



LE GUIDE ULTIME POUR PLANIFIER UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DES VENTES

eBOOK

La restructuration d'un plan de rémunération des ventes est une opportunité de piloter un changement commercial positif et de motiver la force de vente.

Depuis 35 ans, K7 Service-Conseil se consacre à aider les entreprises à stimuler la performance par un plan de rémunération adapté aux réalités de ses clients. Bâtir une équipe de vente et la rémunérer correctement nécessite une planification minutieuse. Fournir les bons incitatifs à votre équipe des ventes va aider votre entreprise à atteindre la croissance et le succès. Vous devez penser de manière stratégique au processus de conception de vos plans de rémunération des ventes. Avec une attention particulière et une conception réfléchie, vous allez inspirer vos équipes et leurs donner les moyens de mieux performer que les concurrents.

Dans ce document, vous en apprendrez plus sur les stratégies de conception de plans tactiques, notamment :

- Comment préparer un projet de conception d'un plan de rémunération des ventes ?
- Les concepts dans l'élaboration d'un plan de rémunération des ventes
- Les postes typiques au sein d'une équipe de ventes
- Les considérations uniques reliées aux différents postes de vente
- Les meilleures pratiques de communication d'un plan de rémunération

PRÉPARATION D'UN PROJET DE CONCEPTION D'UN PLAN DE RÉMUNÉRATION DES VENTES

Lors de la création d'un plan de rémunération des ventes, vous devez impliquer le bon nombre de personnes. (Ni plus ni moins). Vous avez besoin du soutien des dirigeants de l'ensemble de l'organisation. Avoir trop de gens signifie trop d'agenda, inversement, si trop peu de personnes sont impliquées, vous n'aurez pas assez d'informations pour réaliser votre projet. Cette opération est un équilibre délicat. L'adhésion au leadership est essentielle et les enjeux sont élevés. Vous trouverez ci-dessous une liste des personnes à inclure dans votre équipe de conception. Quand toutes ces personnes sont dans la pièce, vous êtes sur la bonne voie pour créer des plans de rémunération des ventes gagnants.

Ventes

Un représentant senior des ventes (vice-président, directeur, etc.) est la personne la mieux renseignée sur les objectifs de l'entreprise et aux capacités de son personnel. Il maintiendra les attentes des autres membres de la haute direction à un niveau raisonnable tout en cherchant à obtenir des résultats agressifs.

Marketing

Les ventes et le marketing doivent aller de pair. Un représentant senior du marketing peut partager des informations sur les prochaines sorties de produits ou les annonces susceptibles d'affecter le flux des ventes.

Opérations

Les plans de rémunération des ventes affectent souvent les processus, alors assurez-vous qu'un représentant des opérations y participe. Il peut vous dire quels processus devraient être modifiés pour s'adapter à ce que vous voulez faire. Par exemple, il pourra vous dire: « Si nous récompensons l'incitatif X, nous devons changer notre flux de données de manière Y. »

Analystes en rémunération

La présence d'un analyste de la rémunération dans votre équipe de conception peut vous aider à comprendre l'incidence des nouvelles règles de la rémunération incitative à l'égard des paiements. Les règles sont-elles raisonnables compte tenu de la structure et des capacités de rémunération actuelles?

Ressources humaines

Un représentant des ressources humaines peut vous indiquer si le plan est équitable face à l'ensemble des postes de l'entreprise. En effet, si le plan de rémunération est trop généreux comparativement aux autres fonctions de l'entreprise, ça peut créer des conflits. Juste imaginer qu'un représentant gagne plus cher que votre directeur de la production ou que votre contrôleur.

Autres membres de l'équipe

Dans la mesure du possible, demandez à un représentant de l'équipe des ventes de vérifier de près la faisabilité du plan de performance des ventes. Il vous aidera à structurer vos plans d'incitatifs pour tenir compte du poste que vos vendeurs jouent dans le cycle de vente.

Il peut également être utile, si nécessaire, d'inviter une tierce partie à la réunion de l'équipe; comme un conseiller en rémunération des ventes qui a une opinion impartiale.

Il peut aider à régler les débats et à neutraliser la politique de bureau. Un consultant peut apporter des connaissances de l'industrie à la table et peut avoir des suggestions auxquelles vous n'auriez pas pensé.

Élaborer le plan ensemble

Avec le bon nombre de membres dans l'équipe, vous avez plus de probabilité de réussir votre plan de vente dans un marché difficile. Collaborer avec la bonne intelligence peut vous aider à créer un plan de vente sur lequel tout le monde peut s'accorder.

CONCEPTS DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE RÉMUNÉRATION DES VENTES

Maintenant que vous savez qui doit participer au processus de conception du plan de rémunération des ventes, examinons les concepts et les éléments d'un plan de rémunération des ventes, ainsi que quelques principes généraux qui devraient guider la construction du plan. Chez K7 Service-Conseil, nous aimons les considérer comme les « ABC » qui constituent la base des plans de rémunération des ventes bien conçus.

A: Aligné sur les postes de vente

La conception du plan de rémunération des ventes repose sur le concept selon lequel différents postes de vente nécessiteront des régimes de rémunération différents. Différents plans doivent être adaptés à ce que vous demandez à chaque rôle de jouer dans le processus de vente. Une approche unique ne fonctionne tout simplement pas.

B: Basé sur la culture et la philosophie de l'entreprise

Votre entreprise a une culture distincte et l'équipe des ventes n'est pas différente. Avant de vous lancer dans la conception des détails du plan, vous devez examiner quelques questions clés concernant la culture que vous souhaitez intégrer à votre organisation commerciale:

- Comment voulez-vous que votre salaire soit comparé au marché?
- Quelle est la différence de salaire que vous souhaitez avoir entre les plus et les moins performants?

Les réponses aux deux questions ci-dessus vous aideront à déterminer à quel point vos plans doivent être rémunérateurs.

C: Construit pour générer les bons comportements de vente

Un plan de rémunération bien construit doit avoir son cadre de plan aligné avec les objectifs de l'entreprise :

- Quels sont les objectifs de votre entreprise pour l'année?
- Quels sont vos objectifs de revenus?
- Quelles sont les exigences pour l'introduction de nouveaux produits ou services?

Vous devez veiller à ce que vos plans soient bien alignés, restent simples, permettent aux représentants et aux responsables de savoir ce qu'ils visent et, finalement, qu'ils favorisent les bons comportements de vente.

Une fois que vous avez réfléchi à l' « ABC », il est important d'adopter une approche globale et structurée pour la conception de vos plans. Vous trouverez ci-dessous une approche pour les éléments d'un plan de rémunération que vous souhaitez construire pour chaque poste de vente distinct:

Payer à risque et/ou boni supplémentaire

Un concept fondamental de la plupart des régimes de rémunération des ventes est la notion de rémunération à risque. Cela signifie que pour qu'un représentant des ventes atteigne sa Rémunération Totale Visée (RTV), il doit atteindre un niveau convenu (quota ou objectif) pour sa rémunération cible. En échange de la rémunération à risque, vous devriez offrir un effet de levier qui récompense les représentants qui ont dépassé leurs objectifs.

Une approche distincte des régimes de rémunération à risque consiste à utiliser un boni supplémentaire. En termes simples, l'ajout de plans de bonis ne met pas la rémunération en péril. Au lieu de cela, ils fournissent un boni supplémentaire en plus du salaire qui peut être gagné pour une performance individuelle ou en équipe. Ce type de plan apparaît généralement davantage dans les postes de support aux ventes ou non commerciaux. Aux fins du présent document, nous supposons que vos régimes de rémunération des ventes utiliseront une approche de rémunération à risque.

Éligibilité du plan

L'éligibilité du plan répond à une question fondamentale: « Qui devrait ou ne devrait pas participer à un plan de rémunération variable? » Bien que cela puisse paraître évident, la réponse n'est pas toujours aussi claire. En règle générale, pour qu'une personne bénéficie d'un plan de rémunération dans lequel la rémunération sera exposée à un risque, son rôle devrait:

- Avoir des contacts importants avec des prospects ou des clients
- Inciter les clients à prendre des mesures financièrement avantageuses
- Avoir un niveau élevé d'implication ou de maîtrise du processus de vente
- Être défini par des objectifs de vente clairs et quantifiables

Rémunération Totale Visée (RTV)

Il s'agit du montant de gains atteint lorsqu'un représentant atteint ses objectifs. La RTV doit être basée sur un poste et un niveau d'expérience spécifiques. Il est préférable de définir une plage pour chaque poste et niveau.

Le paramétrage correct des RTV est essentiel pour garantir que votre philosophie de rémunération est correctement suivie et que l'organisation des ventes est traitée équitablement. Étant donné la nature sensible de ces données, il est souvent logique de s'associer aux Ressources humaines, qui ont probablement développé un modèle de progression de carrière pour l'équipe des ventes et ses différents postes.

Mix de rémunération

La composition de la rémunération exprime un rapport entre le salaire de base et les incitatifs cibles à la Rémunération Totale Visée (RTV). Par exemple, une composition de salaire 60/40 signifie que 60% de la RTV est un salaire de base et que 40% de la RTV est une incitation cible (IC). Une composition salariale plus agressive a tendance à se situer dans les fourchettes 50/50 ou 60/40, tandis qu'une fourchette moins agressive a tendance à être 80/20 ou 90/10.

Un certain nombre de facteurs peuvent contribuer à l'agressivité de votre combinaison de rémunération, notamment le type de vente, la durée du cycle de vente et le montant des transactions. D'une manière générale, les emplois ayant le plus d'influence sur la décision d'achat devraient présenter une composition salariale plus agressive. Les transactions ayant un cycle de vente plus long et plus varié, ainsi que celles ayant des types de ventes plus consultatives ou stratégiques, devraient avoir un mix de rémunération moins agressif. Puisque les gestionnaires ont un ensemble de responsabilités plus vastes que la vente, leur composition salariale doit être moins agressive que celle des représentants qui se rapportent à eux.

Éléments et poids du plan

Les éléments du plan définissent quoi et comment vous allez mesurer chaque poste de vente particulier. Les éléments doivent être faciles à comprendre et de nature objective afin de générer les comportements de vente appropriés. Il est également important de garder votre équipe concentrée en limitant le nombre d'éléments que chaque poste de vente comporte à trois. Les équipes de vente qui ont trop d'objectifs ne sont pas en mesure de se concentrer sur les objectifs et les résultats qui comptent le plus pour l'entreprise. La pondération des éléments doit indiquer clairement au représentant quelle est la priorité relative de chaque élément.

Lors de la construction, les éléments du plan doivent être:

- Alignés sur les postes et responsabilités
- Pertinents pour un représentant qui peut influencer le résultat
- Prévus et suivis avec une relative facilité
- Centrés sur une sortie ou un résultat particulier

Voici quelques réflexions supplémentaires sur les objectifs individuels par rapport aux objectifs d'équipe:

- La majeure partie de la rémunération variable devrait être basée sur les réalisations individuelles et les représentants des ventes devraient être tenus responsables des éléments qu'ils peuvent contrôler. Placer la rémunération d'une personne à risque en fonction des résultats de l'équipe peut ne pas être considéré comme équitable et conduire à une augmentation du taux de roulement.
- Il existe des moyens d'encourager une atmosphère d'équipe et de créer une culture où tout le monde travaille ensemble. Les bonis d'équipe peuvent être de bonnes sources de compétitions ou d'accélérateurs de performance individuelle. Plutôt que de baser vos incitatifs sur les performances de l'équipe, optez pour la récompenser par des concours ou des accélérateurs de performance.

Mécanisme du plan

Ce sont les mécanismes par lesquels un représentant est mesuré et payé en fonction de sa performance. Bien qu'il existe de nombreuses options pour les mécanismes des plans, quatre types de mécanismes se distinguent:

- Taux de commission,
- Un % de l'objectif,
- Par classement
- GPO / OVC¹.

En voici un bref aperçu:

Taux de commission:

Un pourcentage déterminé sur les ventes/profits ou un montant fixé par unité vendue.

Un plan à taux de commission est mieux utilisé quand on souhaite une conception simple du plan et que les territoires sont relativement égaux. Ce type de mécanisme est simple à communiquer et il peut être extrêmement efficace pour les postes de responsable de comptes. Par ailleurs, ces types de mécanismes peuvent être parfois trop simples et injustes lorsque de grandes disparités existent entre les territoires.

% de l'objectif:

Paie un pourcentage de l'incitatif cible pour chaque % de l'atteinte du quota.

Ce plan est mieux utilisé lorsque les territoires sont inégaux et que les quotas individuels peuvent être définis avec une précision raisonnable. D'autre part, ces types de mécanismes de planification peuvent rapidement devenir complexes, il est donc nécessaire de prendre des mesures pour s'assurer que le mécanisme est conçu pour être simple à des fins de communication et d'administration.

Par classement:

Les représentants sont classés les uns contre les autres et rémunérés en fonction du rendement relatif.

Ce type de mécanisme de planification permet aux représentants d'obtenir un objectif et une concentration uniques, mais n'est pas nécessairement lié à un objectif de vente

¹ GPO (Gestion Par Objectifs) / OVC (Objectifs de Ventes Clés) traduction de l'anglais : MBO (Management By Objectives)

global et peut entraîner une concurrence interne inutile. Il est préférable de l'utiliser dans des situations où il existe une concentration et un objectif singuliers et où la concurrence est jugée acceptable.

GPO:

Les représentants sont notés par leur responsable en fonction d'objectifs de performance.

Ce type de mécanique de plan est flexible et permet de mesurer chaque représentant en fonction de ses objectifs de performance spécifiques. Cela nécessite également une infrastructure permettant de définir des objectifs et de classer les représentants.

Toutefois, s'il n'est pas géré correctement, il peut devenir un programme insignifiant. Les GPO's sont mieux utilisés dans les postes avec des cycles de vente longs ou lorsque l'accent est mis sur des réalisations spécifiques.

Remarque supplémentaire: pour les organisations qui préfèrent communiquer un taux de commissions réel à des personnes, vous pouvez utiliser un « taux de commission personnel basé sur l'incitation et le quota ciblés.

Effet de levier

L'effet de levier définit le montant de la rémunération lorsque les représentants et les gestionnaires surpassent leurs objectifs. L'effet de levier adéquat permet de motiver les représentants et de les récompenser pour leurs surperformances.

Parmi les questions clés à prendre en compte pour déterminer le potentiel, citons:

- Qu'est-ce qui est considéré comme le statut le plus performant (Top 10%) pour chaque élément du plan?
- De combien voulons-nous récompenser les plus performants par rapport à ceux qui ont atteints la cible?
- Voulons-nous instituer un plafond ou ralentir les paiements à un certain point de performance?

Les postes ayant le plus d'influence sur la décision d'achat devraient avoir une opportunité de gains plus élevée. Dans les postes types de vente sur le terrain ou de responsable de comptes majeurs, vous constaterez que les employés les plus performants sont payés trois fois plus que ceux qui atteignent la cible, tandis que pour les postes de représentant service-client, vous verrez les meilleurs employés payés deux fois plus. Les plafonds de régime sont généralement démotivants pour les

représentants et doivent donc être utilisés avec parcimonie. Dans la plupart des cas, un décélérateur peut être utilisé à la place d'un plafond pour récompenser la surperformance tout en maîtrisant les coûts.

En ce qui concerne les gestionnaires, il y a généralement moins d'effets de levier à leur offrir, car ils sont responsables d'un ensemble d'activités plus vaste que la fermeture d'une vente ou la gestion de comptes existants. Ceci est fait pour que le responsable des ventes de première ligne ne commence pas à assumer le poste de responsable de comptes.

Il convient de noter que les scénarios de performance doivent être modélisés pour garantir que les paiements sont raisonnables, responsables et conformes à la philosophie de rémunération que vous avez définie.

ACCÉLÉRER LE SUCCÈS DE VOTRE ÉQUIPE DE VENTES

Les vendeurs adorent les effets de levier: ces taux de commission majorés qui entrent en jeu après avoir atteint un objectif. Qui ne le serait pas? Toutefois, si vous consultez quelques rapports, vous constaterez que des plans de rémunération à deux niveaux signifient que presque tout le monde se bat pour dépasser l'effet de levier... puis ralentit considérablement. Bien sûr, cela pourrait signifier que vous établissez parfaitement les quotas. Cela peut également signifier que les représentants de vente ralentissent leur comportement lorsqu'ils cessent de gagner plus d'argent. En fait, ils pourraient peut-être retenir des ventes pour augmenter leurs revenus du prochain trimestre.

Les bons incitatifs peuvent produire des résultats de vente substantiels. Les vendeurs feront de leur mieux lorsque votre plan de rémunération des ventes les encourage. Si vous augmentez les incitatifs afin d'atteindre des niveaux de commission plus élevés, vous constaterez probablement une augmentation des performances de vente. Une solution consiste à implémenter plusieurs accélérateurs et à créer des échelons de commission. Si vous récompensez pour l'atteinte du quota, vous devriez également récompenser les ventes supérieures aux quotas. Lorsque les vendeurs prospèrent, votre entreprise en fait de même. Des récompenses plus élevées pour des performances plus élevées augmentent les bénéfices des vendeurs, les poussant à générer encore plus de revenus. Et qui ne voudrait pas plus de revenus?

Période de performance

C'est la période de temps pendant laquelle vous mesurez les performances. La meilleure façon de penser à la bonne période de performance est de tenir compte de la

durée du cycle de vente et de tenir compte de la capacité de la direction des ventes à fixer des quotas précis. Généralement, vous assisterez à des périodes de performance annuelles, semestrielles ou trimestrielles.

Fréquence de paiement

C'est la fréquence à laquelle vous verserez des paiements en fonction des performances d'un représentant. En règle générale, K7 Service-Conseil vous recommande de faire vos paiements immédiatement dès que possible, car les gains qui suivent les réalisations de plus de quelques semaines perdent leur efficacité. Le fait de payer le plus près possible de la vente garantit également un flux de trésorerie approprié aux représentants, en particulier pour ceux dont la composition des salaires est plus agressive. En règle générale, vous verrez la fréquence de paiement mensuelle ou trimestrielle.

RELEVEZ LA BARRE DES PERFORMANCES ET FAITES QUE ÇA COMPTE

Un entraîneur de piste universitaire qui place la barre de saut en hauteur à 2 mètres entraînera ses athlètes à la franchir. Mais il est peu probable qu'ils aillent beaucoup plus haut. Étant donné que les athlètes n'ont besoin que de franchir une hauteur de 2 mètres pour réussir aux yeux de leur entraîneur, la plupart vont peser l'entraînement et le travail ardu nécessaires pour sauter plus haut contre les avantages, et décider que cela ne vaut tout simplement pas la peine.

De la même manière, lorsque vous fixez des quotas de vente à un certain niveau sans inciter les représentants à atteindre des objectifs plus élevés, ils ne feront probablement aucun effort pour améliorer davantage leurs performances de vente. Selon les données, environ un tiers seulement des représentants atteignent 120% ou plus des incitations cibles. Une courbe d'atteinte des objectifs montre un pic à 100%; avec diminution du pourcentage d'atteinte du quota.

Pourquoi? C'est la nature humaine de se détendre une fois le but atteint. Si votre entreprise subit une baisse de ses ventes après l'atteinte des quotas, suivez les quatre étapes suivantes pour inciter les représentants à atteindre leur plein potentiel:

UN: Placez la barre au bon endroit. Si vous fixez la barre trop basse, il est peu probable que les représentants atteignent un niveau supérieur. Si vous le fixez trop haut, ils pourraient se sentir découragés et abandonner. Utilisez les données historiques pour déterminer les objectifs que vous pouvez atteindre, puis définissez des objectifs extensibles pouvant être atteints.

Deux: Faites que ça compte. Tout comme l'entraîneur doit inciter les athlètes à sauter plus haut, vous devez motiver les représentants à dépasser le quota. Lorsque le représentant évalue le coût (effort) par rapport au bénéfice (incitatif), la rémunération doit être structurée de manière que le bénéfice ressorte clairement.

Trois: Si possible, ne plafonnez pas votre plan. Votre plan de rémunération doit conduire au comportement que vous recherchez. Si les incitatifs à la vente sont supprimés après que les représentants ont eu atteint 120% du quota, vous envoyez un message clair aux représentants pour qu'ils cessent une fois ce niveau atteint.

Quatre: Visez la bonne répartition des performances. Donnez à votre programme d'incitatif un peu de temps pour s'aligner sur vos objectifs, puis consultez à nouveau les données pour déterminer si l'engagement des représentants s'est amélioré. Si les représentants ne respectent toujours pas ou dépassent à peine le quota, examinez de plus près votre plan de rémunération et les actions qu'il oriente.

Si vos représentants atteignent tout juste le quota, c'est parce qu'ils ne répondent qu'aux attentes. Élevez la barre, faites-en sorte que leurs efforts pour l'atteindre en valent la peine, et ils vont atteindre de nouveaux sommets.

Quotas

Les quotas définissent les objectifs que vous attendez de vos représentants. Il est donc essentiel de les définir correctement. C'est une étape importante. Les questions à prendre en compte lors de la définition de vos quotas incluent:

- Quels sont les quotas pour chaque poste?
- Les quotas sont-ils les mêmes pour chaque personne occupant le même poste?
- Les quotas sont-ils différents pour le même poste en raison de différences de territoire ou du type de compte?
- Quel processus utiliser pour fixer des quotas? De haut en bas? De bas en haut? Combinaison?

Les quotas doivent être équitables, réalistes et définis de manière que 60 à 70% des représentants atteignent ou dépassent leur quota. L'utilisation d'une méthodologie bien documentée et cohérente pour établir des quotas est également utile. K7 Service-Conseil peut vous aider dans le processus de prise de décision et d'attribution de quotas.

Crédit

Qui devrait obtenir un crédit pour chaque vente? C'est une question importante, et dans un modèle à vendeur unique, c'est assez évident: le représentant! Toutefois, lorsque plusieurs postes sont impliqués dans le processus de vente, cela n'est pas toujours aussi évident. Lors de la configuration d'une politique de partage du crédit, gardez à l'esprit les astuces suivantes:

- Créditez le nombre correct d'individus: c'est-à-dire créditez ceux qui ont réellement eu une incidence sur la réalisation de la vente. Cela se mesure au mieux à ceux qui ont persuadé le client d'acheter.
- Ne payez pas pour quelque chose qui fait partie du travail de quelqu'un. Ces activités devraient être couvertes par le salaire de base.

Récompenses supplémentaires

Le Club du Président: Emmener des membres clés de l'équipe en voyage est un outil incitatif de longue date, mais c'est un classique parce que cela fonctionne. Le club du président sert à élever et à clarifier les plus performants et à placer la barre pour tout le monde. C'est un outil de motivation efficace qui contribue bien à la compétitivité naturelle de votre équipe. Assurez-vous toujours que votre récompense de club a une représentation appropriée de divers postes et régions au sein de votre organisation de vente.

Concours de vente et SPIFF: En tant que récompense rapide pour la vente d'un produit difficile à déplacer, les recommandations de la clientèle ou l'atteinte de nombreux objectifs commerciaux, les concours de vente reconnaissent le travail effectué de manière publique et inspirante. Une récompense sous forme de bonus, de journée de vacances additionnelles ou de carte-cadeau peut être vraiment efficace. Assurez-vous simplement que ces bonus restent limités à une période et à un montant donné. Vous ne voulez pas que ces incitations spéciales deviennent le plan de rémunération.

POSTES DANS LES ÉQUIPES DE VENTE D'AUJOURD'HUI

Les clients d'aujourd'hui et votre équipe de vente

Le client d'aujourd'hui est de mieux en mieux informé et de plus en plus de clients potentiels viennent à vous plutôt que de devoir les rechercher. Les entreprises traversent plusieurs phases de croissance, passant d'acquérir des clients empressés à finalement conquérir des clients provenant de références. Au cours de ces étapes, renforcer l'équipe des ventes ne signifie pas simplement d'ajouter de plus en plus de représentants dédiés aux « cold calls ». Plus votre entreprise gagne en notoriété, plus nombreux seront les clients potentiels qui pourront vous contacter. Vous devez avoir une équipe en place non seulement pour remporter de gros contrats, mais également pour encourager les premiers utilisateurs à demeurer des clients et à devenir de bonnes références. Les entreprises doivent apporter un soutien à leur équipe de vente de plus en plus spécialisée au fur et à mesure de la croissance.

Étape 1

Les demandes ponctuelles effectuées par les clients potentiels entrants sont traitées par l'équipe de vente existante, qui est également chargée d'aider les clients existants à devenir des clients fidèles.

Étape 2

À mesure que les demandes entrantes augmentent en volume et que de plus en plus de références clients deviennent disponibles, un représentant dédié est ajouté à l'équipe. Cette personne n'a pas la responsabilité de suivre le client dans le quotidien. Le client est plutôt confié à un autre membre de l'équipe.

Étape 3

Une équipe complète est constituée (Directeur de comptes, spécialistes des ventes) et la vente agressive débute. Un SPIFF pour la pénétration initiale du marché devrait être considéré afin de refléter le désir de frapper fort et rapidement.

Étape 4

Des membres et des rôles d'équipe supplémentaires sont ajoutés en fonction de ratios validés:

- Un représentant du développement des ventes pour chaque responsable de comptes X
- Un représentant dédié aux suivis de clients existants, une fois qu'il y en aura suffisamment à gérer.

- Un responsable des ventes de première ligne pour gérer l'équipe complète

RÔLES DE L'ÉQUIPE DE VENTE

Une équipe de vente très productive est composée d'un certain nombre de postes spécialisés qui complètent l'ensemble de votre équipe. Ces différents postes sont responsables de différentes parties du processus de vente: rechercher de nouveaux clients potentiels, bâtir des relations avec les clients existants et fournir des réponses aux questions techniques des clients. Chacune des tâches devient de plus en plus importante à différents moments du cycle de vie de votre entreprise. Toutefois, à mesure que votre entreprise grandit, vous devrez ajouter ces postes spécialisés pour prendre en charge différents types de croissance et donner à vos responsables de comptes le temps de se concentrer sur la conclusion de nouvelles transactions et de nouveaux revenus.

Selon le stade dans lequel votre entreprise se situe, votre équipe de ventes peut être composée de certains postes suivants:

Directeur de comptes

Ce membre de l'équipe de vente est votre représentant de vente traditionnel qui est chargé d'apporter de nouvelles affaires. Au début, vous réunissez une équipe de directeurs de comptes pour rechercher et développer toutes les pistes possibles et les transformer en revenus. En fonction du niveau de personnalisation de votre plan de rémunération, un directeur de comptes bien rémunéré peut se concentrer sur l'augmentation des revenus, la pénétration du marché, les bénéfices ou l'amélioration de la gamme de produits.

Représentant rétention clients

Ce membre de l'équipe de vente se concentre sur les renouvellements et la vente croissante de clients actuels. Une équipe de représentants rétention clients vous garantit de ne pas perdre de revenus en prenant soin de vos clients actuels et en réduisant le taux de perte-clients. Un plan d'incitatif bien conçu pour les représentants rétention clients reconnaîtra les activités quotidiennes de sensibilisation et de vente croisée qui permettent aux représentants rétention clients d'atteindre le succès.

Représentant du développement des affaires

Ce membre de l'équipe de vente trouve de nouvelles pistes à suivre par les directeurs de comptes. Les représentants du développement des affaires permettent aux responsables de vos comptes de se concentrer sur leurs opérations de « closing » tout en conservant leur « pipeline » rempli. La création d'un plan incitatif qui incitera le représentant du développement des affaires à trouver de nouvelles pistes à suivre par les directeurs de comptes est essentielle à la croissance de l'entreprise.

Spécialiste en ventes

Ce membre de l'équipe soutient les ventes en présentant des démonstrations et en développant des propositions. Plus la vente est complexe, plus il est important de faire appel à un spécialiste des ventes pour répondre à toutes les questions approfondies et aux défis spécifiques au secteur qui pourraient survenir. Récompenser correctement vos spécialistes des ventes garantit un support cohérent pour chaque représentant et motive les performances.

Le directeur des ventes

Chaque équipe de vente a besoin d'un chef de file et les meilleures équipes de vente comptent sur un directeur des ventes de première ligne pour rester concentrées sur les transactions qui comptent. Récompenser vos directeurs des ventes pour la réussite de votre équipe les motive à fournir les meilleurs résultats possibles.

CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA CONCEPTION D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DE VENTE POUR CHAQUE ROLE DE VENTE

Directeurs de comptes: Récompenser pour l'acquisition de nouveaux clients.

Les directeurs de comptes ont plus d'impact sur le résultat final d'une transaction que les autres membres de l'équipe de vente. Le succès de la vente dépend des capacités de « closing » du directeur de comptes. Cela signifie qu'ils doivent être récompensés pour le succès et tenu responsable de ne pas avoir fait le travail.

Éléments à prendre en compte lors de la construction du plan de rémunération:

Mix salarial

Répartition des salaires : Vous voulez vous assurer qu'il y a un investissement suffisant pour inciter les responsables de comptes à rechercher de nouvelles affaires. Parmi nos clients, nous constatons généralement que la composition de la rémunération des Directeurs de comptes est 50/50 ou 60/40. Le pourcentage de la rémunération à risque dépend également d'autres facteurs qui rendent votre produit plus difficile ou plus facile à vendre. Par exemple, une marque bien établie est plus facile à vendre qu'un produit moins connu. Dans ce cas, la composition des salaires des directeurs de comptes travaillant avec la compagnie bien connue peut être moins agressive que celle des personnes travaillant avec des compagnies plus récentes.

Mécanisme du Plan et Accélération

Il doit y avoir suffisamment d'accélération pour attirer l'attention du directeur de comptes et le récompenser pour l'arrivée de nouveaux clients. Comme mentionné précédemment, nous constatons souvent que les personnes les plus performantes (c'est-à-dire les 10% les plus performantes) gagnent trois fois plus que celles qui atteignent la cible.

Composantes du plan

Celles-ci doivent être simples et axées sur une mesure commerciale qui suscite l'attention du directeur des comptes. Assurez-vous toujours que les composantes du plan sont liées aux objectifs de votre entreprise et qu'elles peuvent être contrôlées par le directeur de comptes.

À titre de référence, voici un exemple d'une structure de plan de rémunération typique, pour un Directeur de comptes, utilisé par une société de logiciel en tant qu'entreprise de services:

RTV	\$xxx,000	Mix Salarial (Base/Variable)	55/45
Salaire de Base	\$xxx,000	Incitatifs: Cible Annuelle	\$xxx,000
Composantes du Plan	Valeur Annuelle des Contrats	Plusieurs Années	
Composantes: Poids	75%	25%	
Mécanique du Plan	Taux	Taux	
Plafond	Aucun	Aucun	
Performance: Période	Annuelle	Annuelle	
Paie: Fréquence	Mensuelle	Mensuelle	

RTV: Rémunération Totale Visée

Voici les étapes à prendre en compte lorsque vous développez ce poste et le plan de rémunération

Étape 1: Séparer les tops et les moins performants

Le taux de roulement des directeurs de comptes peut être élevé et les moins performants ne devraient pas rester s'ils ne réalisent pas les objectifs. Vous avez besoin de directeurs de comptes qui vous feront bien paraître pendant qu'ils augmentent la base de clients. Les questions à poser sont les suivantes:

- Sont-ils désireux de vendre?
- Avez-vous un plan pour qu'ils performant dès leur embauche?
- Avez-vous l'équipe pour les supporter?

Étape 2: Établir les règles du jeu

Chaque directeur de comptes doit savoir où il peut déployer ses efforts. Parfois, des crédits partagés sont nécessaires pour les ventes qui commencent sur un territoire mais se terminent sur un autre. Les éléments à considérer sont les suivants:

- Décidez comment vous allez segmenter le marché et diviser les territoires: comptes nommés, marchés verticaux, taille de l'entreprise et/ou codes postaux
- Vérifiez les bases de données de l'industrie pour s'assurer qu'il y a suffisamment d'opportunités sur le territoire

- Disposez d'un système d'allocation / fractionnement des crédits en fonction des besoins

Étape 3: Créez les objectifs de dépassement

Les quotas doivent être basés sur un objectif réalisable pour le territoire ou les comptes cibles attribués au directeur de comptes. Comme mentionné précédemment, visez de 60 à 70% de votre équipe qui vont atteindre le quota. Ainsi ce n'est pas tous vos directeurs de compte qui seront en mesure d'atteindre le quota – l'atteinte du quota doit représenter un dépassement de la part des directeurs de comptes. Les éléments à considérer sont les suivants:

- Vous constaterez des pics de revenus quelle que soit la période de performance. Combinez les objectifs mensuels et trimestriels avec l'objectif annuel pour aider les directeurs de comptes et ainsi équilibrer les revenus.
- Définissez les composantes de votre plan en fonction de vos besoins (unités, revenus, nouveaux clients, etc.). Si vous suivez plusieurs composantes, veillez à en créer une principale.
- La somme des quotas des directeurs de comptes doit correspondre au quota du gestionnaire des ventes, bien que souvent, le total atteigne plus que l'objectif total demandé au gestionnaire des ventes pour la période.

Étape 4: Validation

Vos objectifs sont maintenant fixés. Il est maintenant temps de décider du montant des revenus de votre entreprise que vous souhaitez verser au directeur de comptes. Vous devez également configurer des accélérateurs lorsque le directeur de comptes atteint différents niveaux de performance (c'est pourquoi l'étape 3 est si importante). Les éléments à considérer sont les suivants:

- Comparez les paiements cibles aux paiements de l'année dernière pour voir l'impact des modifications du plan.
- Si tous atteignent la cible, combien l'entreprise versera-t-elle en commissions totales?
- Qu'en est-il lorsque tous sont au-dessus ou en dessous de la cible?

Représentants rétention-clients: Élargir votre clientèle existante

Au lieu de se concentrer immédiatement sur la transaction, les représentants rétention-clients doivent établir des plans à moyen et à long terme pour leurs comptes. Une équipe de représentants rétention-clients peut s'efforcer de satisfaire les clients et de trouver de nouveaux moyens de faire affaire avec eux. Toutefois, comme leur rôle dans le processus de prise de décision est réduit par rapport à celui du Directeur de comptes, le plan de rémunération du responsable du suivi de la clientèle doit refléter leur rôle dans le processus de vente.

Éléments à prendre en compte lors de la construction du plan de rémunération:

Mix salarial et Potentiel

Les représentants rétention-clients gèrent les clients existants. Par conséquent, leur rôle n'est pas aussi risqué qu'un Directeur de comptes qui doit trouver de nouvelles affaires pour être payé. Dans ces conditions, il est naturel que pour les représentants rétention-clients on utilise un mix de rémunération moins agressif et moins avantageux. Cette conception de plan reconnaît la nature de risque moindre du poste de représentant rétention-clients.

Composantes et poids du plan

Vous souhaitez également récompenser les représentants rétention-clients pour leur récolte, qu'il s'agisse de ventes incitatives ou d'ajouts à des commandes. Cependant, si les incitatifs tournent trop dans cette direction, vous encouragerez peut-être des ventes additionnelles inutiles qui pourraient nuire aux clients. Assurer un équilibre entre la rétention et la montée en gamme vous permet de récompenser leur objectif principal et de reconnaître les efforts exceptionnels.

Mécanisme du plan

La plupart des entreprises ne veulent pas verser aux vendeurs une rente, c'est-à-dire une somme fixe chaque année. Cependant, c'est ce qui peut arriver lorsque les représentants de la rétention-clients reçoivent un pourcentage des revenus générés par les clients qui reviendraient automatiquement quels que soient leurs efforts. Il est souvent inquiétant qu'un tel arrangement n'encourage pas les représentants à faire plus. Si votre obstacle au renouvellement du client est faible, le pourcentage des revenus du représentant de la rétention clients basé sur la fidélisation de la clientèle doit être faible. Vous pouvez même envisager de définir un seuil, un niveau de performance minimal, avant de commencer à payer les incitatifs. Si vous rencontrez des difficultés avec le taux de rétention, vous souhaiterez faire de la rétention une des

composantes majeures et ainsi y allouer un pourcentage plus élevé des incitatifs sans inclure de seuil.

À titre de référence, voici un exemple d'une structure de plan de rémunération typique, pour un représentant rétention-clients, utilisé par une société de logiciel en tant qu'entreprise de services:

RTV	\$xxx,000	Mix Salarial (Base/Variable)	75/25
Salaire de Base	\$xxx,000	Incitatifs: Cible Annuelle	\$xxx,000
Composantes du Plan	Valeur Annuelle des Contrats	Renouvellements	
Composantes: Poids	50% (incluant les ventes incitatives)	50%	
Mécanique du Plan	Taux	% de l'Objectif	
Plafond	Aucun	Aucun	
Performance: Période	Annuelle	Trimestrielle	
Paieement: Fréquence	Trimestrielle	Trimestrielle	

RTV: Rémunération Totale Visée

Voici les étapes à prendre en compte lorsque vous développez ce poste et le plan de rémunération

Étape 1: Faites une liste des représentants qui figureront dans ce plan.

Assemblez la liste des représentants rétention-clients et des comptes qui leur sont attribués. Assurez-vous que vous avez les bonnes personnes possédant les compétences pour effectuer efficacement le travail. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Ont-ils la bonne personnalité pour la gestion de la relation client?
- Quel est votre taux de renouvellement annuel? Dans quelle mesure le représentant rétention-client peut-il influencer?

Étape 2: Attribution de territoires et/ou de comptes nommés

Assurez-vous de savoir quels éléments de ligne dans une transaction reflètent le renouvellement approprié et que le représentant de la rétention-client en est responsable. Les choses à considérer incluent:

- Passez en revue vos assignations de territoire et vos listes de comptes pour déterminer leur équité
- Assurez-vous de savoir quels revenus de vente vous souhaitez inclure et quels revenus exclure

Étape 3: Définissez le quota pour chaque représentant rétention-client.

Les quotas doivent être basés sur la somme du revenu de renouvellement et du revenu de vente additionnel possible pour les comptes attribués. Les quotas doivent être basés sur un chiffre d'affaires réalisable, mais ils doivent également être challengeant. Choses à considérer:

- Les quotas doivent être basés sur des éléments directement sous le contrôle du représentant rétention-client.
- Quelle est la véritable opportunité de vendre plus à des clients existants?
- Quel pourcentage de vos employés souhaitez-vous qu'ils réalisent le quota? (Nous suggérons 60-70%)
- Quelle période de performance devriez-vous utiliser? Considérez le rythme de vos affaires.

Étape 4: Définir les opportunités pour chaque représentant rétention-client

Comme pour les directeurs de comptes, vous souhaitez comprendre ce que vous paierez à vos représentants rétention-client et configurer des paiements d'incitatifs qui s'accélèrent une fois que celui-ci atteint différents niveaux de performance. Les choses à considérer incluent:

- Combien gagnera le représentant rétention-client si le taux de renouvellement reste identique?
- Combien de PLUS voulez-vous que le représentant gagne s'il dépasse son quota?
- Calculez le total des paiements en pourcentage du nombre total de renouvellements à différents niveaux de renouvellement, assurez-vous que les paiements que vous effectuerez seront en ligne avec votre capacité de payer et justifiés par les revenus que vous réaliserez.

Représentants du développement des affaires: Récompenser les leads qualifiés

Dans certaines entreprises, les représentants des ventes à la recherche de prospects qualifiés peuvent être appelés des « cold callers ». Dans d'autres, ils sont appelés représentants du développement des affaires. Quel que soit le nom utilisé dans votre entreprise, ce poste crée une opportunité pour la vente, mais ce n'est pas la personne qui conclut la transaction. Si une personne occupant ce poste travaille efficacement, elle contacte des prospects qualifiés pour faciliter la fermeture des responsables de comptes. En outre, ces postes sont souvent des postes de débutants qui constituent un tremplin vers d'autres postes de l'organisation des ventes.

Éléments à prendre en compte lors de la construction du plan de rémunération:

RTV² et Mix Salarial

Les postes de représentant du développement des affaires auront généralement une RTV inférieur à celui de directeur de comptes ou du représentant rétention-client en raison de la nature du niveau de débutant de leur rôle. En outre, la composition de leur rémunération devrait être moins agressive que celle d'un directeur de comptes, car ils ont moins d'influence sur le résultat final.

Composantes du plan

Pensez à utiliser une partie de leur montant incitatif lorsqu'ils passent des leads aux directeurs de comptes et une partie du montant lors que les transactions sont conclues. De cette façon, vous récompensez pour votre objectif ultime et la participation du représentant du développement des affaires dans le processus, qui consiste à générer des prospects. À titre de référence, voici un exemple de structure de plan pour le poste représentant du développement des affaires généralement utilisé par une société de logiciels:

² RTV : Rémunération Totale Visée

RTV	\$xxx,000	Mix Salarial (Base/Variable)	65/35
Salaire de Base	\$xxx,000	Incitatifs: Cible Annuelle	\$xxx,000
Composantes du Plan	Leads Qualifiés		Leads Fermés
Composantes: Poids	80%		20%
Mécanique du Plan	Taux		Taux
Plafond	Aucun		Aucun
Performance: Période	Mensuelle		Annuelle
Paiement: Fréquence	Mensuelle		Mensuelle

RTV: Rémunération Totale Visée

Voici les étapes à prendre en compte lorsque vous définissez ce poste et les détails du plan de rémunération.

Étape 1: Embauchez des personnes qui n'ont pas peur du téléphone et qui sont habiles avec les nouvelles technologies

Si vous n'avez pas déjà ce type de représentant, il serait peut-être temps de le faire. Trouver de nouvelles pistes est un travail difficile et c'est un travail qui nécessite des compétences et une concentration particulière. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Votre système de gestion de la relation client permet-il de transmettre les pistes aux représentants appropriés et de les suivre?
- Vos représentants du développement des affaires développent-ils leurs propres listes ou le marketing leur apportera-t-il une assistance?
- Ce travail sera-t-il un tremplin vers un autre poste de vente?

Étape 2: attribuer des territoires et/ou des comptes nommés

Définissez leur territoire par des marchés verticaux, régionaux, commerciaux ou en utilisant les ressources du marketing. Votre représentant du développement des affaires consacrera du temps à développer et à qualifier les leads. Ce partenariat devra être solide pour que les bonnes pistes soient fournies et que toutes les pistes passées soient traitées dans les meilleurs délais. Les éléments à considérer sont les suivants:

- Vérifiez les relations entre les représentants du développement des affaires et les représentants des ventes réguliers.

- Lorsque de nouveaux représentants des ventes sont ajoutés à la compagnie, ils doivent être associés au représentant du développement des affaires approprié.

Étape 3: Définissez le quota pour chaque représentant du développement des affaires.

La mesure du succès du représentant du développement des affaires comprend deux composantes: les prospects et les ventes fermées par un autre représentant. Le premier est le nombre total de prospects qualifiés que le représentant du développement des affaires doit générer en ventes chaque période. Cela devrait être un objectif quantitatif mensuel pour s'assurer que le pipeline est toujours rempli. La seconde est le total des revenus des transactions conclues à partir des leads livrés. Ce sera très probablement un nombre annuel, bien qu'il puisse être ajusté en fonction de votre cycle de vente. La période de mesure peut être différente de celle des autres postes de représentants en raison des responsabilités de poste différentes et de l'étendue du contrôle. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Le plan incite-t-il le représentant du développement des affaires à fournir les bons types de prospects?
- Quel est votre principal processus de qualification?
- Combien de pistes qualifiées sont nécessaires pour clore une vente?
- Combien de temps faut-il entre une piste qualifiée et la fermeture d'une vente?

Étape 4: Définir les opportunités pour chaque représentant du développement des affaires

Assurez-vous que la composition de la rémunération convient à ce poste par rapport aux autres postes de vente. Il devrait être moins agressif qu'un responsable de comptes car ils ont moins d'influence sur le résultat final.

Les questions à considérer sont les suivantes:

- Quel a été le flux de leads dans le passé et avez-vous le bon environnement pour le responsable du développement des affaires pour trouver de nouvelles opportunités?
- Avez-vous une approche et un système pour qualifier les leads?
- Quelle part du chiffre d'affaires des ventes fermées voulez-vous verser au représentant du développement des ventes pour vous aider à garantir que seuls les prospects qualifiés sont transmis?

Spécialistes des ventes:³ Récompenser les compétences spécialisées

Les membres de cette équipe travaillent avec un groupe de directeurs de comptes pour démontrer les produits et/ou services et rédiger les propositions. De cette manière, les responsables de comptes peuvent se concentrer sur la conclusion du plus grand nombre de transactions possibles, tandis que les meilleurs présentateurs montrent ce que votre produit ou service peut faire. Plus la vente est complexe, plus il est important de faire appel à un spécialiste des ventes pour répondre aux questions des prospects.

Comme les spécialistes des ventes ne sont pas ceux qui concluent la transaction, leur composition salariale doit être moins agressive que celle des directeurs de comptes dont ils dépendent. Toutefois, dans certains cas, il peut s'agir de la présentation finale du produit au client. Vous voudrez donc envisager une composition de la rémunération plus agressive que celle que vous avez pour vos représentants rétention de la clientèle.

Éléments à prendre en compte lors de la construction du plan de rémunération:

- Quel est le degré de technicité de votre produit par rapport à votre client potentiel? Est-ce une démo difficile?
- Le produit ou le service que vous vendez aux clients potentiels est-il nouveau ou établi?
- La personne de soutien devra-t-elle répondre aux demandes concurrentielles lors des démonstrations?

Tout ce qui accroît la difficulté du poste de spécialiste des ventes devrait augmenter les possibilités de gain grâce à un mix de rémunération plus agressive, ainsi qu'à une plus grande augmentation pouvant être obtenue s'il/elle dépasse les objectifs.

À titre de référence, voici un exemple de structure de plan pour le poste de spécialiste des ventes généralement utilisé par une société de logiciels:

³ On retrouve surtout ce genre de poste dans des marchés hautement spécialisés

RTV	\$xxx,000	Mix Salarial (Base/Variable)	70/30
Salaire de Base	\$xxx,000	Incitatifs: Cible Annuelle	\$xxx,000
Composantes du Plan	Revenus	Démos Fermées	
Composantes: Poids	75%	25%	
Mécanique du Plan	Taux	Taux	
Plafond	Aucun	Aucun	
Performance: Période	Annuelle	Mensuelle	
Paieement: Fréquence	Mensuelle	Mensuelle	

RTV: Rémunération Totale Visée

Voici les étapes à prendre en compte lorsque vous définissez ce poste et les détails du plan de rémunération.

Étape 1: Faites une liste des spécialistes des ventes qui seront sur ce plan

Il existe une grande différence entre un grand expert en produits et un grand spécialiste des ventes. Assurez-vous que vous avez le bon dans la bonne position. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Ont-ils les bonnes compétences techniques?
- Comment sont leurs compétences de présentation?
- Sont-ils à l'aise de voir une partie de leur salaire dépendre des actions des autres?

Étape 2: Attribuer les responsabilités de couverture

Chaque représentant des ventes mérite un grand soutien de la part de son spécialiste des ventes, et chaque membre de l'équipe des ventes mérite d'être membre d'une équipe qui les aidera à atteindre leurs objectifs. N'oubliez pas que lorsque de nouveaux représentants des ventes sont ajoutés à la compagnie, ils doivent être associés au spécialiste des ventes approprié. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Quel est le bon ratio de spécialiste des ventes par rapport aux représentants? Les membres de votre équipe de spécialistes des ventes peuvent-ils fournir le soutien nécessaire à tous les représentants de leur région?
- Toutes vos équipes de vente ont-elles des capacités similaires? Certains de vos spécialistes des ventes ont-ils accès à de meilleures opportunités?

Étape 3: Définir le quota

En règle générale, le quota du spécialiste des ventes doit correspondre à la somme des quotas des représentants qu'il prend en charge. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Y a-t-il différents types de crédits de revenus que vous devriez soit compter, soit exclure?
- Si chaque membre de l'équipe de vente atteint son quota individuel, combien le spécialiste des ventes gagnera-t-il?
- Comment ce même territoire ou groupe de représentants s'est-il comporté l'année dernière?
- Lorsque de nouveaux spécialistes des ventes sont ajoutés, vous devez surveiller la façon dont vous allez gérer les crédits des opportunités en cours.

Étape 4: Définir l'opportunité

Assurez-vous que la composition de la rémunération convient à ce poste par rapport aux autres postes de vente. Il devrait être moins agressif qu'un responsable de comptes car ils ont moins d'influence sur le résultat final. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Ce qui est considéré comme une excellente performance pour un spécialiste des ventes se reflète-t-elle dans les paiements disponibles pour une performance supérieure au plan?
- Combien gagnera le spécialiste des ventes si tous ses représentants assignés atteignent la cible?
- Devriez-vous ajouter une mesure supplémentaire pour vous assurer que vos spécialistes des ventes soutiennent tous leurs représentants, au lieu de se concentrer uniquement sur quelques-uns d'entre eux? Si tel est le cas, envisagez une mesure de bonus lorsque tous les représentants qu'ils soutiennent réalisent un quota.

Le directeur des ventes: récompenser la performance de l'équipe

Comme tout bon leader, le directeur des ventes de première ligne est responsable de la performance de son équipe et, à ce titre, elle devrait être récompensée pour cette performance. Le directeur des ventes de première ligne est généralement évalué sur des mesures similaires à celles de l'équipe qu'il gère, avec des composantes supplémentaires pertinentes pour une fonction de gestion. Cet alignement garantit que le directeur des ventes dirige son navire de manière appropriée et que tous les représentants qu'ils gèrent, rament dans la bonne direction.

Éléments à prendre en compte lors de la construction du plan de rémunération:

Mix Salarial et Rémunération Compensatoire

En tant que directeurs des ventes de première ligne, ils acceptent la responsabilité d'une équipe. Dans le cadre de cette responsabilité, ils doivent se concentrer sur le coaching de représentants plutôt que sur la fermeture des ventes. De ce fait, la composition de la rémunération d'un responsable est généralement moins agressive que celle des représentants qu'il gère. En outre, il n'est pas rare que les meilleurs représentants des ventes gagnent plus que leurs directeurs.

Composantes du plan

Comme mentionné précédemment, les objectifs des directeurs des ventes doivent être bien alignés sur les composantes de leur équipe des ventes. Dans de nombreuses entreprises, ceux-ci peuvent ne pas avoir le contrôle sur les politiques de tarification et d'escompte. Dans ces cas, il est souvent logique que le représentant soit évalué sur les revenus, tandis que les directeurs des ventes de première ligne devraient être évalués sur la marge ou sur la structure des prix.

À titre de référence, voici un exemple de structure de plan pour un poste de directeur des ventes de première ligne généralement utilisé pour une société de logiciel en tant que service:

RTV	\$xxx,000	Mix Salarial (Base/Variable)	70/30
Salaire de Base	\$xxx,000	Incentifs: Cible Annuelle	\$xxx,000
Composantes du Plan	Revenus		Marge de profit
Composantes: Poids	70%		30%
Mécanique du Plan	Taux		Taux
Plafond	Aucun		Aucun
Performance: Période	Annuelle		Trimestrielle
Paiement: Fréquence	Mensuelle		Trimestrielle

RTV: Rémunération Totale Visée

Voici les étapes à prendre en compte lorsque vous définissez ce poste et les détails du plan de rémunération.

Étape 1: Trouvez vos leaders

Votre meilleur représentant des ventes n'est pas nécessairement le meilleur leader. Un leader des ventes doit pouvoir enseigner les techniques de vente, garder un œil sur tous les représentants et savoir où se concentrer. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Avez-vous promu votre meilleur représentant hors du terrain ou avez-vous vraiment trouvé un directeur des ventes?
- Avez-vous un plan de formation pour former d'autres leaders à mesure que vous grandissez?
- Combien de personnes votre DV peut-il superviser? Vous attendez-vous à des sorties d'accompagnement, à une supervision directe, à une conversation quotidienne et à un suivi? Veillez à ajuster votre gestion de contrôle en conséquence.

Étape 2: Définir les responsabilités en matière de rapport

Le plan type attribue par défaut au directeur des ventes de première ligne la somme de toutes les ventes de ses représentants. Lorsque de nouveaux représentants sont ajoutés, ils commenceront automatiquement à augmenter le volume des ventes du DV. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Votre directeur des ventes de première ligne supervisera-t-il un type de représentant ou une équipe de vente composée de plusieurs postes (directeur de comptes, spécialiste des ventes, représentants du développement des affaires etc.)?
- Comment voulez-vous penser créditer les ventes des représentants au gestionnaire? Des sources de revenus devraient-elles être exclues des crédits de gestion?

Étape 3: Définir le quota

La période de performance pour les directeurs des ventes correspond généralement à la valeur par défaut des représentants sous sa direction, y compris des objectifs mensuels et trimestriels, qui peuvent également être définis pour guider les représentants et les gestionnaires. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Les directeurs des ventes doivent-ils avoir un quota sur-attribué (c'est-à-dire que le montant du quota du directeur des ventes est supérieur à la somme des quotas individuels de son équipe)?
- Y a-t-il des postes vacants dans l'équipe du directeur des ventes? Comment le quota du directeur des ventes reflète-t-il les positions ouvertes, les nouveaux représentants et les représentants expérimentés?

Étape 4: Définir l'opportunité

De nombreuses entreprises modifient les niveaux de paiement en fonction des performances pour récompenser les meilleurs directeurs des ventes. Pensez à votre cycle de vente lorsque vous définissez la période de performance du directeur des ventes. Les autres composantes du plan à prendre en compte comprennent les primes basées sur les revenus, l'amélioration de l'embauche du personnel ou l'extension des territoires. Vous devez examiner les performances passées lors de la définition des opportunités de paiement. Les questions à considérer sont les suivantes:

- Combien un directeur des ventes gagnera-t-il si tous ses représentants atteignent les quotas?
- Combien gagneront les meilleurs représentants par rapport à leurs directeurs des ventes?

POUR PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE : COMMUNIQUER LES PLANS

Vous avez conçu les meilleurs plans de rémunération. Vous avez transformé des éléments incontrôlables du plan en des éléments qui réussiront encore et encore. Vous vous êtes engagé dans la modélisation guidée par les données pour analyser les paiements potentiels, et la haute direction a approuvé vos plans. Maintenant c'est l'heure pour votre dernière étape : communiquer les plans aux membres de l'équipe de vente et exécuter votre stratégie à la perfection. Créer un régime de rémunération incitative universellement accepté n'est pas chose facile, surtout lorsqu'il s'agit d'impliquer un changement. Cela est généralement difficile pour trois raisons :

1. Les représentants des ventes croient souvent qu'une refonte leur fera perdre des avantages existants.
2. Les employés se méfient naturellement (et parfois de façon compréhensible) de ce que la direction pourrait faire. "des changements pour le mieux."
3. Il se peut que la direction ne soit pas en mesure de communiquer clairement les nouveaux changements apportés au plan d'une manière par laquelle les représentants reconnaissent les avantages qu'ils en retirent, ce qui est essentiel pour l'adoption et l'adhésion.

VOTRE ÉQUIPE DE VENTE COMPTE-T-ELLE TROP DE NIVEAUX DE GESTION ?

Combien de niveaux de gestion des ventes sont suffisants et combien sont insuffisants ? C'est l'équilibre délicat que les organisations commerciales doivent déterminer. D'un côté, il y a une entreprise avec trop peu de niveaux de gestion en dessous d'eux. Ces gestionnaires sont débordés et ont souvent tellement de chats à fouetter qu'ils ne sont pas en mesure de donner à leurs équipes de vente la formation, l'encadrement et les conseils nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels. À l'autre extrémité du spectre se trouvent les directeurs des ventes avec trop de niveaux de gestion en dessous d'eux. Ce scénario entraîne l'inefficacité et le gaspillage, ainsi qu'une augmentation inutile des coûts de rémunération de l'organisation.

En fin de compte, l'objectif du leadership devrait être de trouver un équilibre - la gestion devrait être suffisamment légère pour être efficace et rentable, mais pas au point d'affecter l'engagement et la productivité. Combien de niveaux votre organisation devrait-elle avoir, et à quel moment savez-vous que vous avez trop de gestionnaires ? Une seule formule ne fonctionne pas pour toutes les entreprises, mais, heureusement, vos données de vente devraient être capables de vous dire tout ce que vous avez besoin de savoir.

Suivez ces trois étapes pour trouver le bon équilibre :

1. Utilisez vos données pour répondre à cette question : Pour chaque dollar que je gagne en revenus, combien est-ce que je dépense en salaire de base et en salaire variable? Si l'argent gagné ne dépasse pas le coût, le nombre de couches de votre équipe de vente peut contribuer au problème.
2. Jetez un coup d'œil aux crédits partagés. Des données ont montré que les entreprises paient beaucoup de gens par transaction. En fait, un certain nombre d'entreprises ont payé jusqu'à 30 différents individus après la conclusion d'un contrat de vente type. Combien y a-t-il de couches entre les cadres supérieurs des ventes et ceux qui sont chargés de la fermeture? Tous ceux qui sont rémunérés contribuent-ils à la vente?
3. Analyser l'information afin qu'elle puisse être correctement appliquée. Ne commettez pas l'erreur courante d'appliquer des diminutions généralisées du personnel de vente sans utiliser les données pour vous guider. En fin de compte, la meilleure mesure pour savoir si votre organigramme fonctionne est la rentabilité. Étudiez vos données pour savoir comment le nombre de couches de votre organisation influe sur les profits et utilisez ces connaissances pour faire des ajustements.

Il est essentiel de tenir votre force de vente à jour pour assurer le succès de votre plan de rémunération. Voici comment communiquer le design et obtenir l'adhésion de tous :

Étape 1 : Constituer une équipe de communication solide

Le plan doit être communiqué en commençant par la direction des ventes au plus haut niveau (c.-à-d., vice-président des ventes, directeur des ventes ou autre). De plus, les directeurs des ventes devraient être utilisés pour tirer parti de leur expertise en matière de gestion du rendement des ventes. N'oubliez pas, cependant, que ce n'est pas tout le monde au niveau de la gestion qui convient nécessairement à votre équipe de communication. Si un directeur des ventes n'est pas à l'aise de communiquer ses responsabilités quotidiennes, pouvez-vous compter sur lui pour communiquer les changements de plan aux représentants? Choisissez ceux qui ont fait preuve d'une grande capacité d'intervention et qui se sont déjà fait entendre dans le passé.

Étape 2 : Soyez aussi transparent que possible

Une fois la bonne équipe réunie, il est temps d'ouvrir le plus possible les voies de communication. Assurez-vous que les responsables des ventes fournissent toute l'étendue de l'élaboration d'un plan et tout ce qu'il comporte. Votre personnel doit bien comprendre la différence entre l'ancien et le nouveau régime et, surtout, ce qu'il en retire. Ce sont les avantages sociaux qui les motiveront. La transparence n'est pas seulement essentielle pour communiquer les détails des changements à venir aux régimes d'intéressement ; elle l'est aussi pour que tout le monde s'implique pleinement dans l'évaluation des régimes actuels de rémunération des ventes afin de continuer à les peaufiner pour le succès futur.

Étape 3 : Préparez-vous pour le succès

Assurez-vous que les directeurs des ventes communiquent efficacement leurs plans en se posant ces questions :

- Vos représentants voient-ils ce qu'ils en retirent?
- Les objectifs de ventes sont-ils clairs?
- Les détails du plan de rémunération sont-ils clairs et faciles à comprendre?
- Est-ce que tout le monde comprend l'importance de la gestion de la rémunération et du suivi des commissions dans le nouveau régime?

Souvenez-vous : Même le meilleur logiciel de gestion de la rémunération incitative ne peut être meilleur que le processus qu'il automatise, alors assurez-vous d'avoir désigné des décideurs clés pour superviser le processus de déploiement et vous assurer que tout s'additionne. Les nouveaux changements ne sont jamais faciles à mettre en œuvre, mais une communication efficace augmentera vos chances de succès.

Concevoir des régimes de rémunération incitative efficaces est un art, car c'est une science. Vous devez commencer par une base d'idées et de choix de conception stratégique fondés sur les données, en utilisant des données d'analyse comparative et un leadership éclairé en matière de pratiques exemplaires pour assurer le succès dès le départ. Mais malgré toute la planification tactique et stratégique qui sert à se préparer à la croissance et au progrès, aucun plan ne réussira jamais vraiment tant qu'il ne reposera pas sur une compréhension des rôles et des systèmes présents à l'extrémité humaine de l'équation. L'automatisation est la voie à suivre lorsqu'il s'agit de concevoir un plan de rémunération, mais l'automatisation ne signifie pas qu'il faille supprimer l'élément humain - le système, tel qu'il se présente, s'élève et tombe sur le dos du personnel qui s'engage avec lui, et sans ces éléments de conception réfléchis qui considèrent de façon réaliste les différents rôles et scénarios présents sur le lieu de

travail, le système ne sera jamais en mesure d'atteindre son plein potentiel. Ce n'est qu'avec des idées solides et une planification stratégique que vous pouvez vraiment inspirer avec vos plans de rémunération.

EN SAVOIR PLUS SUR K7 Service-Conseil

K7 Service-Conseil offre des services de planification, conception, de la mise en œuvre et de support de plans de rémunération pour des clients potentiels ainsi que pour sa clientèle actuelle.

Visitez notre site Internet ou composez-le

+1 (450) 232-4630 pour en savoir plus sur la façon dont K7 Service-Conseil peut aider votre entreprise à revoir votre système de rémunération des ventes.

