de téléphones cellulaires en sont de bons exemples.

Également, il existe des entreprises qui emploieront plus d'un type de vendeurs. Par exemple, il y a des vendeurs dont la responsabilité principale sera d'établir des liens avec les clients, de développer de nouveaux marchés et de signer des ententes sans nécessairement connaître tous les détails techniques du produit, et des représentants techniques pour expliquer et promouvoir le produit d'un point de vue technique.

III– LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION

Peu importe les programmes de rémunération variable visés, ceux-ci doivent refléter les caractéristiques de l'organisation. Cela est d'autant plus vrai pour les programmes des vendeurs qui doivent tenir compte du type de produits vendus, des clients visés, des concurrents, du cycle de ventes et, surtout, des priorités d'affaires de l'entreprise. Par exemple, si une entreprise développe un nouveau produit et qu'elle veut s'assurer que les objectifs de ventes seront atteints, une partie de la rémunération variable des vendeurs devrait tenir compte de cet objectif d'affaires. Une commission ou un boni élevé devrait être lié à la vente de ce nouveau produit pour envoyer un message clair aux vendeurs.

IV– L'IDENTIFICATION DES MEMBRES CHARGÉS DE CONCEVOIR OU DE REVOIR LE PROGRAMME DE RÉMUNÉRATION

Généralement, le comité sera formé de représentants des finances, des représentants des ventes et, quelquefois, des représentants des ressources humaines. Malheureusement, la présence de représentants des ressources humaines ne fait pas tout le temps l'unanimité. Pourtant, la valeur ajoutée de ces spécialistes de la rémunération ne devrait pas être remise en question. Les conseillers en rémunération peuvent enrichir la réflexion grâce aux connaissances spécifiques suivantes :

- **Données de marché** : Non seulement les spécialistes peuvent fournir des données de marché quant aux salaires, aux bonis cibles et à la rémunération totale en espèces, mais ils peuvent également pousser plus loin l'analyse en comparant la cible et le réel que l'entreprise prévoit payer avec ce qui se fait sur le marché.
- **Équité interne** : Les spécialistes de la rémunération peuvent également jouer un rôle important compte tenu de leurs connaissances des autres programmes de rémunération variable existants dans l'entreprise. Jusqu'où veut-on aller pour reconnaître les vendeurs versus leurs autres collègues ?
- **Connaissance de la culture interne** : Doit-on privilégier la performance individuelle ou la performance d'équipe ? Existe-t-il une réelle culture de ventes dans l'entreprise ? Jusqu'à quel point les employés de vente sont habitués de voir une partie de leur rémunération à risque ?

Finalement, tout au long de l'exercice, des représentants des systèmes informatiques devraient être impliqués afin de s'assurer que les systèmes en place seront en mesure de traiter

l'information en lien avec certaines décisions prises par le comité, comme l'élaboration de rapports et le suivi des indicateurs.

V– L'ÉLABORATION DU PROGRAMME

Un article de plusieurs pages pourrait être consacré strictement à l'élaboration d'un programme de rémunération variable pour le groupe de ventes. Qu'il s'agisse de l'identification des indicateurs, leur pondération les uns par rapport aux autres, le seuil à atteindre pour déclencher le paiement ou le niveau de rémunération visé, les éléments que l'organisation doit prendre en compte sont nombreux. Nous présentons les principaux :

- **Niveau de rémunération totale visé** : Avec l'aide de données de marché et en tenant compte de l'équité interne ainsi que de sa capacité à payer, l'entreprise doit déterminer un niveau de rémunération totale visé (salaire + boni/commission cible)
- **Équilibre rémunération fixe versus rémunération variable** : Quelle est la portion qui sera fixe et la portion qui sera variable ? Tout dépend du rôle de l'employé. Une portion variable importante peut avoir un puissant effet sur la performance de l'employé quant au volume des ventes et à l'augmentation du nombre de clients. Il faut également considérer le degré d'influence du vendeur sur la décision d'achat du client. Plus l'influence est élevée, plus la portion variable doit être élevée. En contrepartie, si un emploi de vendeur demande des connaissances techniques avancées ainsi qu'une expérience considérable, l'organisation devra s'attendre à payer une portion fixe plus considérable.
- **Commissions ou bonis** : Bien des gens confondent les deux. Pourtant les bonis et les commissions sont différents, ne visent pas les mêmes objectifs et ne s'appliquent pas aux mêmes contextes.

	Définition	Contexte	Avantages	Désavantages
Bonis	Montant prédéfini lié à l'atteinte d'objectifs de performance. Peut représenter un % du salaire ou un montant absolu.	Plus d'un objectif Cycle de vente long Indicateurs quantitatifs et qualitatifs Vendeur a une influence limitée sur la décision d'acheter du client	Permet de reconnaître non seulement la performance, mais également la façon dont l'objectif est atteint.	Complexe à administrer et à communiquer
Commissions	Montant basé sur une formule utilisée pour calculer l'opportunité de la rémunération incitative des vendeurs. Peut représenter un % pour chaque dollar de ventes ou, encore, un montant défini pour chaque unité vendue.	Volume de ventes est le principal objectif. Cycle de vente court Vendeur a une grande influence sur la décision d'acheter du client.	Simplicité Communication facilitée	Peut entraîner des comportements non désirés

- **Indicateurs retenus** : Ces indicateurs doivent être intimement corrélés avec les objectifs d'affaires. Que vise l'entreprise dans la prochaine année ? S'il s'agit d'augmenter la détention des parts de marché, alors l'indicateur retenu pourrait être le volume de ventes. S'il s'agit plutôt d'une augmentation de la rentabilité, l'indicateur pourrait être l'augmentation de la marge de profits. Si l'entreprise vise plutôt à mettre en valeur un nouveau produit, l'indicateur devrait être la vente liée à ce produit. Il est important de souligner qu'un nombre trop élevé d'indicateurs risque de complexifier le programme inutilement. La communication et la compréhension du programme en deviennent plus ardues.
- **Seuil** : À partir de quand les vendeurs reçoivent-ils une rémunération variable ? Si les employés reçoivent un salaire de base, il devrait y avoir un objectif de performance minimale à atteindre avant de recevoir une rémunération variable. Cette performance minimale permet de « couvrir » le salaire de base, en tout ou en partie. De cette façon, un lien entre la rémunération et la performance se crée vraiment.
- **La courbe de paiements** : L'objectif visé par la courbe de paiement consiste essentiellement à permettre à l'organisation de définir les niveaux de paiement pour les vendeurs selon l'atteinte des objectifs. Cette courbe permettra de reconnaître les meilleurs performants, ceux qui sont satisfaisants et ceux qui ont des résultats en deçà de la cible. Cette courbe déterminera quel montant recevront les meilleurs performants (1,5, 2 ou 3 x la cible). Autrement dit, le fait d'atteindre et, surtout, de dépasser les objectifs fixés doit se traduire par un effet de levier motivant pour les vendeurs.
- **Complexité versus administration** : L'erreur à éviter est de complexifier le programme à outrance. Un programme complexe sera lourd à administrer et exigera nécessairement plus de ressources et de temps. Un trop grand nombre d'indicateurs exigera le développement de nombreux rapports ou de programmes informatiques afin de suivre mensuellement les progrès des vendeurs. Il faut éviter que le programme de rémunération variable coûte pratiquement autant à administrer que ce qu'il rapporte.
- **Tests** : Avant d'implanter un programme de rémunération, on ne saurait passer sous silence l'importance des tests. Cela signifie qu'à partir du programme proposé, on doit appliquer des résultats réalistement atteignables par l'organisation. Par exemple, un test qui doit absolument être effectué consiste à appliquer les résultats des trois dernières années au nouveau programme. Quels auraient été les résultats ? Également, il faut prévoir les situations extrêmes. Qu'arrive-t-il si toutes les cibles des indicateurs sont manquées ou si tous les objectifs sont atteints au maximum ? Est-ce que le paiement dû aux vendeurs sera plus élevé que le profit dégagé pour l'organisation ?

Finalement, il faut retenir que lorsque la rémunération des vendeurs augmente, la productivité reliée aux ventes doit augmenter plus rapidement. De cette façon, le pourcentage du coût total de la rémunération versus le coût total des ventes diminuera au fil du temps.

VI– LA GOUVERNANCE

Il est primordial que la haute direction comprenne le plan afin d'en mesurer toutes les conséquences. La crise financière de 2008 devrait servir d'exemple. Par exemple, si les décisions des vendeurs peuvent entraîner des risques financiers (par exemple, le financement d'hypothèques dans l'industrie bancaire) ou si le programme représente une dépense importante pour l'entreprise, des représentants des finances devraient être impliqués de très près dans le développement du programme afin de bien le comprendre et, surtout, d'en atténuer les risques financiers.

VII– LA COMMUNICATION

L'introduction d'un nouveau programme ou la révision d'un programme déjà existant provoquera assurément des questionnements et même des inquiétudes. L'implication dès le début de l'élaboration du programme des gestionnaires supervisant les vendeurs est incontournable. Ce sont eux qui devront « vendre » le programme aux vendeurs. Pour y arriver, l'étape de la communication doit minutieusement être planifiée. Le gestionnaire devra s'assurer d'être capable de répondre aux inquiétudes des employés. Il devra également connaître le programme à fond et savoir mettre de l'avant les avantages qui y sont liés (par exemple, l'opportunité de bonification plus élevée que pour les autres emplois de l'entreprise). De plus, il devra résumer les différentes actions posées afin de s'assurer de la compétitivité du programme, par exemple l'exercice de l'étalonnage (*benchmarking*). Malgré les efforts à investir, l'étape de la communication ne doit pas être négligée. La participation de représentants de la haute direction, particulièrement ceux des ventes, est fortement souhaitée.

CONCLUSION

La rémunération des vendeurs est et demeurera un sujet de préoccupations pour plusieurs entreprises. Des programmes bien conçus, communiqués adéquatement et près de la réalité de l'organisation peuvent faire une réelle différence pour assurer le succès à court et à long terme de l'entreprise. Toutefois, qu'il s'agisse d'introduire un nouveau programme ou d'en modifier un déjà existant, il ne faut pas sous-estimer le temps et les efforts requis. Le changement est toujours un défi, peu importe les organisations.

En terminant, il faut prévoir que la nouvelle génération de vendeurs demande probablement plus qu'avant, pas nécessairement qu'en termes d'argent. Bien qu'il soit facile de constater que les vendeurs sont surtout attirés par la possibilité de gains importants, il semble que la compétitivité des programmes ne soit pas toujours suffisante pour les retenir. Le taux de roulement est très élevé chez ces employés. Comment le réduire ? Il faut peut-être chercher à les retenir en leur offrant d'autres avantages qui ne sont pas nécessairement liés à la

rémunération en espèces. Du perfectionnement professionnel ou, encore, de la formation et la possibilité de migrer vers d'autres fonctions dans l'entreprise pourraient avoir un effet positif sur la rétention des vendeurs.