

LES COMMISSIONS SONT-ELLES DÉPASSÉES ?

Juin 2002

Bulletin-conseil no 2

Beaucoup d'entreprises vivent des changements rapides et doivent avoir la possibilité d'ajuster les efforts de leurs représentants de façon significative.

Dans le passé, les commissions ont constitué une approche attrayante de rémunération du personnel de ventes. Cette façon de rémunérer plaisait aux propriétaires et gestionnaires d'entreprises. Un représentant compétent, travaillant et efficace gagnait plus qu'un représentant qui n'avait pas ces qualités. A cette époque, l'environnement était plus simple, les produits plus stables, les clients plus fidèles.

Aujourd'hui, les changements sont rapides. Les stratégies d'entreprises et les produits subissent des modifications profondes. En conséquence, les entreprises utilisent de plus en plus des programmes plus flexibles. Ceci se traduit par une plus grande fréquence des programmes de bonis plutôt que de commissions. Une enquête effectuée par Saucier conseil auprès de 55 entreprises employant quelque 700 représentants et représentants principaux confirme cette tendance, elle indique que plus de 50 % des représentants ont un programme de boni alors que 15 % ont des commissions. Environ 30 % ont les deux.

Une différence fondamentale

Au-delà des critères de mesure utilisés, il y a des différences majeures entre les programmes de commissions et ceux de bonification.

Habituellement, un programme de commissions paie un montant qui est fonction du volume de ventes à compter du premier dollar de vente. Un représentant peut donc gagner une rémunération variable même si le volume de ventes qu'il a généré n'est pas suffisant pour que l'entreprise réalise un bénéfice. Ce n'est pas le cas avec l'approche de bonification.

Dans un programme de bonification on ne paie habituellement pas à partir du premier dollar de vente. On déterminera plutôt un seuil minimal à partir duquel on considère le rendement du représentant suffisamment

satisfaisant pour commencer à payer une rémunération additionnelle.

En fait, un programme de bonification comprendra typiquement trois niveaux-clés de résultats :

- un résultat-cible qui constitue un niveau de résultats pleinement satisfaisant pour le représentant dans son contexte; à ce niveau, le boni-cible est payé;
- un niveau seuil de résultats à partir duquel un boni est payé; ce niveau représente le minimum acceptable pour payer une rémunération additionnelle;
- un niveau exceptionnel de résultats où le boni maximal serait payé; ce niveau n'est atteint qu'exceptionnellement.

Comme on peut le constater, un programme de bonification serait habituellement plus risqué pour le représentant puisqu'un résultat minimal doit être atteint avant de commencer à payer une rémunération variable.

La flexibilité : un atout majeur

Aux États-Unis, une enquête auprès des dirigeants des secteurs ventes indiquait que leurs préoccupations premières étaient les suivantes :

- vendre aux clients majeurs,
- retenir les clients actuels,
- trouver de nouveaux clients,
- améliorer la marge bénéficiaire.

Contrairement aux commissions, un programme de bonification permet de refléter l'ensemble de ces préoccupations et surtout de se conformer aux objectifs et priorités de l'entreprise.

Au-delà du volume de ventes, on pourra selon le cas, tenir compte de facteurs tels :

- l'obtention de nouveaux clients,
- la rétention des clients actuels,

- la rentabilité des ventes,
- la vente de nouveaux produits.

De plus, on pourra tenir compte des différences d'opportunités et de priorités entre les territoires ainsi qu'aux différents stades de développement.

Un programme de boni présente une plus grande flexibilité qu'un programme de commissions. On peut utiliser une plus grande variété de critères mieux adaptés au contexte de l'organisation. On peut modifier ces critères et les niveaux de mesure plus facilement. Ainsi, on peut s'adapter aux changements de stratégies qui surviennent de temps à autre.

Pourquoi changer ?

Habituellement, on ne modifie pas une recette gagnante. Les entreprises qui sont satisfaites des résultats et du coût de leur force de ventes ont peu de raisons de changer. D'autre part, les entreprises qui ne sont pas satisfaites des résultats pourraient considérer une approche de rémunération différente. Il y a un coût et un risque à tout changement. Si certains employés y perdent, d'autres devraient être gagnants. On devrait s'assurer que ces derniers sont les meilleurs représentants c'est-à-dire ceux qui font déjà en bonne partie ce que l'on attend d'eux.

Un outil de communication

Le programme de rémunération du personnel de vente est un outil de communication. Il va guider les représentants dans la façon d'utiliser leur temps. Nul besoin d'ajouter que le message doit être clair. A titre d'exemple, peut-on présumer qu'un programme de rémunération où seul le volume de ventes est pris en compte donnera les mêmes résultats qu'un autre où l'on rémunère l'acquisition de nouveaux clients et le volume ?

On ne peut supposer que l'augmentation du volume générera nécessairement de nouveaux clients ou qu'il se fera sur les produits les plus rentables ou encore sur les nouveaux produits plus difficiles à vendre. En fait, on peut même s'attendre au contraire. Si l'on veut introduire de nouveaux produits ou si l'on veut s'assurer une marge bénéficiaire raisonnable, on devrait, dans la mesure du possible, introduire ces éléments dans le programme.

Pour que le message soit clair et qu'on s'en souvienne, il doit être bref. On ne peut mesurer tous les aspects du travail d'un représentant. On devra limiter le programme de rémunération à quelques éléments seulement, les plus importants. Ceci permettra au message d'avoir plus d'impact.

Mot de la fin

Une vision claire et partagée par la direction du plan et des objectifs de ventes de l'entreprise à moyen terme constitue un pré requis au changement. Elle est essentielle à la mise au point d'un programme de rémunération des représentants. On doit connaître la destination visée si l'on veut optimiser l'utilisation des ressources.

Mettre en place un nouveau programme de rémunération du personnel de vente constitue une activité complexe et risquée. Elle implique de prendre en compte un grand nombre d'éléments en plus des pratiques d'autres entreprises comparables. Ces activités méritent qu'on y consacre des ressources suffisantes si on ne veut pas recommencer plus tôt que prévu avec les implications financières et autres qui y sont associées.

Un programme de boni présente une plus grande flexibilité qu'un programme de commissions.



Richard Saucier est un conseiller expérimenté en rémunération. Au cours des dernières années, il a servi une centaine de clients de taille et nature variées. Il est également l'auteur du guide sur la rémunération du personnel de vente au Québec publié par Saucier conseil en 2002.

Avant de créer Saucier conseil, Richard Saucier était associé dans une firme internationale d'actuaire et de conseillers en rémunération.