

Quels critères pour rémunérer la force de vente ?

Les systèmes de rémunération des commerciaux n'ont pas toujours suivi les mutations de leur environnement comme, par exemple, l'introduction du CRM, ou la multiplication des canaux de distribution.

Il est réducteur de fonder leur rémunération sur le seul volume des ventes. La performance est aussi un indicateur clé.



CHRISTOPHE
JANKOWSKI

Manager

Orga Consultants
Filiale conseil de
Sopra Group



FRÉDÉRIC DUBOIS

Manager

Orga Kienbaum

L'INTRODUCTION DES OUTILS DE CRM, les modifications du processus commercial, la pression concurrentielle... autant d'évolutions qui révèlent les limites de certains systèmes de rémunération des forces de vente. Au fil des ans, ces systèmes n'ont pas toujours su intégrer les changements intervenus dans la distribution, par exemple la fin de la «propriété exclusive» du client par le commercial, la multiplication des acteurs dans le processus de vente, le rôle croissant du management... De plus en plus nombreuses sont les banques qui cherchent la meilleure formule pour «doper» le résultat, en instituant de nouveaux types de récompenses comme les parts variables sous forme de primes ou de commissions, ou en adaptant les indicateurs de mesure selon des critères

“De plus en plus nombreuses sont les banques qui instituent de nouveaux types de récompense.”

individuels ou collectifs. Mais, on oublie parfois la finalité du système de rémunération qui est d'attirer le collaborateur commercial, de le motiver et le récompenser à sa juste valeur. Que doit réellement récompenser et valoriser le système de rémunération ? Comment,

ensuite, l'élaborer pour un déploiement efficace ?

UN SYSTÈME QUI NE REMPLIT PLUS COMPLÈTEMENT SON RÔLE

Tout le monde s'accorde aujourd'hui pour voir dans la rémunération un levier de la performance commerciale du vendeur, tout comme la formation ou les perspectives de carrière. Une rémunération incitative facilite l'atteinte de l'objectif. Elle correspond à la reconnaissance du travail effectué. Elle est un levier essentiel de motivation d'une population naturellement habituée à fonctionner aux challenges et aux objectifs. Cependant, le couple rémunération-motivation a plutôt mal vieilli. Il n'exerce pas toujours son pouvoir d'attraction sur les jeunes embauchés à fort potentiel. Il est souvent une des causes de leur départ. Malgré les efforts de la banque pour introduire des formes de rétribution innovantes, les critiques sont parfois assez vives et le sujet suscite des tensions. Les systèmes sont jugés inéquitables entre les différents acteurs de la vente, confus dans les règles d'attribution, peu transparents voire incompréhensibles pour certains, construits pour «faire toujours plus». Les commerciaux estiment que la formule proposée ne

récompense pas totalement l'implication. La critique ne porte pas nécessairement sur le montant global, mais plutôt sur la différenciation entre les acteurs et les efforts déployés.

LE RÉSULTAT, ENCORE LE RÉSULTAT
ET TOUJOURS LE RÉSULTAT...

La mécanique est simple : plus on vend plus on gagne. L'image est peut-être minimaliste, mais elle n'est pas si éloignée de la réalité. Le règne de la «dernière ligne du tableau», celle du PNB et du nombre de produits et contrats engrangés, est encore bien d'actualité. C'est certainement une des limites du système. Tels qu'ils sont construits aujourd'hui, la plupart des systèmes récompensent majoritairement le volume et le nombre. La tentation est forte pour la banque de rémunérer le commercial à l'acte de vente réalisé. La rémunération reflète les objectifs commerciaux. Ce choix est encore plus flagrant en présence de politiques commerciales qui reposent sur des campagnes ou des actions répétées.

Pour le vendeur, ce type de rémunération risque d'entraîner, le plus souvent inconsciemment, des déviations non souhaitées. Pour remplir l'objectif coûte que coûte et obtenir la récompense affichée, il raisonnera le plus souvent à court terme en oubliant toute politique de fidélisation. Il privilégie le résultat à tout prix et cela aux dépens d'une certaine qualité. Le résultat chiffré n'est pas suffisant comme indicateur de la rémunération, quand on veut travailler avec son client sur la durée, avec une approche globale de ses besoins, et initier avec lui une relation reposant sur la confiance.

LE REFLET DE LA POLITIQUE
DE LA BANQUE

Le cadrage de la rémunération des populations commerciales procède d'un seul questionnement : quels éléments de sa politique la banque souhaite-t-elle communiquer aux salariés à travers son système de rémunération ? Le temps passé, les résultats obtenus, l'expérience, les compétences effectivement mises en œuvre, la qualification initiale, l'expérience, la complexité des situations abordées, l'influence des actions ou des

décisions prises, l'autonomie... autant de critères qui entrent explicitement ou implicitement dans les bases de calcul d'une rémunération (classification, pesée de poste, système variable, prime, part individuelle). Ils doivent tous être pris en compte afin de retraduire la politique de l'entreprise, tant en termes de développement commercial que de gestion des ressources humaines et de pratiques managériales.

Imaginons un système où la rémunération se décompose en un salaire fixe, une part variable et diverses primes. Inscrit au contrat de travail sur la base d'une présence mensuelle donnée, le montant du salaire fixe s'appuie sur la description de l'emploi articulée autour de missions et d'activités, sur le niveau de qualification de la personne, et dans une proportion moindre, sur l'ancienneté. Un double message est transmis aux collaborateurs : formez-vous, bienvenue aux diplômés (ou à l'inverse, la fidélité ne paie pas, place aux jeunes...). Tout est fonction de la politique de développement des compétences et de gestion du personnel mise en œuvre parallèlement : plan de formation individualisé, mobilité interne, intégration des jeunes, gestion des seniors.

La part variable sur résultat s'ajoute au salaire fixe et s'étalonne sur le pourcentage de réalisation des objectifs. Elle stimule les collaborateurs parce qu'elle contient les dispositifs suivants : le processus de détermination des objectifs associe les vendeurs et les managers ; l'étalonnage prend en compte le dépassement des objectifs ; la taille et le potentiel des agences sont pondérés dans le calcul par la prise en compte d'autres critères plus qualitatifs. Ainsi, on valorise équitablement la performance de vendeurs opérant sur des secteurs moins dynamiques. Enfin, le management développe des pratiques d'accompagnement qui aident les collaborateurs à réussir. Ce sont la pertinence des analyses marketing et l'action du mana-

“Le résultat chiffré n'est pas suffisant comme indicateur de la rémunération, quand on veut travailler avec son client sur la durée.”

gement qui donneront à la part variable toute sa force de mobilisation des vendeurs.

Les primes enfin, sont allouées lors des campagnes produits et les gagnants de ces challenges sont chaleureusement félicités. En revanche, tous les efforts déployés par ailleurs pour développer une approche globale du client voient leurs effets réduits (formation, communication interne et communication client, outils de gestion de la relation client). Une pointe d'amertume naît chez les commerciaux qui pratiquent cette approche globale. L'action commerciale de type «terre brûlée» reste légitime («Je vends à tout va, à n'importe qui ou toujours aux mêmes, et n'importe comment»). Le management s'engouffre dans la brèche pour continuer à privilégier le résultat à court terme. Ce qui fait la différence, c'est lorsque la performance commerciale et la gestion de la relation client, au lieu de cohabiter, sont totalement intégrées pour rechercher une performance d'ensemble.

Une autre prime, sous forme soit d'augmentation, soit de prime exceptionnelle, fait suite à l'entretien d'évaluation annuelle. Une commission se réunit pour décider de la répartition d'une enveloppe globale afin de valoriser la prise d'initiative, l'implication, les progrès, le professionnalisme, la qualité des col-

laborateurs. Mais des critères précis ont-ils été définis pour limiter la subjectivité des appréciations portées ?

Et s'il n'existe pas non plus des dispositifs de gestion RH comme les référentiels de compétences, les règles de mobilité ou un comité de carrière, la technique «à la tête du client» n'incitera pas les vendeurs à donner le meilleur d'eux-mêmes pour un retour perçu comme trop aléatoire. Le système de rémunération n'est pas une fin en soi. C'est le point de convergence et de cohérence d'une politique globale.

LES PRINCIPES QUI CONDITIONNENT L'ÉLABORATION DU SYSTÈME

Une fois identifiés les critères de la performance, et avant de se lancer dans les mécanismes financiers, fiscaux et de droit social, il est nécessaire de garder à l'esprit les principes fondateurs d'une rémunération. Ils conditionneront son élaboration et faciliteront son appropriation.

Le système doit être simple. Trop souvent encore, la rémunération pêche par sa complexité qui est une cause majeure d'échec. Le meilleur système est celui qui se lit facilement, qui permet au commercial de faire le lien rapide entre ses actions et ses gains.

Le système doit être équitable. Il doit rémunérer tous les acteurs suivant leur véritable participation au cycle de vente. En cette période d'introduction de nouveaux outils et canaux (plateforme téléphonique, internet, automates accompagnés dans leur utilisation par des populations d'accueil...) le commercial, même s'il reste l'acteur central de la vente, n'est plus le seul à apporter une valeur ajoutée. Il ne serait pas juste qu'il soit le seul à être rémunéré sur la vente d'un contrat, alors que «son» client a sollicité un télé-opérateur pour des renseignements sur le produit, interrogé le site en ligne, demandé de l'aide au conseiller d'accueil, et qu'au final il n'ait fait que réceptionner des conditions particulières déjà paraphées. Ce partage de la valeur généré sur l'acte de vente pose la question du système de rémunération de ces nouveaux acteurs de la vente. Comment identifier la part réelle de chacun et la rémunérer en conséquence ?

Le système doit être fiable. Il s'agit d'intégrer tout de suite d'éventuelles évolutions. Ne pas être capable de prendre en compte un changement de secteur, de poste ou de portefeuille peut avoir des conséquences néfastes sur la perception des commerciaux.

UN SYSTÈME REPOSANT SUR DES CRITÈRES FACTUELS

Le système repose exclusivement sur des critères factuels. Les indicateurs qui permettent le calcul de la rémunération doivent être incontestables. Même qualitatifs, ils ne peuvent laisser aucun doute quant à leur interprétation. Le critère sans lien avec l'action réelle de

“Le système doit être équitable. Il doit rémunérer tous les acteurs suivant leur véritable participation au cycle de vente.”

l'acteur (par exemple, le taux d'utilisation du GAB de l'agence pour un conseiller commercial) signifie à très court terme le rejet du système.

Le système est un outil de management. Il devient urgent de faire évoluer certaines procédures. Le manager ne doit pas être informé directement par ses collaborateurs de leur augmentation ou leur prime avant de recevoir lui-même cette information. La motivation se construit d'abord au quotidien sur le point de vente avec son manager. On peut difficilement lui demander de porter l'outil, si en parallèle on ne lui diffuse pas les informations nécessaires pour le faire vivre.

Le système doit rémunérer l'équipe comme l'individu. On ne saurait traiter de la rémunération des commerciaux, surtout avec l'impact des nouvelles technologies, sans aborder l'épineuse question de la part variable. Elle a été pendant longtemps le point de blocage du secteur. Les parts variables n'ont été admises que dans la mesure où elles récompensent l'équipe dans son intégralité. Le «tout individuel» ne serait pas culturellement acceptable, surtout quand on a privilégié pendant longtemps exclusivement l'équipe. Prenons l'exemple de «l'enveloppe annuelle» à partager entre tous. Ses vertus restent encore aujourd'hui à prouver. Même si ce système a le mérite d'être équitable et de ne pas susciter la jalousie entre collègues, on peut se demander s'il

accroît véritablement la performance et développe la motivation individuelle.

Les mentalités ont changé. L'individualisme prime, même si l'esprit d'équipe est encore fort. Un système qui se veut juste doit savoir reconnaître la différence en termes d'effort, d'implication, et donc de résultats et de performance.

“Il devient urgent de faire évoluer certaines procédures.”

AU-DELÀ DU CHAMP CLASSIQUE
DE GESTION DE LA MASSE SALARIALE

La remise à plat du système de rémunération dépasse largement le champ classique de gestion de la masse salariale.

Même si les arbitrages se joueront sur des éléments d'ordre financier, le chantier de la rémunération place l'entreprise face au délicat exercice de la mise en cohérence de la stratégie, de l'organisation et des ressources humaines. Le dispositif de rémunération est un vecteur structurant qui oriente les compétences des collaborateurs et influence directement leur motivation. Il est important d'identifier d'autres critères de performance que les résultats, puisqu'il s'agit d'exercer le métier de la vente autrement. ■