

LA GESTION DE LA FORCE DE VENTE ABORDEE SOUS L'ANGLE DE LA REMUNERATION

Depuis quelques années, on constate une grande évolution de la fonction vente ; avec le passage de la notion de l'acte de vente à la notion de professionnalisme. En effet, la force de vente a 4 rôles principaux : la prospection, la vente, le suivi du client et le retour d'information.

Il est unanimement reconnu aujourd'hui que la fonction commerciale est une fonction primordiale de l'entreprise et plus particulièrement la fonction vente ; d'où l'importance pour les entreprises de faire une gestion très pointue de leur force de vente afin d'en accroître l'efficacité. L'efficacité peut être abordée sous deux angles : un angle quantitatif relatif à la réalisation des quotas et un angle qualitatif correspondant à la satisfaction du client.

La force de vente se définit comme l'ensemble du personnel qui à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise a pour fonction de vendre.

On constate que les entreprises s'attachent au maximum à motiver leurs vendeurs, notamment par le régime de rémunération

Problématique : souvent quand on parle de la motivation de la force de vente on pense à la rémunération mais on peut se demander s'il n'existe pas d'autres moyens.

I – LA REMUNERATION : CONFRONTATION D'INTERETS DIVERGENTS

Lorsque le commercial est employé par l'entreprise, il perçoit une rémunération sous forme de salaire. La rémunération des vendeurs pose des problèmes relativement complexes. En effet, l'indépendance de leur fonction fait qu'ils ont en charge un micro-marché de l'entreprise qu'ils doivent gérer au mieux.

Au sein de l'entreprise, la rémunération doit être à la fois équitable et stimulante. Elle tient compte de :

- l'ancienneté,
- le niveau de qualification,
- les efforts réalisés
- le degré de compétence exigé

L'entreprise est donc tentée de dire : « plus vous vendez, plus vous gagnez » : c'est le système de la commission. A l'inverse, le vendeur considérera toujours qu'il y a travail même s'il n'y a pas de résultats mesurables : il souhaite donc toucher un salaire fixe.

Le système de rémunération est le premier moyen de stimuler la force de vente. Il doit donc être soigneusement conçu et expliqué aux individus, tout en restant suffisamment simple à gérer.

Salaires fixes ou variables ? Dans les faits, la rémunération du vendeur se compose d'une partie fixe et une partie variable.

Composition de la rémunération

- niveau régulier :

- prise en compte du social : salaire fixe de base
- prise de la productivité : commission

- niveau irrégulier :

- prise en compte des objectifs : prime
- prise en compte de difficultés particulières : avantages exceptionnels, remboursements de frais...

A – La partie fixe :

C'est le versement d'une somme déterminée à intervalles réguliers, souvent mensuel. En France, il existe un salaire minimum : S.M.I.C. réévalué le 1^{er} juillet de chaque année. (environ 1200 €)

Elle est fixée en fonction des caractéristiques du marché, du niveau de motivation que l'entreprise souhaite donner, de ses objectifs.

Le fixe permet surtout de sécuriser le vendeur, mais si le montant du fixe doit permettre d'assurer une certaine sécurité matérielle et morale, il ne doit pas décourager le vendeur de chercher à améliorer ses revenus.

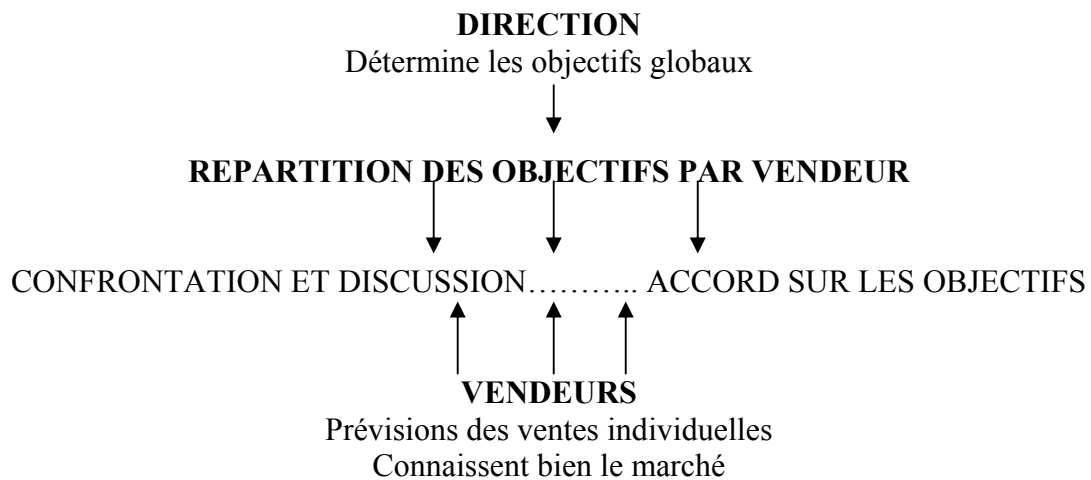
B – La partie variable ou guele :

Elle peut se composer de plusieurs éléments :

- **la commission** : c'est le versement d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé et/ou encaissé. Le taux peut être fixe ou variable. Il existe différentes commissions qui permettent d'orienter les efforts des commerciaux :
 - commission par produit
 - commission par clientèle
 - commission par secteur
 - commission par période : notamment dans les activités saisonnières
- **La prime** : c'est le versement d'une somme qui récompense un effort précis du vendeur, elle ne doit pas être attribuée systématiquement et doit être suffisamment importante pour motiver. Elle peut être fixe ou variable. Il existe différentes primes : prime de prospection (recherche de nouveaux clients) ; prime de lancement de nouveau produit (toujours plus difficile à vendre) ; prime de respect de budget (respect des prévisions) ; prime de respect des remises accordées aux clients ; prime de quotas (lorsque le vendeur atteint son objectif).

Les quotas sont des objectifs de ventes (par période). Les quotas ne doivent pas être imposés et donnent lieu à négociations entre l'entreprise et le vendeur. On distingue trois méthodes de fixation : méthode des pourcentages : CA à atteindre ; méthode de la valeur absolue : nombre

de produits à vendre par catégories ; méthode par points : la plus fréquente : un nombre de points est alloué par produit.



Il s'agit d'un accord, le vendeur se sent donc engagé. Un objectif trop élevé pourrait démotiver le vendeur.

- **L'intéressement** : est une « prime collective » que perçoit l'équipe de vente. Elle est généralement calculée par un pourcentage sur la marge brute d'un produit. Le système de la récompense par l'intéressement se développe de plus en plus.

C – Tableau de comparaison :

		AVANTAGES	INCONVENIENTS	SITUATION
FIXE	VENDEUR	Stabilité des revenus	Absence de motivation frustration des meilleurs vendeurs	Lorsque les ventes exigent beaucoup de temps
	entreprise	Coût global fixe et prévisible et redéploiement possible	Faible stimulation donc nécessité de contrôler Système qui favorise les moins productifs	lorsque le vendeur a un rôle de technico-commercial
COMMISSION	VENDEUR	Rémunération en fonction des résultats facile à comprendre	Fluctuations dangereuses (récession...) récompense le résultat et non le travail	Lorsque l'on désire orienter le travail des vendeurs
	entreprise	Motivation importante réduction des contrôles coût unitaire fixe	Le vendeur délaisse les tâches non productives Risque de ventes agressives Ecrémage du territoire de vente Forte rotation du personnel	

MIXTE	VENDEUR	Sécurité plus possibilité d'améliorer ses revenus	Complexité du système mixte (fixe + commission + primes)	Système qui permet de répondre à une grande variété de situations
	entreprise	Possibilité de lier la rémunération à la réalisation d'objectifs	Coût de la complexité de gestion	

D – Qualité d'un bon système de rémunération

Du point de vue du salarié :

- Etre simple et compréhensible
- Revenu régulier, sécurité minimale des revenus
- Adapté au travail fournie
- Compétitif à la rémunération versée par la concurrence
- Etre stimulant, récompenser les efforts fournis

Du point de vue de l'entreprise :

- Traduire la politique commerciale de l'entreprise
- S'adapter à d'éventuelles évolutions
- Etre économique, contrôlable
- Adapté au poste du salarié
- Efficace
- Faire partie d'un système global animation et d'émulation

En fin de cette première partie, on ne peut pas dire quelle est la meilleure solution ; mais chaque entreprise adapte l'un ou l'autre des moyens de rémunération en fonction de son activité.

II – LES AUTRES MOYENS

Le temps des vendeurs « nés » est aujourd'hui dépassé. La vente est un métier qui s'apprend, où la réussite s'explique non seulement par un salaire attractif, mais également par le travail et la volonté de progresser. La formation, la politique de carrière et la mise en place d'avantages divers sont également facteurs d'augmentation de salaire.

1 - La formation : revêt une importance particulière car elle permet au commercial d'accroître son efficacité et par là même celle de son entreprise. Les objectifs des actions de formation sont nombreux, on peut citer :

- L'amélioration de la rentabilité du vendeur, l'augmentation de la culture générale qui favorisera l'art de répondre aux objections ou encore de mieux s'intégrer dans son entreprise et auprès de ses clients.
- Une formation aux techniques financières ; à l'analyse de bilan ; ou aux techniques nouvelles lui permettra de devenir plus professionnel.

2 – La politique de carrière : le vendeur comme les autres salariés de l'entreprise, peut souhaiter une évolution de sa carrière (inspecteur des ventes, directeur de région...); la stimulation (technique de promotion commerciale à court terme) et la motivation (technique

commerciale engagée sur du moyen ou long terme) consistera à créer les possibilités matérielles de changement de fonction afin de valoriser les plus performants.

3 – La politique de récompense et d'honneur : Le but est de créer une animation et une communication. Cette stimulation est purement psychologique. Il s'agit d'une part de rassurer les vendeurs sur leur rôle essentiel dans l'entreprise (parfois le vendeur a une mauvaise image de lui-même) et d'autre part d'animer l'équipe en la ressoudant autour d'actions communes. Plusieurs formules existent :

- à titre individuel : véhicule de fonction, téléphone portable, ordinateur, carte essence... ;
- en groupe : par la technique de l'incentive : technique de stimulation par l'organisation de différents concours ; séminaires dans des lieux prestigieux ; spectacles ; voyages à thème...

La rémunération de la force de vente de l'entreprise se définit donc en termes matériels : salaires et immatériels : reconnaissance, stimulation et motivation.

Mais quel que soit le choix de l'entreprise, pour que la gestion des commerciaux soit complète, elle doit mettre en place un contrôle pour pouvoir comparer les performances des vendeurs sous forme d'entretiens annuels et de calcul de ratios.

Ex : **Réalisation des objectifs** = C.A./quotas (objectifs quantitatifs) permet de contrôler l'efficacité du vendeur

Coût par visite = total des frais/nbre de visites : permet de contrôler et de comparer la productivité commerciale.

Nombre moyen de visites = nbre de visites/nbre de jours travaillés : permet de contrôler la « densité du travail effectué.