

OPTIMISER LA RÉMUNÉRATION DE LA FORCE DE VENTE POUR LE SUCCÈS DE VOTRE ENTREPRISE (PARTIE 2)

Comme nous l'avons vu dans notre Dialog précédent sur le sujet ([Optimiser la rémunération de la force de vente pour le succès de votre entreprise](#)), les vendeurs peuvent avoir un très fort impact sur la réalisation des objectifs d'affaires des organisations à vocation commerciale. Pour ce faire, l'organisation doit non seulement offrir des conditions de rémunération totales en espèces (RTE) avantageuses à ceux-ci mais doit également s'assurer d'équilibrer adéquatement la portion fixe (salaire de base) et la portion variable (bonis et/ou commissions). Cet équilibre est possible grâce à un « mix » de rémunération adéquat.

Le « mix » de rémunération devrait varier en fonction d'une série d'éléments tels que : le stade de développement de l'entreprise, le profil de compétences des vendeurs, la durée du cycle de vente, le rôle et les responsabilités de l'emploi, la culture de ventes de l'organisation, etc. De façon plus explicite :

- **Stade de développement de l'organisation** : Lorsqu'une organisation est en démarrage, elle cherche à contrôler ses coûts fixes tout en développant ses ventes. En conséquence, pour la force de vente, une telle organisation mettra l'emphase surtout sur la portion variable afin de respecter sa capacité de payer.
- **Profil de compétences des vendeurs** : Un niveau de connaissances techniques ou d'éducation élevé et/ou une expérience importante pour vendre le produit/service supposent un « mix » de rémunération particulier avec un accent important sur la partie fixe. De plus, des compétences techniques élevées signifient souvent un produit complexe à vendre avec un cycle de ventes long. Dans cette situation, la portion fixe sera plus importante que la portion variable.
- **Rôle et responsabilités de l'emploi** : Si l'emploi consiste à fournir du service à la clientèle suite à une vente, le « mix » devrait accorder une grande importance au salaire de base puisque son influence dans le processus de vente est plutôt limitée. À l'inverse, un rôle dans lequel, le vendeur est en contact direct avec le client et où il exerce un haut degré d'influence sur la décision de celui-ci, on s'attendra à ce que l'emphase soit placée sur la rémunération variable.
- **Culture de vente** : Le « mix » de rémunération sera fortement influencé par la culture de vente présente dans l'organisation. Par exemple, lorsqu'une organisation valorise les résultats individuels et l'imputabilité des employés, elle offrira probablement un « mix » de rémunération agressif et attirera des employés qui seront motivés par une grande opportunité de rémunération variable. À l'opposé, lorsqu'une organisation valorise le travail d'équipe, le « mix » donnera une plus grande importance au salaire de base et sur des composantes d'objectifs d'équipe.

Même la composition de la partie variable peut différer d'une organisation à une autre. Pour une organisation misant sur le volume, les commissions seront privilégiées. Dans une organisation où le cycle de vente est long, où on retrouve des objectifs quantitatifs et qualitatifs et où le travail d'équipe est important afin d'atteindre ces objectifs de vente, on favorisera les bonis.

Comme on le voit, équilibrer le « mix » de rémunération est un défi car c'est un exercice où on doit tenir compte de multiples facteurs. Par exemple, une entreprise peut être en démarrage et offrir tout de même une portion plus grande en salaire de base si le produit/service qu'elle veut vendre est complexe et requiert des connaissances techniques élevées. Peu importe la formule qui est retenue, l'important est que celle-ci traduise bien la réalité et le contexte de l'entreprise en lui permettant surtout d'atteindre ses objectifs d'affaires.

LEVERAGING SALES COMPENSATION PLANS TO ACHIEVE COMPANY SUCCESS (PART 2)

As seen in our previous Dialog on the topic ([Leveraging sales compensation plans to achieve company success](#)), sales representatives can have a significant impact on the achievement of business objectives. To optimize this impact, the organization must not only offer competitive total cash compensation, but must also determine an appropriate balance between the fixed portion (base salary) and the variable portion (bonuses and / or commissions). This balance can be achieved through an appropriate pay mix.

The pay mix should vary according to a variety of elements such as: the life cycle stage of the company, the skills profile of the sales representatives, the duration of the sales cycle, the role and responsibilities of the job, the sales culture of the organization, etc. More specifically:

- **The life cycle stage of the organization:** When an organization is starting up, it seeks to control its fixed costs while developing its sales. Consequently, for its sales force, such an organization will mainly emphasize variable pay to foster an alignment with its ability to pay.
- **The competency profile of the sales representatives:** The requirement for a high level of technical knowledge or educational and / or significant experience typically involves a pay mix with an emphasis on base salary. In addition, the requirement for highly technical skills often correlates with the complexity of the product to sell and sales cycle length, which also suggest higher emphasis on fixed pay.
- **Roles and responsibilities of the job:** If the role mostly consists of providing customer service, the pay mix typically focuses on base salary since the influence on the sales process is rather limited. On the other hand, a role in which the sales representative is in direct contact with the customer and where he/she has a high degree of influence on the customer's decision to buy, the emphasis will be placed on variable pay.
- **Sales culture:** The pay mix is also strongly influenced by the sales culture present in the organization. For example, an organization that values individual results and employee accountability will likely provide an aggressive pay mix and attract employees who will be motivated by a significant variable compensation opportunity. On the other hand, an organization that values teamwork will typically provide a pay mix with greater emphasis on base salary and on the achievement of team goals.

Even the design of the variable pay component may differ from one organization to another. In an organization that values high sales volume, commissions will be preferred. In an organization with a long sales cycle, where there are quantitative and qualitative goals and where teamwork is highly valued for the achievement of sales objectives, bonuses are typically preferred.

Balancing the pay mix is a challenging process because multiple factors need to be considered. For example, even a startup could choose to provide a compensation mix with an emphasis on fixed pay if the product / service it sells is complex and requires highly technical knowledge. Regardless of the formula chosen, what matters is that it reflects the reality and the context of the company, and that it contributes to the achievement of its business goals.