



LA RÉMUNÉRATION DES COMMERCIAUX

Booster de performance

mcr
performance for humans

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	3
LA RÉMUNÉRATION DES COMMERCIAUX, C'EST FACILE !	4
VARIABLE DES COMMERCIAUX : POURQUOI FAUT-IL CHANGER ?	6
VARIABLE DES COMMERCIAUX : RENDEZ VOTRE SYSTÈME LISIBLE	8
EFFICACITÉ DE LA RÉMUNÉRATION, UN DIAGNOSTIC EN 7 POINTS	10
RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE : 3 ERREURS À ÉVITER	12
POUR FAIRE LA DIFFÉRENCE, IL FAUT SORTIR DES SENTIERS BATTUS	15

PRÉAMBULE

Attirer, motiver et fidéliser les meilleurs commerciaux est devenu un enjeu crucial pour les entreprises dans un contexte où l'ensemble des business models sont impactés de manière plus ou moins rapide par la technologie et la digitalisation.

Pour gagner cette guerre des talents les entreprises doivent mettre en œuvre des politiques de rémunération innovantes et attractives, aptes à répondre aux enjeux de motivation des individus, de partage de la valeur, en parfaite cohérence avec les stratégies commerciales déployées. Car la rémunération va continuer de jouer un rôle déterminant et en particulier la rémunération de la performance.

La contribution et le rôle du commercial changent, ses objectifs évoluent et il devient généralement impossible d'appliquer les anciens modèles de rémunération variable.

Pour beaucoup d'entreprises il est donc temps de repenser complètement leurs systèmes avec un objectif : faire de la rémunération un véritable outil de management, motivant et équitable, récompensant l'engagement et la performance des individus et des équipes.

Notre ambition avec ce recueil n'est pas de dresser un catalogue des bonnes pratiques et des techniques de rémunération les plus répandues. Il s'agit plutôt de partager avec nos lecteurs quelques convictions et idées fortes acquises durant nos 20 années d'accompagnement d'entreprises sur ce sujet stratégique et humain.

Bonne lecture !

LA RÉMUNÉRATION DES COMMERCIAUX, C'EST FACILE !

Si on demande à un dirigeant commercial son avis sur le système de rémunération idéal pour sa force de vente, on a dans 90% des cas la réponse suivante :

IL FAUT UN SYSTEME SIMPLE ET MOTIVANT !

SIMPLE ... On imagine tout de suite l'indicateur de performance : le chiffre d'affaires. Puis on passe au mode de calcul, un bon vieux commissionnement.

C'est vrai, on exagère, on tombe dans le simplisme !

Donc faisons SIMPLE mais raisonnable, avec le commissionnement on paie dès la première vente, alors même que l'on n'a pas amorti le coût du salaire fixe.

Il faut donc s'assurer d'un minimum de performance et déclencher la part variable sous condition de réalisation d'un objectif (le bon vieux R/O, comprendre Résultat sur Objectif).

Comme cela doit être **MOTIVANT**, attention à la fixation de l'objectif. Trop haut et il sera perçu comme inatteignable, pas MOTIVANT. Trop bas et je retombe dans le problème précédent, je ne paie pas la performance !

Alors acceptons un brin de complexité, à 80% de l'objectif 80% du bonus, à 90% je paie 90%, à ... Pas très MOTIVANT non plus, que 20% de plus pour celui ou celle qui réalise l'objectif. On affine, à 80% de R/O je verse 60%, à 90% je verse 80%, à 100% je verse 100%...

Et à 110% j'intègre un effet « Jack pot » pour payer la surperformance ? Ce serait MOTIVANT.

Est-ce qu'il faut dé plafonner la part variable, ce serait MOTIVANT, ou faut-il pour maîtriser l'enveloppe plafonner le bonus à 120% et risquer l'Effet Frigo ?

« je mets les ventes qui ne me rapporteront pas au frigo dès le 5 décembre et je les ressorts en janvier, nouvelle période de calcul ».

Tout cela, ça fait déjà beaucoup de questions, ça devient compliqué....

Sans compter qu'en essayant de répondre à des questions techniques, on risque de passer à côté d'une question de fond que tout dirigeant commercial devrait se poser avant d'entreprendre la révision du système : « c'est quoi NOTRE performance commerciale ? ».

Est-ce uniquement du quantitatif économique (CA, Marge) ou est-ce également d'autres types de performances, plus qualitatives mais mesurables et qui sont finalement bien en phase avec le projet commercial (des nouveaux clients sur tels marchés, dans tel secteur d'activité, des clients dont le CA est supérieur à ..., etc...).

D'autant qu'un variable purement quantitatif est souvent rigidifiant et rend plus difficile le développement des compétences et la commercialisation des nouvelles offres (« je vends ce que je sais vendre pour faire mon chiffre »).

En conclusion, disons que le système miracle n'existe pas et qu'en matière de rémunération des commerciaux, Facilité rime rarement avec Efficacité.

Par contre, ce que nous savons chez MCR Consultants, c'est qu'il existe une solution optimisée pour chaque entreprise, en fonction de son métier, de son contexte, de sa vision, de sa culture et qu'en remplaçant le mot SIMPLE par le mot LISIBLE on peut créer un système performant !



Pour finir et pour vous donner envie de pousser cette réflexion, je vous propose d'évaluer votre système de rémunération actuel en répondant sincèrement aux **3 questions clés suivantes**:

1. Est-ce que nous pilotons les commerciaux avec notre système ou est-ce les commerciaux qui pilotent leur rémunération ?
2. Notre système est-il lisible et cohérent ? (les commerciaux comprennent bien le système qui est aligné sur la stratégie de l'entreprise)
3. Notre système est-il motivant ? (il paie une performance réelle et mobilise les énergies de manière équitable, il est stable dans le temps et les règles du jeu ne changent pas tous les six mois)

VARIABLE DES COMMERCIAUX: POURQUOI FAUT-IL CHANGER ?

Il y a encore peu de temps lorsqu'on nous demandait quelle était la bonne règle pour fixer le niveau de rémunération variable d'un(e) commercial(e) terrain, nous répondions généralement qu'il fallait avant tout mesurer son niveau de responsabilité dans l'acte de vente. Ainsi, nous enchaînions généralement avec quelques questions simples permettant d'établir un rapide diagnostic ce qui permettait d'ébaucher une première réponse généralement pertinente.

Réalise-t-il toutes les étapes du cycle de vente ?

L'entreprise ou la marque est-elle connue ?

La concurrence est-elle importante ?

En effet, quoi de plus pertinent que de rétrocéder une forte part de la marge générée à un(e) commercial(e) qui a réalisé seul(e) toutes les étapes d'une vente, le fameux SPANCO (1), a fortiori si la concurrence est vive et l'entreprise peu connue.

Cette manière d'aborder la rémunération des commerciaux a bien fonctionné pendant de nombreuses années et pour de nombreux secteurs d'activité. C'est ainsi que dans de nombreux métiers B2B on a longtemps considéré que le meilleur système de rémunération s'organisait autour d'un fixe plutôt bas et de commissions généreuses, dont l'importance reflétait sans nul doute la performance de notre commercial(e).

Or depuis quelques temps nous constatons que les entreprises ont de plus en plus de mal à faire perdurer ces anciens modèles de rémunération.

Ceci est logique car l'ensemble des business model sont impactés de manière plus ou moins rapide par la technologie et la digitalisation, les commerciaux qui sont en première ligne sont donc les premiers à en subir les conséquences. La rémunération variable d'un commercial est directement liée à sa contribution ; son rôle change, ses objectifs évoluent, il devient donc généralement impossible d'appliquer les anciens modèles.

Par exemple, nous savons que les acheteurs BtoB réalisent désormais jusqu'à 70% de leur cycle d'achat avant même d'avoir eu une seule conversation avec un commercial. Les blogs, les médias sociaux et les comparateurs en ligne jouant un rôle essentiel dans les phases d'identification et de qualification des besoins. Il faut donc repenser la part variable des commerciaux au regard de cette nouvelle réalité. Un taux de commissionnement qui aujourd'hui intègre l'effort de sourcing devient inapproprié, d'autant que les entreprises ne souhaiteront certainement pas payer plusieurs fois ce travail.

Pour les secteurs d'activité dont les produits ou services sont relativement simples, on peut facilement anticiper que le commercial « à l'ancienne » va disparaître au profit d'un acte commercial 100% digitalisé.

Dans des métiers plus complexes pour lesquels le commercial restera l'acteur déterminant de la vente, il faut adapter les objectifs et les parts variables en les alignant sur les nouveaux rôles et postures attendues.

Souvent c'est la notion même de performance commerciale qui doit être réenvisagée. Les points de contacts avec les clients sont plus rares mais plus qualifiés, l'efficacité attendue ne peut donc pas être la même.



Enfin, l'impact de ces changements ne s'arrêtera pas à la mesure de la performance et au calcul de la rémunération variable car l'évolution des rôles et des missions implique souvent un élargissement des compétences des personnes et donc une réflexion sur le niveau de salaire fixe. Au-delà du réaménagement de la part variable, une réflexion sur le salaire fixe et par conséquent sur la proportion Fixe/variable est toujours souhaitable.

Ainsi, si changer la rémunération variable des commerciaux est souvent devenu un impératif, gardons en tête que ce sujet est particulièrement stratégique et qu'il mérite d'être abordé avec le plus grand sérieux, car au final la performance de l'entreprise dépendra largement de la capacité du système à motiver les équipes.

(1) SPANCO, la méthode a été popularisée par la société Xerox. Elle décrit les différentes étapes d'un cycle de vente classique de l'état de Suspect à celui de Client (Suspect – Prospect – Approche – Négociation – Closing – Order).

VARIABLE DES COMMERCIAUX: RENDEZ VOTRE SYSTÈME VISIBLE

Mettre en place une rémunération variable pour **accroître la performance des commerciaux**

Un système de rémunération variable simple, motivant, efficace ! C'est le graal des Directeurs Commerciaux en recherche de performance, qui souvent rêveraient même de pouvoir mettre en place un bon vieux système de commissionnement.

Car c'est vrai que le système de commissionnement semble simple, on prend le chiffre d'affaires (ou la marge) comme unique indicateur de performance et c'est motivant car en versant au commercial un pourcentage du chiffre d'affaires, plus il vend plus il gagne... l'efficacité absolue !

Dans la pratique cependant les directeurs commerciaux sont également réalistes et savent depuis longtemps qu'un système de commissionnement ne peut fonctionner que dans un contexte très spécifique.

Avant tout ce type de système convient pour des commerciaux orientés principalement sur la chasse ou sur la vente complémentaire, autrement-dit les objectifs doivent être essentiellement quantitatifs. Ainsi ce système peut paraître bien adapté dans une entreprise de croissance en quête de parts de marché, du moins les 1ères années, avant que l'exigence de segmentation des offres et rentabilité ne s'imposent dans le plan de développement commercial.

Les commerciaux doivent également être à 100% responsables de l'acte de vente, car des ventes impliquant l'intervention d'experts ou d'équipes support altèreraient l'équilibre effort/récompense.

De même, le système de rémunération variable peut rester simple si le commercial ne vend qu'un type de produit ou service, dans le cas contraire il faut prévoir différents taux de commissionnement ce qui va inévitablement complexifier le dispositif.

Au final, lorsque l'on passe de la théorie à la pratique, on se rend vite compte qu'en matière de rémunération variable, la recherche de la simplicité absolue peut facilement nous éloigner des réels objectifs de performance commerciale recherchés par l'entreprise.

Aujourd'hui la plupart des business models évoluent et les contextes dans lesquels un système de commissionnement simple reste pertinent se font de plus en plus rares. Par exemple, presque tous les acteurs du digital proposent des services en mode SAAS avec un principe d'abonnement, cela paraît compliqué de mettre en place un commissionnement sur le Chiffre d'affaires du mois sachant que la rentabilité du client dépendra en réalité de sa fidélité dans le temps !

Comment, compte tenu de la diversité des situations des entreprises, mettre en œuvre des systèmes de rémunération variables spécifiques et adaptés qui ne soient pas perçus par les équipes commerciales comme des usines à gaz?

Pour être efficace, c'est-à-dire motivante pour les équipes et pertinente économiquement pour l'entreprise, la rémunération variable doit absolument être alignée sur le projet de développement et les objectifs affichés de l'entreprise. C'est à cette condition que le système retenu pourra donner du sens aux efforts et à l'action.

Or ces objectifs sont de plus en plus spécifiques et qualitatifs, c'est la raison pour laquelle les systèmes conçus pour être simples sont rarement efficaces.

La clé consiste donc à compenser le degré de complexité imposé par la réalité de votre plan de développement commercial par un travail complémentaire permettant de rendre lisible le système de rémunération variable.

Un système lisible c'est un système en phase avec le discours managérial, qui intègre donc des éléments de complexité liés aux différents marchés, types de clients, spécificité des offres, des cycles de ventes, etc... Un système lisible cela signifie que malgré ces complexités le commercial comprend son système et qu'il peut visualiser facilement sa rémunération variable dans différentes hypothèses de performance.



Pour rendre un système de rémunération variable lisible, 3 axes se dégagent :

- **Bien communiquer**, cela semble évident. A l'occasion d'un changement de système la communication devra commencer en amont de la mise en place pour donner du sens au changement proposé. Un soin particulier devra être porté à la qualité des supports d'information et la communication devra se poursuivre plusieurs mois après la mise en place.
- **Former les managers** avec deux objectifs : leur permettre de s'approprier le nouveau système afin d'en faire des relais positifs de la démarche et leur transmettre les compétences qui leur permettront de gérer les situations critiques de management en rapport avec la rémunération.
- Enfin, **utiliser des outils de projection de rémunération**, qui permettront au commercial de mieux s'approprier le nouveau système grâce à des mises en situation chiffrées.

EFFICACITÉ DE LA RÉMUNÉRATION : UN DIAGNOSTIC EN 7 POINTS

Voilà un sujet clé qui vous permettra de tester le pouvoir de négociation, et de nuisance de vos chers vendeurs. Il faut donc une bonne raison pour s'engager sur cette pente souvent glissante. Nous vous proposons 7 signes qui vous engagent à réfléchir à cette question.

1. Le turnover des équipes pose problème

Cependant, plusieurs problèmes peuvent se cacher derrière le mot turnover : vous pouvez avoir un turnover des meilleurs, signifiant que peut-être que votre système de rémunération est trop « moyennisant », ou encore un turnover des jeunes recrues que vous n'arrivez pas à garder, signifiant alors peut-être que votre système favorise les « barons de la vente ». Donc les solutions pour répondre à ces deux types de problèmes ne sont évidemment pas les mêmes...

2. Vous avez des difficultés à recruter

Voilà un signe intéressant qui peut vouloir dire deux choses quant à la politique de rémunération : vous n'êtes pas au niveau du marché, ce qui est simple à résoudre si vous en avez les moyens, ou, ce qui est plus complexe, votre structure de rémunération (équilibre fixe/variable par exemple) n'est plus adaptée aux attentes des nouvelles générations ou ne tient pas compte de l'évolution du métier de commercial chez vous.



3. Vous constatez une baisse de performance

Evidemment, si les commerciaux ne sont pas au rendez-vous de la performance attendue, vous pouvez aisément imaginer que votre système ne pousse pas au dépassement de soi, ne valorise pas assez l'effort marginal, (sous réserve de la bonne fixation des objectifs, ce qui est aussi un sujet à part entière).

4. Les ventes ne sont pas en phase avec la stratégie Marketing

Les commerciaux ne vendent pas les produits/services qui sont prioritaires dans la stratégie marketing de l'entreprise. Ils préfèrent vendre ce qu'ils savent vendre, ce qu'ils aiment vendre, ou ce que le client demande. Eternelle question, cela veut peut-être dire que votre système de rémunération s'est développé en mode « lasagnes », de manière sédimentaire, en compilant les objectifs et les parties de primes sans vision globale et cohérente. Cela permet au commercial de faire « son marché » et d'optimiser son « retour sur effort ».

5. Vous constatez des effets pervers !

Et la liste peut être longue, de l'effet frigo, salami, absentéisme organisé, dégradation de la performance de vente pour améliorer la performance de rémunération... Soit votre système est mal pensé depuis le départ, soit dans la négociation, pour être le plus simple possible vous avez accouché d'un outil simpliste que vous avez ensuite complexifié à l'extrême. Mais là encore, vous avez cédé à de fausses bonnes idées au dernier moment pour emporter la mise en œuvre de ce projet sur lequel vous travailliez depuis de nombreux mois...

6. Votre entreprise veut changer de culture

Vous décidez de passer par exemple, d'une entreprise centrée process et produit sur une entreprise centrée people et client. Autant dire que votre système de rémunération est peut-être parfait, mais vous allez devoir le changer sinon la culture ne bougera pas d'un iota.

7. Changement de Business model

Votre business model change parce que celui de vos clients change, vous ne pouvez plus vendre de la même manière des produits et solutions qui eux-mêmes se transforment. Par exemple, vous passer d'un modèle de vente à un modèle de location, ou au lieu de « vendre du prix » vous voulez « vendre de la valeur » : autant dire que si vous ne changez pas le système de rémunération des commerciaux, vous n'arriverez pas à transformer votre business et vous risquez de perdre les meilleurs.

Pour conclure, quelle que soit l'origine de votre besoin de changer, ce qui est important c'est de le faire avec méthode pour éviter une démarche réactive qui vous amènerait rapidement à recommencer dans les 2/3 ans !

RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE : 3 ERREURS À ÉVITER

Il est vrai qu'à l'heure des grands reality show culinaires, chacun peut se sentir pâtissier et cuisinier émérite ! Et pourtant à la fin le plat n'est pas toujours gouteux et réussi. Il en va de même en matière de la rémunération variable ...

En effet, un bon système de rémunération variable c'est un peu comme une bonne recette de cuisine : les ingrédients ne suffisent pas ...

Voici donc quelques erreurs à éviter pour que votre mayonnaise prenne.

Erreur 1: L'effet balancier : peser bien vos ingrédients !

75% des entreprises se sont essayées à plusieurs systèmes de variable successifs.

Par exemple, en fervent défenseur de la différenciation et du challenge, vous avez mis en place un système de variable 100% individuel pour reconnaître vos meilleurs commerciaux. Mais voilà justement.... Après quelques années votre constat est amer : vous avez une « équipe » de bons performers francs-tireurs, un « ventre mou » de performers moyens que vous peinez à mobiliser et quelques irréductibles démotivés ...

Alors pour développer la solidarité et inciter au travail d'équipe, vous misez sur le « collectif » et décidez d'allouer 30% du variable précédent sur des critères de performance collective. Et là surprise, le résultat n'est pas du tout à la hauteur de vos attentes ... La performance moyenne baisse !

De nombreuses études, dans le prolongement des travaux de l'économiste Andrew Weiss à la fin des années 80 ont en fait montré que dans ce cas, les « meilleurs » (dans le cadre du 1er système de prime) réduisent davantage leurs efforts que les « moins bons » ne les augmentent !

Pourquoi ? Les meilleurs se sentent démunis d'une part de leur prime (« on me retire 30% ») et ont le sentiment de subventionner leurs collègues, alors ils lèvent le pied...

La question dans cet exemple n'est ni celle des vertus ou des limites de l'individuel ou du collectif, mais bien celle de la conception même des systèmes de variable et de l'anticipation, qui est aussi trop souvent négligée, de leurs effets psychologiques.

Erreur 2: Le saucissonnage et tranches fines : un gout de trop peu !

La tentation est souvent grande de vouloir « tout rémunérer » : parce que l'environnement est devenu plus complexe et que les « anciens » indicateurs de performance ne sont plus suffisants, ou encore pour compenser l'effet pervers d'un indicateur par un indicateur complémentaire, etc.

Au final votre système de variable risque de ressembler à un magnifique millefeuille. Au-delà de 4 indicateurs l'esprit humain se brouille, le système perd son sens.

Très souvent aussi, chaque ingrédient donne lieu à une prime qui s'additionne à celle obtenue sur un autre ingrédient. Ce principe de saucissonnage couramment répandu ne donne pas pour autant l'effet motivationnel et la performance souhaités.

Pourquoi ? Parce qu'en additionnant les enveloppes dans un variable, on pousse chaque collaborateur à faire des choix, son « petit marché ». Cela entraîne un effet de dilution qui rend in fine le système inefficace.



Erreur 3 : Le classement : ou quand le prix des meilleurs pâtissiers est toujours accordé aux mêmes !

Le principe du classement a eu le vent en poupe pendant quelques années, dans le secteur pharmaceutique notamment. Depuis beaucoup en sont revenus et ont désormais opté pour des systèmes de primes sur objectifs.

Côté entreprise, le système de classement est bien sûr rassurant : on travaille à enveloppe budgétaire fermée et on alloue cette enveloppe au prorata de la performance relative de chacun. Pas de risque de dérapage budgétaire, la masse salariale est maîtrisée. Mais qu'en est-il du retour sur investissement en matière de mobilisation et de performance ?

Le système repose sur une croyance : la mobilisation est le fruit de la compétition : « l'envie de gagner et d'être le 1er ». Mais l'esprit de compétiteur ne se décrète pas, même chez les commerciaux ! Le résultat au bout de quelques années est généralement sans surprise : ce sont toujours les mêmes qui sont en tête du classement et le système ne parvient pas à entraîner les autres.

Pourquoi ? Un pilier de la mobilisation réside dans la lisibilité du système de variable : « la possibilité d'estimer le lien entre mes performances et ma rémunération et ma capacité à me projeter sur un montant de prime ».

Ainsi, dès lors que la rémunération du commercial ne dépend pas de sa performance absolue mais de sa performance relative (comparée à celle des collègues et inconnue jusqu'au dernier instant), ce pilier se fissure pour une grande majorité de collaborateurs.

On identifie également une raison supplémentaire de démobilité : « ma rémunération dépend de la performance des autres » ainsi « mes résultats, mes efforts, mes progressions ne sont pas valorisés ».

Autre effet pervers bien sûr : en cas de sous performance globale, il y a toujours des 1ers ... Et pourtant leur performance « absolue » justifie-t-elle une prime ?

Enfin, cerise sur le gâteau, gardez à l'esprit que la jurisprudence a déjà à plusieurs reprises remis en cause ces systèmes de classement !

Les 3 erreurs présentées sont fréquentes en matière de rémunération variable, mais la liste des erreurs possibles est encore longue et il faudrait plus qu'un article de blog pour toutes les exposer...

Néanmoins, si ces quelques conseils vous ont ouvert l'appétit, surtout avant de vous mettre à vos fourneaux, travaillez bien votre recette !

POUR FAIRE LA DIFFÉRENCE, IL FAUT SORTIR DES SENTIERS BATTUS

Si votre système de rémunération variable est bien conçu il permettra d'aligner les comportements des commerciaux sur le projet de développement de l'entreprise et ainsi d'augmenter les ventes...

Conscientes de cet enjeu stratégique, les directions générales et commerciales s'attèlent généralement de concert à ce délicat sujet avec force et passion avec un objectif, trouver le système qui permettra d'attirer, de motiver et de fidéliser les meilleurs.

Allez, on commence, quelle est la bonne structure fixe/variable ?

Pour répondre à cette 1^{ère} question il faut prendre en compte de nombreux paramètres ! Par exemple, mes commerciaux sont-ils des chasseurs ou des éleveurs ? Quel est le degré de complexité des produits/solutions qu'ils commercialisent ? Le cycle de vente est-il plutôt court ou long ? Sont-ils sur un nouveau marché ou un marché saturé ? Quelle est l'intensité de la concurrence ? La vente est-elle technique ou relationnelle ?, etc. et la liste des questions est encore longue.

Ça commence fort ! D'autant que lorsque l'on va se focaliser sur la part variable, une multitude d'autres questions vont se poser : Quel type de variable : de la prime, du bonus, linéaire ou avec effet jack pot ? Quelle fréquence de calcul et de paiement ? Quels indicateurs de performance privilégier : quantitatifs/qualitatifs, économiques/comportementaux ? Comment tenir compte du niveau d'expertise ? Quelle formalisation juridique ? etc.

Ainsi, lorsqu'on s'attaque à la rémunération des commerciaux on s'aperçoit vite que si l'on cherche à incorporer tous ces éléments de manière méthodique et systématique on transforme vite ce sujet STRATEGIQUE en sujet TRAGIQUE ...

C'est pourquoi, sans prétendre donner ici LA solution, j'aimerais livrer les 2 objectifs majeurs que nous intégrons systématiquement dans le cadre de nos accompagnements :

Et quelles sont les bonnes pratiques?

En matière de rémunération des commerciaux, la connaissance des best practices est un plus car elle permet généralement de gagner du temps et d'éviter les principaux écueils. C'est d'ailleurs souvent la première raison qui pousse une entreprise à faire appel à un professionnel de la rémunération. Le sujet est sensible et stratégique, l'erreur coûte généralement très cher, les directions générales et commerciales le savent.

Il faut sortir des sentiers battus !

Cependant, bien que beaucoup d'entreprises soient tentées par l'approche « rassurante » du benchmarking, s'aligner sur les pratiques en termes de structures et de niveaux de rémunération du marché (lorsque que les données existent) présente de vrais risques : dans la pratique, cette méthode alimente les effets de comparaison et donc le turnover ou la surenchère salariale.

De plus, il s'agit souvent de réagir à une situation : turnover, difficulté de recrutement, baisse de performance, etc...

Evitons de n'être que réactifs, soyons plus offensifs pour susciter l'envie, l'adhésion et la rétention de nos forces vives !

Aussi, tout en tenant compte du contexte marché, nous préconisons un système intégrant également **l'ADN de l'entreprise** : sa culture de la performance, son style de management, le profil des hommes et des femmes qui forment les équipes de vente. Ce n'est là qu'une piste, mais c'est déjà un vrai atout pour donner plus de sens à votre politique de rémunération commerciale !

Cela pourrait aussi vous intéresser ...



Miniguide de l'intéressement

Pour faire de l'intéressement un outil de performance.

Télécharger



Livre blanc de la rémunération

Et si la rémunération devenait un outil de motivation ?

Télécharger

CONTACTEZ-NOUS



01 55 73 33 33

SUIVEZ-NOUS AUSSI



Découvrez nos offres sur mcr-consultants.com

Découvrez notre blog sur blog.mcr-consultants.com

mcr
performance for humans