



La rémunération du personnel de vente

FINIES LES COMMISSIONS ?

Introduction

De plus en plus, le salaire de base du personnel de ventes est assorti d'un programme de bonification plutôt que de commissions. Ceci a été confirmé par diverses enquêtes dont celle effectuée par Saucier Conseil auprès d'une centaine d'entreprises ayant des activités au Québec. Celle-ci indiquait entre autres, que dans 80 % des cas répertoriés, le boni constituait une partie de la rémunération. En moyenne, les 1 200 représentants des ventes et directeurs de comptes répertoriés reçoivent un boni de près de 15 000 \$, un montant important compte tenu du salaire de base de ces emplois.

Des problèmes avec les commissions

Les commissions étaient appropriées à une époque où les entreprises, leurs produits ou services et leurs clients étaient stables. Aujourd'hui, les changements qui affectent le déroulement des affaires sont multiples et complexes. La durée de vie des produits est de plus en plus courte, de nouveaux concurrents apparaissent, les critères d'achat changent, les clients n'ont plus la même loyauté, certains produits deviennent des services et ainsi de suite. Le programme de rémunération doit être adaptée à toute une gamme de changements pour que l'entreprise ait du succès.

Souvent les commissions constituent un frein au changement. Il est difficile de modifier la structure des territoires, de valoriser l'exécution de tâches qui ne rapportent pas de volume à court terme, de diminuer le montant de commissions d'un produit obsolète pour encourager la vente d'un nouveau produit qui demande plus d'efforts, etc. Négocier des commissions à la baisse est souvent une source de frustrations et de conflits.

Ne nous leurrions pas, souvent une partie des commissions n'est que du **salaire différé**. Dans bien des cas, la première moitié (sinon plus) du volume annuel est vendue sans effort particulier. Un boni qui paie à partir d'un seuil minimal de vente est généralement une mesure plus juste du rendement d'un représentant.

La bonification, une réponse efficace

La tendance vers les programmes de bonification pour les représentants s'explique par la flexibilité et la souplesse que permettent de tels programmes. Un programme de bonification permet d'aligner plus facilement la rémunération des représentants sur la stratégie de marketing et ceci au fil de l'évolution de cette dernière. Il peut être un outil de gestion efficace.

La rémunération peut tenir compte de critères tels l'obtention de nouveaux clients, la marge bénéficiaire, le service à la clientèle, la vente de nouveaux produits et d'autres dimensions importantes pour l'entreprise. De plus, les critères de rémunération peuvent être modulés annuellement pour refléter l'évolution des priorités de l'organisation beaucoup plus facilement qu'un programme basé sur les commissions. Cette flexibilité permet de mieux orienter les efforts de l'équipe de vente. Le programme de rémunération devient un outil de communication efficace.

Conclusion

Dans la majorité des entreprises, il serait avantageux de diminuer l'importance relative des commissions sinon les éliminer complètement, dépendant du contexte d'affaires. Une rémunération variable fondée sur l'établissement d'objectifs annuels congruents avec les objectifs de l'entreprise permet d'obtenir de meilleurs résultats.

Le Guide sur la rémunération du personnel de vente

Les renseignements sur les pratiques du marché sont tirés de la dernière version du *Guide de la rémunération du personnel de ventes au Québec* publié par Saucier conseil. Ce guide présente des renseignements sur la rémunération de plus de 1 750 représentants dans une centaine d'entreprises provenant de diverses industries au Québec. Il sera mis à jour en 2008, les organisations qui participent à l'enquête reçoivent une copie des résultats à un prix avantageux.

[Saucier conseil](#) a été créé en 1993 et se spécialise dans la rémunération du personnel. Depuis ce temps, Saucier conseil a conseillé quelques centaines d'entreprises de tailles et de natures diverses. Saucier Conseil se distingue par sa connaissance étendue des pratiques du marché et ses outils informatiques spécialisés qui appuient les organisations dans la mise en place de programmes de rémunération sur mesure.

Richard Saucier

