

# LA REMUNERATION

## I. La détermination d'un système de rémunération

L'entreprise a le choix entre plusieurs systèmes de rémunération. Elle se déterminera en fonction de ses objectifs et de son environnement.

### A. L'approche conceptuelle de la rémunération

La rémunération constitue un levier essentiel de l'action commerciale. Cependant, la vision des entreprises sur ce sujet a évolué au cours des dernières années.

#### 1. Une dimension économique

L'approche dite classique de la rémunération est fondée exclusivement sur sa dimension économique en partant du principe que la seule motivation du commercial est le gain d'argent.

La rémunération du travail salarié est alors considérée comme un coût pour l'entreprise (**coût salarial**), alors que le salarié retient comme rémunération de son travail ce qu'il perçoit effectivement, son salaire net.

Cette vision occulte les besoins de nature psychologique et sociale découlant du stress lié à l'impératif de résultats, de la précarité qui pèse sur le commercial en temps de conjoncture défavorable ou encore des besoins de reconnaissance du salarié.

#### 2. Une dimension sociale

La rémunération doit reconnaître le statut du commercial (diplômes, réussite professionnelle et ancienneté). Elle doit aussi constituer une assurance pour l'avenir (projets familiaux, retraite, aléas économiques...).

La rémunération devient alors un moyen essentiel de management puisque rémunération et motivation sont étroitement liées.

## B. Les critères de choix

### 1. La compatibilité avec les objectifs de l'entreprise

#### a. Les objectifs commerciaux

L'entreprise peut orienter les efforts des vendeurs en rétribuant plus fortement les objectifs prioritaires. Par exemple, elle peut prévoir des commissions plus importantes sur la vente d'un produit particulier ou une prime sur une action précise (suivi des clients, prospection...).

#### b. La cohésion de l'équipe commerciale

L'entente est un important levier de motivation des membres de l'équipe. Elle peut être obtenue grâce à un système de rémunération équitable et des possibilités de rémunération collective qui permettent de souder l'équipe (des primes sur objectifs globaux, par exemple).

### **c. La volonté d'attirer les meilleurs vendeurs et d'éviter le *turn-over***

L'équité et les possibilités d'accomplissement individuel permettent d'attirer les bons vendeurs et de les garder. En effet, l'instabilité d'une équipe génère des coûts de formation, d'adaptation, de rupture dans le suivi du portefeuille clients...

L'entreprise peut atteindre ces objectifs grâce à :

- la régularité des revenus, qui permet d'éviter le sentiment de précarité chez les vendeurs, surtout lorsqu'ils ont une famille à charge ou des crédits à rembourser ;
- une rémunération juste entre les membres de l'équipe, fondée sur une répartition équitable des secteurs, sur les mêmes avantages sociaux, etc., ainsi qu'une juste rémunération par rapport au reste de la profession.

## **2. Le respect de l'environnement**

### **a. La législation**

La rémunération doit respecter les obligations légales et les conventions collectives.

Exemple

Rémunération minimale forfaitaire du VRP exclusif

- La fixation de la rémunération relève du libre accord des représentants de commerce et de leurs employeurs.
- Néanmoins, lorsqu'un représentant de commerce réalisant des ventes, au sens de la loi du 22 décembre 1972, est engagé à titre exclusif par un seul employeur, il aura droit, au titre de chaque trimestre d'emploi à plein temps, à une ressource minimale forfaitaire.
- Pour les 3 premiers mois d'emploi à plein temps, la ressource minimale forfaitaire ne pourra, déduction faite des frais professionnels, être inférieure à 390 fois le taux horaire du Smic, le taux applicable étant celui en vigueur à la fin du dernier mois échu pris en compte à l'échéance.

### **b. Les contraintes économiques**

La rémunération ne doit pas grever la rentabilité de l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai aujourd'hui que les investissements sont lourds et que le contexte économique est difficile.

En période de baisse de l'activité économique, le système de rémunération doit répondre à une double contrainte : éviter la précarité aux vendeurs, leur démotivation, tout en préservant les résultats de l'entreprise et sa pérennité.

## **C. Les qualités d'un système performant**

Pour être efficace, un système de rémunération doit être :

- simple à établir et à comprendre pour permettre aux commerciaux d'évaluer leurs efforts ;
- équitable pour maintenir la cohésion de l'équipe ;
- stimulant pour encourager les vendeurs à agir ;
- maîtrisable en termes de coûts pour l'entreprise ;
- actualisable pour s'adapter aux évolutions de l'environnement.

# **II. Les éléments de la rémunération**

## **A. La rémunération immédiate**

## **1. Le fixe**

C'est un salaire individuel de base qui garantit un revenu régulier au vendeur. Il est déterminé en fonction de plusieurs critères, tels les diplômes, le statut professionnel et l'ancienneté. Il ne peut être inférieur au Smic.

Il est adopté notamment pour :

- des produits très techniques, qui nécessitent un temps important de prospection et de négociation ;
- des produits de grande consommation (PGC), où le rôle du vendeur est limité (ex. : VLS).

## **2. Le variable**

Cette composante de la rémunération est proportionnelle aux objectifs assignés au vendeur et a pour but de stimuler ses efforts. Le variable peut être plafonné ou déplafonné

L'utilisation du variable convient dans le cas des ventes sous-traitées, des entreprises en phase de démarrage et des vendeurs à temps partiel.

Le variable peut prendre deux formes.

### **a. La commission**

C'est une somme calculée en pourcentage d'une variable définie correspondant à un objectif à atteindre. C'est le cas des commissions sur le chiffre d'affaires ou sur la marge commerciale. Ainsi, plus le vendeur accorde de réductions, moins il réalise de marge et plus sa commission baisse.

Le vendeur peut bénéficier d'une avance sur commission, récupérable ultérieurement.

### **b. La prime**

Son montant est déterminé sur la base des objectifs quantitatifs (primes sur le chiffre d'affaires, sur la marge ou sur les quantités vendues) ou des objectifs qualitatifs (primes de prospection, de fidélisation ou de satisfaction des clients) à atteindre.

Elle peut être :

- individuelle : chaque vendeur la perçoit en fonction de ses résultats ;
- collective : elle est reçue par tous les membres de l'équipe en fonction des résultats obtenus collectivement (prime de pénétration d'un marché) ;
- permanente : elle est toujours applicable (prime permanente sur chiffre d'affaires) ;
- temporaire : elle est applicable à l'occasion d'une opération limitée dans le temps (prime sur une campagne promotionnelle) ;
- fixe ou variable (selon les produits, les clients...), progressive ou dégressive.

Exemple

La rémunération variable pratiquée par une entreprise est la suivante :

Commission progressive sur le chiffre d'affaires		Prime	CA réalisé par le vendeur Leïla
CA	Taux de commission		
< 5 000 €	3 %	250 €	9 630 €
De 5 000 € à 8 000 €	4 %	si CA > 6 000 €	
De 8 000 € à 10 000 €	6 %	350 €	
Plus de 10 000 €	8 %	si CA > 10 000 €	

La rémunération variable de Leïla est :

Commission	Prime	Total
$(5\,000 \times 3\%) + (3\,000 \times 4\%) + (1\,630 \times 6\%) = 367,80 \text{ €}$	250 €	617,80 €

### 3. Les systèmes de rémunération combinés

Dans la pratique, les entreprises combinent ces modes de rémunération afin d'assurer un revenu régulier et minimal aux vendeurs, tout en stimulant les efforts individuels et collectifs.

Ainsi, en utilisant simultanément le fixe, les commissions et les primes, les entreprises bénéficient des avantages de chacun des trois systèmes. Cependant, la gestion est plus complexe et le coût est plus élevé.

## B. Les compléments de la rémunération

### 1. Les avantages en nature

Les avantages en nature sont constitués par la fourniture par l'employeur à ses salariés de prestations (biens ou services) soit gratuitement, soit moyennant une participation du salarié inférieure à leur valeur réelle.

L'arrêté du 10 décembre 2002 fixe un principe général de prise en compte des avantages en nature dans l'assiette des cotisations de Sécurité sociale d'après leur valeur réelle.

Toutefois, des évaluations forfaitaires sont prévues en cas de fourniture de :

- nourriture ;
- logement ;
- véhicule ;
- outils de communication (téléphone mobile, micro-ordinateur, accès Internet, etc.).

Cette évaluation forfaitaire vise tous les travailleurs salariés et assimilés et ne tient plus compte, à l'exception du logement, du montant de la rémunération. (Il n'y a plus, depuis 2003, de référence à la notion de plafond de Sécurité sociale.)

Ces avantages en nature permettent de valoriser le commercial et de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

### 2. Les avantages sociaux

Ce sont des avantages extraprofessionnels également destinés à développer le sentiment d'appartenance, permettant à l'entreprise d'attirer et de fidéliser les salariés compétents.

Ces avantages peuvent contribuer à garantir la santé (mutuelle), le bien-être des salariés (participation à la garde d'enfants...), à préserver l'avenir (retraite complémentaire...).

## **C. La rémunération différée : l'épargne salariale**

L'épargne salariale est un ensemble de dispositifs qui vise à associer les salariés aux résultats de l'entreprise et qui favorise l'épargne collective.

Distincte du salaire, la participation financière comprend plusieurs dispositifs dont :

### **1. La participation**

Obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés, facultative dans les autres, la participation consiste à attribuer aux salariés, selon des règles précises, une fraction du bénéfice réalisé par l'entreprise.

### **2. L'intéressement**

Dispositif facultatif, l'intéressement permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise.

### **3. Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) et le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO)**

Le PEE permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières. Bloquées pendant 5 ans au minimum, les sommes détenues dans le cadre du PEE proviennent des versements volontaires des salariés et de l'abondement de l'entreprise.

Pour le PERCO, les fonds sont bloqués jusqu'au départ à la retraite.

---