


# Faites de vos incitatifs un vrai levier de performance




Récompensez les bons efforts.  
Pas les ventes faciles.

## « Comment mieux structurer vos incitatifs pour réellement motiver vos vendeurs ? »

Cet eBook vous aide à faire le tri entre les ventes méritées et celles qui surviennent sans effort. Vous y découvrirez des stratégies concrètes pour récompenser la performance réelle... et non l'inertie.


 **Vous avez des questions ou souhaitez adapter ces principes à votre réalité ? Nous sommes là pour vous.**

À la fin de chacun des chapitres de cet eBook, vous trouverez une infographie. Elle a été conçue pour vous offrir **un accès direct à notre soutien**, en toute simplicité.

 **Cliquez simplement sur l'infographie** pour ouvrir une page web où vous pourrez **nous poser vos questions ou décrire vos défis**. Il vous suffit de remplir le formulaire.

 **Ce service est gratuit, confidentiel et sans engagement.**

Notre équipe accompagne chaque semaine des gestionnaires qui veulent transformer leurs ventes. Que ce soit pour ajuster un programme d'incitatifs, clarifier une stratégie de rémunération ou mieux mobiliser leurs équipes, nous sommes là pour en discuter – en toute confidentialité.

 Vous préférez nous contacter directement ?

 Cliquez ici : [ccossette@k7serviceconseil.com](mailto:ccossette@k7serviceconseil.com)



Christian Cossette, Président  
K7 Service-Conseil

# **Index – Les incitatifs doivent motiver**

## Introduction

- Objectif de l'ebook
- Pourquoi repenser les incitatifs de vente

## Chapitre 1 – Pourquoi les incitatifs dérapent

- Intention stratégique vs réalité terrain
- Ventes spontanées et récurrentes
- L'illusion de performance

## Chapitre 2 – Le piège des incitatifs “automatiques”

- Définition des ventes gratuites
- Exemples concrets (vente web, abonnement)
- Dangers et recommandations immédiates

## Chapitre 3 – Rémunération planifiée vs réelle

- Décalage entre théorie et pratique
- Cas d'entreprises (dispositifs médicaux, emballage)
- Solutions concrètes mises en place

## Chapitre 4 – Comment redonner du sens aux incitatifs

- Seuils et accélérateurs
- Segmentation des ventes
- Coût invisible des ventes passives

## Synthèse

- Résumé des recommandations clés
- Alignement entre effort et récompense

## Conclusion

- Incitatifs : levier ou dépense passive ?
- Appel à l'action pour les gestionnaires

## Exemple concret

- Étude de cas chiffrée d'un représentant
- Analyse détaillée de la rémunération perçue vs méritée
- Leçons à tirer pour la gestion des incitatifs

## À propos de l'auteur

- Profil de Christian Cossette
- Expertise en rémunération incitative

# Les incitatifs de vente sont censés motiver... alors ne les gaspillez pas sur des cibles faciles

Par : Christian Cossette, président, K7 Service-Conseil – Mai 2025

---

## INTRODUCTION

---


Dans la majorité des entreprises, les **incitatifs de vente** sont perçus comme un levier incontournable pour **stimuler la performance, mobiliser les équipes et soutenir la croissance**. Que ce soit sous forme de commissions, de primes à l'atteinte de quota ou de bonis exceptionnels, ces incitatifs visent un objectif clair : **récompenser les efforts qui génèrent des résultats tangibles**.

Sur papier, tout cela fonctionne.

En pratique, pourtant, un constat s'impose dans un nombre croissant d'organisations : **les incitatifs sont souvent versés même en l'absence d'un véritable effort commercial**.

Pourquoi ? Parce que toutes les ventes ne se valent pas.

Certaines se déclenchent automatiquement – grâce au marketing, à la notoriété, à la fidélité d'un client ou à un contrat à long terme. Dans ces cas-là, le ou la représentant(e) des ventes **n'a rien fait de spécifique** pour déclencher l'achat, mais reçoit tout de même un incitatif. On parle alors de **ventes "gratuites"** ou **ventes héritées**.

 Résultat : l'entreprise dépense des montants importants pour récompenser des résultats qui ne reflètent **ni l'effort, ni la stratégie, ni la performance du moment**.


---

 **Ce mini ebook a pour but de vous aider à reprendre le contrôle de vos incitatifs**

Vous y découvrirez comment :

- **Comprendre la mécanique** derrière ce gaspillage invisible, souvent non intentionnel ;
- **Identifier les ventes "gratuites"**, c'est-à-dire celles qui ne justifient pas un incitatif ;
- **Recalculer votre vrai mix de rémunération**, au-delà des apparences ;
- **Réajuster votre plan d'incitatifs** pour qu'il récompense ce qui doit réellement l'être : les efforts de développement, la prospection, l'expansion de comptes ou la conquête de nouveaux marchés.

---

 **Bref, vous apprendrez à transformer vos incitatifs en de véritables moteurs de croissance — plutôt qu'en simples dépenses budgétaires passives.**

Souhaites-tu que je l'intègre à la version finale du mini ebook ou que je te le mette en page dès maintenant avec un visuel de type couverture ?

---

## CHAPITRE 1 – Pourquoi les incitatifs dérapent

---

### L'intention derrière les incitatifs de vente

Dans un monde idéal, les incitatifs sont un formidable moteur de performance. Ils permettent de :

- Récompenser les efforts exceptionnels ;
- Encourager la prospection active ;
- Motiver les représentant(e)s à dépasser leurs quotas ;
- Aligner les comportements commerciaux avec les objectifs de l'entreprise.

C'est pourquoi la majorité des organisations structurent la rémunération de leurs représentant(e)s autour d'un **mix "salaire fixe + rémunération variable"**. Le salaire garantit une base stable, tandis que la portion variable — commissions, bonis ou primes — introduit un certain **niveau de risque et de mérite**, en fonction des résultats.

Sur le plan stratégique, cela semble logique : **plus je vends, plus je gagne**.

Mais sur le terrain... la réalité est souvent plus complexe.

---

### La réalité terrain : des incitatifs déconnectés de la performance

Avec le temps, dans plusieurs organisations, une partie significative des incitatifs est versée **sans lien réel avec les efforts actuels** du/de la représentant(e).

Pourquoi ? Parce que toutes les ventes ne nécessitent pas le même niveau d'effort. Deux grandes catégories de ventes posent particulièrement problème :

#### **1. Les ventes spontanées**

Ce sont des ventes qui se produisent sans intervention directe d'un(e) représentant(e) :

- Un client passe une commande en ligne après avoir vu une publicité ;
- Une entreprise renouvèle naturellement sa commande habituelle ;
- Une marque forte suscite une confiance immédiate qui mène à l'achat.

---

👉 **Le/la représentant(e) n'a rien fait pour déclencher la vente**, mais touche tout de même un incitatif.

## 2. Les ventes récurrentes

Elles résultent d'un effort passé, mais **ne nécessitent plus d'action concrète au présent** :

- Contrats pluriannuels ;
- Abonnements renouvelables automatiquement ;
- Clients fidèles qui rachètent les mêmes produits par habitude.
- 

👉 Dans ces cas aussi, **l'effort ayant déjà été fourni**, la rémunération variable versée aujourd'hui n'encourage aucune action supplémentaire.

---

## 🌀 Ce qui semblait être un incitatif... devient un salaire caché

Quand une grande partie des incitatifs repose sur des ventes automatiques ou héritées, ils perdent leur fonction première : **stimuler la performance et récompenser l'effort**.

📉 Le danger :

- Les incitatifs deviennent une forme de **salaire garanti déguisé** ;
- L'entreprise continue à investir sans retour additionnel sur son argent ;
- Les représentant(e)s peuvent atteindre leurs objectifs sans mobiliser d'efforts réels.

---

## ✦ Le vrai risque : l'illusion de performance


À première vue, les chiffres sont bons : les quotas sont atteints, les incitatifs sont versés, et la direction se félicite de la dynamique commerciale.

Mais si ces résultats sont essentiellement portés par des ventes passives ou automatiques, alors **la croissance réelle est au point mort, et le système d'incitatifs perd tout pouvoir motivant.**

---

### ✓ Ce que l'entreprise doit se demander

- Quelle part des ventes provient d'efforts réels récents ?
- Mes incitatifs stimulent-ils des comportements de développement ?
- Suis-je en train de payer pour des résultats inévitables ?



Pour transmettre vos questions, cliquez-ici

Si vous avez des interrogations concernant ce chapitre, n'hésitez pas à me les transmettre.

Je vous répondrai, sans frais et sans aucune obligation de votre part, dans les 48 heures.

Christian Cossette, président  
K7 Service-Conseil

---

## CHAPITRE 2 – Le piège des incitatifs “automatiques”

---

Les incitatifs de vente ont pour but de **récompenser les efforts qui mènent à de nouveaux résultats commerciaux**. Mais que se passe-t-il lorsqu'ils sont versés **sans effort récent, sans prospection, sans relance, sans négociation** ?

C'est là que l'on tombe dans le piège des **incitatifs automatiques** : des commissions ou bonis attribués à des représentant(e)s pour des ventes qui se seraient faites... même **en leur absence**.

Ce phénomène est bien plus répandu qu'on ne l'imagine, et il sabote doucement — mais sûrement — l'efficacité des plans d'incitatifs.

---

### Deux grandes catégories de ventes gratuites

Les ventes gratuites — ou *ventes héritées* — désignent les transactions qui ne nécessitent **aucune intervention directe ou récente** de la part du/de la représentant(e) des ventes. Elles sont le fruit d'une stratégie d'entreprise efficace... mais non d'un effort commercial actif au moment de la vente.

Elles se divisent en deux types principaux :

#### 1. Les ventes spontanées

Ce sont les ventes initiées directement par le client, souvent à partir de l'environnement numérique ou de la notoriété de la marque.

#### Elles proviennent :

- Du marketing (publicité, inbound marketing, SEO) ;
- De la réputation de l'entreprise ou d'un bon bouche-à-oreille ;
- De promotions automatisées ou d'un entonnoir d'achat bien huilé.

---

### Exemples :

- **Exemple 1** : Un client entre dans une boutique après avoir vu une vidéo virale sur TikTok. Il sait déjà ce qu'il veut acheter. Il règle en caisse sans assistance.
  - **Exemple 2** : Une cliente remplit son panier sur le site web après avoir reçu un courriel promotionnel. La vente est conclue sans interaction humaine.
- 

### À retenir :

Récompenser un(e) représentant(e) pour une vente spontanée, c'est comme lui attribuer du mérite pour quelque chose que **la machine marketing a déclenché seule**.

Cela revient à **subventionner passivement un comportement neutre**, au lieu d'encourager une action proactive.

## 2. Les ventes récurrentes

Ce sont des ventes qui découlent d'un **effort passé**, mais qui **ne nécessitent plus d'action actuelle**. Elles sont souvent **prévues, structurées, ou assurées par contrat**.

### Elles incluent :

- Les contrats à long terme renouvelables automatiquement ;
- Les clients réguliers qui commandent toujours les mêmes produits ;
- Les modèles d'abonnement (SaaS, services mensuels, etc.) ;
- Les produits "essentiels" commandés de manière routinière.

### Exemples :

- **Exemple 1** : Une entreprise de logiciels facture automatiquement ses clients chaque mois via abonnement. Le/la représentant(e) n'a eu aucun échange avec le client depuis six mois.
- **Exemple 2** : Une clinique vétérinaire achète les mêmes boîtes de fournitures tous les trimestres, par habitude.

---

## **Conseil pratique :**

Si la vente a lieu **même si le/la représentant(e) est en vacances**, c'est probablement une vente qui **ne devrait pas générer d'incitatif actif**.

### **Le vrai danger : confusion entre effort et résultat**

Lorsque ces ventes “gratuites” sont mélangées aux autres dans les quotas, les rapports et les commissions :

- L'entreprise **surestime la performance réelle** ;
- Les représentant(e)s **se reposent sur l'acquis** plutôt que de chercher la croissance ;
- Les incitatifs deviennent des **rentes de situation** au lieu de moteurs de conquête.


---

## **Ce que vous pouvez faire dès maintenant**


### 1. **Isoler les ventes récurrentes et spontanées dans vos rapports**


 Pour bien les distinguer des ventes issues d'un effort commercial actif.

### 2. **Identifier les zones à fort potentiel** mais sous-exploitées

 Pour rediriger les incitatifs vers des activités de développement.

### 3. **Éviter de lier des incitatifs à des revenus “automatiques”**

 Sauf si le maintien exige un suivi actif, une renégociation ou un service particulier.



Pour transmettre vos questions, cliquez-ici

Si vous avez des interrogations concernant ce chapitre, n'hésitez pas à me les transmettre.

Je vous répondrai, sans frais et sans aucune obligation de votre part, dans les 48 heures.

Christian Cossette, président  
K7 Service-Conseil

---

## Chapitre 3 - Rémunération planifiée vs. Rémunération réelle

---

Les entreprises parlent souvent de “mix salarial” – par exemple 60 % fixe, 40 % variable. Mais si la majorité du variable provient de ventes gratuites... **ce ratio ne reflète pas la réalité.**

✦ **Exemple 1 :** Si 80 % des ventes sont récurrentes ou spontanées, et qu’elles déclenchent tout de même des incitatifs, le ratio réel peut tomber à 90 % fixe / 10 % variable.

---

### **Cas 1 – Dispositifs médicaux : une illusion d’incitatifs à la performance**

Dans le secteur hautement réglementé des dispositifs médicaux, une entreprise nord-américaine commercialisait des produits implantables destinés à des chirurgiens spécialistes.

Pour stimuler la performance de sa force de vente, elle avait conçu un plan de rémunération compétitif : 43 % fixe / 57 % en incitatifs. Ce modèle visait à cultiver une culture de “mérite” et de “rémunération à la performance”.

Mais en creusant un peu, les dirigeants ont découvert un décalage majeur entre ce qu’ils croyaient encourager... et ce qui se passait réellement sur le terrain.

---

### **Ce que l’analyse a révélé**

La majorité des ventes provenaient de clients déjà convertis — en l’occurrence, des chirurgiens qui, par habitude, formation ou confort, continuaient à utiliser le même type d’implant chirurgical sans jamais considérer d’alternative.

- Pas de nouvelle négociation
- Aucun concurrent à écarter
- Aucun suivi clinique actif exigé

En d’autres termes, les ventes se réalisaient même si le/la représentant(e) des ventes était peu engagé(e). La fidélité des praticiens, la courbe d’apprentissage associée à chaque produit et les protocoles hospitaliers jouaient un rôle beaucoup plus décisif que les efforts du/de la représentant(e).

---

## **Résultat :**

Lorsque les experts ont exclu du calcul les ventes récurrentes et “automatiques”, le mix réel de rémunération s’est révélé beaucoup moins “à risque” :

→ 77 % fixe / 23 % incitatifs

Autrement dit, plus de trois quarts du revenu des représentant(e)s étaient garantis, indépendamment de leur performance actuelle.

## **Conséquences invisibles**

- Fausse motivation : Les incitatifs donnaient l’illusion d’une performance méritée, alors qu’ils rétribuaient des ventes automatiques.
- Stagnation commerciale : La prospection de nouveaux centres hospitaliers ou de nouvelles spécialités médicales était quasi inexistante.
- Frustration chez les tops performeurs : Ceux et celles qui investissaient du temps pour convaincre de nouveaux chirurgiens ou pénétrer un nouvel établissement n’étaient pas mieux récompensés que les autres.

## **Solutions mises en œuvre**

1. Distinction claire entre ventes “actives” et “passives”  
Les ventes récurrentes faisaient désormais partie de la rémunération de base, non éligibles à des incitatifs.
2. Bonification des activités de développement  
L’entreprise a introduit des primes spéciales pour :
  - Chaque nouveau client converti
  - La vente de nouveaux produits à des clients existants
  - Les gains de parts de marché dans une spécialité chirurgicale
3. Révision du quota individuel  
Les quotas ont été ajustés pour exclure les ventes récurrentes, forçant les représentant(e)s à générer de la croissance nette pour obtenir des incitatifs.

---

## **Leçon à retenir**

Même dans un environnement stable et hautement fidélisé comme celui des dispositifs médicaux, il est essentiel de distinguer entre résultats passés et efforts présents. Un incitatif efficace ne devrait pas récompenser la fidélité d'un client... mais l'action proactive du/de la représentant(e) pour générer une nouvelle opportunité.

---

## **Cas 2 – Industrie de l'emballage : quand les incitatifs récompensent le passé**


Une entreprise spécialisée en emballage industriel croyait avoir mis en place un système de rémunération incitatif équilibré : **75 % de rémunération fixe et 25 % d'incitatifs**. L'objectif était clair : motiver les représentant(e)s des ventes à croître leur portefeuille client tout en consolidant les relations existantes.

Mais un audit interne a révélé une tout autre réalité.

### **Constat :**

Plus des **deux tiers du chiffre d'affaires annuel** provenaient de **contrats pluriannuels** signés par les clients les années précédentes. Ces ventes récurrentes se renouvelaient automatiquement, sans sollicitation, sans négociation, parfois même sans suivi actif.

Résultat : la majorité des incitatifs versés l'étaient sur des ventes **acquises dans le passé**, qui **ne nécessitaient aucun effort de prospection ou d'argumentation**.

 **Impact réel** : Après ajustement, la rémunération variable réellement liée à la performance actuelle représentait à peine **8 % du total**, ce qui portait le **mix de rémunération réel à 92 % fixe / 8 % incitatifs**.

### **Problèmes soulevés**

- **Illusion de performance** : Les représentant(e)s semblaient atteindre leurs objectifs sans déployer de stratégies de développement.
- **Manque de stimulation** : Peu d'efforts étaient investis pour aller chercher de nouveaux contrats ou explorer d'autres segments de marché.
- **Découragement des plus performants** : Ceux et celles qui faisaient vraiment du développement se retrouvaient récompensés au même niveau que ceux qui "entretenaient" simplement un portefeuille dormant.

---

## ✓ Ajustements proposés

### 1. Seuil de déclenchement des incitatifs

Aucun incitatif versé tant que les ventes ne dépassent pas **90 % du volume récurrent estimé**.

### 2. Accélérateurs progressifs

Des taux de commission plus élevés au-delà de certains paliers (ex. : +2 % pour chaque tranche de 10 % au-dessus du quota).

### 3. Segmentation des ventes

- Ventes récurrentes : rémunérées uniquement au taux de base.
- Nouvelles ventes, nouveaux produits ou nouveaux marchés : éligibles à des **incitatifs bonifiés**.

### 4. Création d'un indicateur "effort de développement"


Ex. : nombre de nouveaux comptes ouverts, nombre de propositions envoyées, ou croissance nette de comptes existants.

---

## 💡 Leçon à retenir

Même dans une industrie où la récurrence est naturelle, **il est possible et stratégique de recentrer les incitatifs** pour stimuler le développement. Il suffit d'un cadre clair et de critères bien définis pour que l'argent versé en incitatifs **devienne un moteur de croissance** plutôt qu'un coût passif.

À la fin de l'ebook, il y a un exemple concret basé sur le cas d'un seul représentant d'une équipe de vente d'un de nos clients.



Si vous avez des interrogations concernant ce chapitre, n'hésitez pas à me les transmettre.

Je vous répondrai, sans frais et sans aucune obligation de votre part, dans les 48 heures.

Christian Cossette, président  
K7 Service-Conseil

---

## CHAPITRE 4 – Comment redonner du sens aux incitatifs

---

La bonne nouvelle ?

Il est tout à fait possible de corriger le tir et de réaligner vos incitatifs pour qu’ils remplissent leur véritable fonction : récompenser l’effort, stimuler la croissance, et propulser la performance.

Vous n’avez pas besoin de jeter votre modèle à la poubelle.

Quelques ajustements ciblés — simples à mettre en place — peuvent faire toute la différence.

---

### 1. Fixer un seuil de déclenchement des incitatifs

Le problème :

Si des incitatifs sont versés dès la première vente, y compris sur des revenus récurrents ou spontanés, on alimente l’illusion de performance.


La solution :

Implémentez un seuil plancher en dessous duquel aucun incitatif n’est versé.

Cela permet de filtrer les ventes automatiques, et de ne récompenser que ce qui dépasse le niveau de “ventes assurées”.

#### Exemple :

Un(e) représentant(e) des ventes ne touche aucun incitatif tant qu’il ou elle n’a pas atteint 90 % de son quota mensuel. Cela évite de rémunérer passivement les ventes héritées et oriente les efforts vers l’objectif de croissance.

 **Bonus :** Ce seuil crée un effet psychologique motivant — “je dois me dépasser pour mériter ma commission”.

---

## ✓ 2. Accélérer les commissions au-delà du quota

Le problème :

Un taux de commission fixe devient rapidement démotivant pour les plus performants. Pourquoi se battre pour vendre plus, si chaque vente rapporte le même montant ?

La solution :

Mettez en place des paliers progressifs pour récompenser la surperformance. Ce qu'on appelle les accélérateurs de commission.

### 📌 Exemple :

- Jusqu'à 100 % du quota : 5 % de commission
- De 100 % à 120 % : 7 %
- Au-delà de 120 % : 10 %

🎯 Cela pousse les représentant(e)s à continuer leurs efforts même après avoir atteint leurs objectifs.

### 🧠 À éviter :

Appliquer le même taux à toutes les ventes, peu importe leur origine ou leur complexité. Cela revient à dire : *“Fermer un nouveau client ou encaisser une vente automatique, c'est pareil.”*

Rien de plus démotivant pour les meilleur(e)s.

---

### ✓ 3. Séparer les ventes selon leur nature

Le problème :

Quand toutes les ventes sont traitées de la même façon dans le système de rémunération, on brouille les pistes. On met sur le même pied les efforts réels de développement et les ventes automatiques.

La solution :

**Segmenter vos ventes** en différentes catégories et adapter vos incitatifs à chacune.

◆ **Ventes “automatiques”** (clients récurrents, contrats en place, abonnements, ventes web non assistées) :

→ Exclure des incitatifs ou leur accorder un poids réduit.

◆ **Ventes actives ou stratégiques :**

→ Prioriser les incitatifs sur :

- **Les nouveaux clients** (acquisition)
- **La croissance de comptes existants** (expansion)
- Les ventes de **produits ou services complémentaires** (upsell ou cross-sell)

🧠 Cela permet de concentrer les incitatifs là où **la marge est meilleure et les efforts sont plus exigeants.**

---

### ⚠ **Le coût invisible des ventes faciles**

Certaines organisations tombent dans le piège suivant :

“Puisque cette vente s’est faite sans effort, elle ne coûte rien...”

---

❌ **Faux.**

Même une vente automatique mobilise :

- Des campagnes marketing coûteuses ;
- Une infrastructure technologique ;
- Du service à la clientèle ;
- De la logistique, du service après-vente, du soutien administratif...

**Et si vous versez en plus un incitatif inutile par-dessus tout cela ?**


➡ **Vous payez trois fois pour la même vente.**

🔔 **Moralité : réservez vos incitatifs à ce qui mérite vraiment d'être récompensé**

- 💡 Récompenser une vente facile, c'est pénaliser le courage.
- 💡 Récompenser l'inertie, c'est décourager l'effort.

**En recentrant vos incitatifs sur les efforts de développement, vous créez un environnement :**

- Plus juste ;
- Plus motivant ;
- Et bien plus rentable.



Pour transmettre vos questions, cliquez-ici

Si vous avez des interrogations concernant ce chapitre, n'hésitez pas à me les transmettre.


Je vous répondrai, sans frais et sans aucune obligation de votre part, dans les 48 heures.

Christian Cossette, président  
K7 Service-Conseil

---

## SYNTHÈSE – Rétablir l'équilibre pour mieux motiver

---

 Dans bien des organisations, une part importante des ventes est déclenchée par des éléments **indépendants du travail du/de la représentant(e) des ventes** : renouvellement automatique d'un contrat, fidélité du client, effets du marketing, réputation de l'entreprise...

Pourtant, les incitatifs continuent d'être versés comme si **chaque vente avait été durement gagnée**, comme si **chaque transaction résultait d'un effort de développement actif**.

Cette confusion entre résultat hérité et performance réelle est l'un des plus grands pièges de la rémunération incitative moderne.

---

### Ce qu'il faut faire pour rétablir l'équilibre

- 1. Distinguer les ventes “gagnées” des ventes “héritées”**
  - Analysez quelles ventes sont le fruit d'actions concrètes (prospection, relance, négociation) et lesquelles sont automatiques ou récurrentes.
- 2. Recalculer la véritable répartition fixe/variable**
  - Ne vous fiez pas seulement à votre modèle théorique (ex. 70/30). Intégrez dans votre calcul la part des ventes passives pour obtenir un **portrait réaliste de la rémunération à risque**.
- 3. Ajuster les formules incitatives avec des seuils et des accélérateurs**
  - Excluez les ventes faciles des incitatifs de base. Récompensez la croissance réelle avec des paliers bonifiés. Faites en sorte qu'un(e) représentant(e) doive sortir de sa zone de confort pour mériter une commission.
- 4. Favoriser les comportements de développement**
  - Liez les incitatifs à des actions concrètes qui créent de la valeur : acquisition de nouveaux clients, croissance de comptes existants, ventes croisées, introduction de nouveaux produits ou services.

---

## 💡 Rappel fondamental

🌟 **Les incitatifs ne devraient pas récompenser ce qui se produirait de toute façon.** Ils devraient **amplifier les efforts stratégiques, motiver les représentant(e)s à aller plus loin, et générer une croissance durable.**

🎯 C'est en alignant mieux les incitatifs avec la **vraie contribution des équipes de vente** que l'on transforme une rémunération passive en **puissant levier de performance commerciale.**

---

## Conclusion

---

Les incitatifs ne sont pas le problème.

Bien au contraire : lorsqu'ils sont bien conçus, ils représentent l'un des **leviers les plus puissants** à la disposition des dirigeants pour **stimuler la performance, la motivation et la croissance.**

👉 Le vrai problème, c'est **l'attribution automatique** de ces incitatifs.

Lorsque les récompenses financières sont versées **sans distinction entre ventes passives et ventes méritées**, on transforme peu à peu un outil de performance en **salaire caché**, en **dépense non stratégique**, voire en **source d'iniquité** entre les membres de l'équipe.

---

## 🎯 Ce que nous vous encourageons à faire

- **Remettez en question vos pratiques actuelles.**  
Vos incitatifs sont-ils réellement liés aux efforts du moment ? Ou rétribuent-ils des résultats inévitables ?
- **Osez repenser vos formules de rémunération.**  
Même de petits ajustements — comme l'introduction d'un seuil ou d'un accélérateur — peuvent créer un effet positif majeur sur le terrain.
- **Alignez la reconnaissance financière sur la vraie valeur créée.**  
Récompensez l'initiative, la croissance, la conquête. Ne subventionnez plus l'inertie.

---

 **En résumé :**

 **Des incitatifs bien ciblés ne coûtent pas plus cher... ils rapportent plus.**

En alignant vos incitatifs sur les **efforts véritables**, vous ne faites pas que réduire les dépenses inutiles.

Vous bâtissez une **culture de performance durable**, vous **valorisez les bons comportements**, et vous **maximisez le rendement de chaque dollar versé**.

C'est ainsi que les incitatifs retrouvent leur véritable vocation :

 **Devenir un moteur de croissance, pas un rouage administratif.**

---

## **À propos de l'auteur**

**Christian Cossette** œuvre depuis plus de **35 ans** dans le domaine de la performance commerciale et de la rémunération incitative. Il est reconnu pour son expertise à concevoir et à ajuster des programmes de rémunération qui **alignent les incitatifs avec les efforts réels** des équipes de vente.

Membre actif depuis plus de **30 ans de l'American Compensation Association** (division Ventes et Marketing), il accompagne les entreprises de toutes tailles à **réaligner leurs incitatifs en cours d'année**, en fonction des résultats et des comportements observés sur le terrain.

Christian travaille étroitement avec les gestionnaires pour **comprendre pourquoi les représentant(e)s n'atteignent pas leurs objectifs, distinguer les ventes méritées des ventes automatiques**, et **corriger le tir rapidement et efficacement**.

---

 **Merci d'avoir lu « Les incitatifs doivent motiver... alors ne les gaspillez pas sur des cibles faciles »**

Nous espérons que ce mini ebook vous a permis de **prendre du recul sur votre stratégie d'incitatifs**, et de reconnaître les zones où votre système de rémunération pourrait être réajusté pour véritablement soutenir la croissance.

Vous avez découvert :

- Comment certaines ventes, **spontanées ou récurrentes**, faussent la perception de performance ;
- Pourquoi des incitatifs versés sans effort réel deviennent **des salaires cachés** ;
- Qu'un **réajustement stratégique**, même simple (seuils, accélérateurs, segmentation), peut redonner tout leur sens aux incitatifs ;
- Que la motivation durable repose sur **la reconnaissance des bons comportements**, pas sur la répétition de résultats acquis.

---


 **Et maintenant ?**

Chez **K7 Service-Conseil**, nous accompagnons les gestionnaires et dirigeants comme vous à :


- **Évaluer l'impact réel des incitatifs** sur la performance des représentant(e)s ;
- Distinguer les **ventes méritées des ventes “gratuites”** ;
- **Recalculer la part fixe/variable réelle** ;
- Et surtout : **ajuster le plan de rémunération en cours d'année**, lorsque nécessaire — sans attendre le prochain cycle budgétaire.

Parce que **la meilleure période pour réaligner vos incitatifs**, c'est *maintenant*, au moment où vous constatez un décalage entre effort et récompense.

---

 *Besoin d'un regard externe ou d'un accompagnement pour analyser vos données de ventes ?*

Nous sommes là pour en discuter, confidentiellement, sans engagement.

 Ensemble, faisons en sorte que vos incitatifs **deviennent un moteur de performance**, et non un frein déguisé.

## ⚠ Un exemple concret et... malheureusement très courant !

### Contexte :

Un représentant s'est vu attribué au début de l'année 2024, les paramètres suivants :

Élément	Détail
Objectif annuel de ventes	1 400 000 \$
Salaire global visé	125 000 \$
Ratio prévu fixe/variable	70/30
Salaire de base	87 500 \$
Incitatif cible	37 500 \$
Commissions 3 %	sur les ventes réalisées

### 📊 Résultat réel en fin d'année

Élément	Détail
Ventes réalisées 83 % de l'objectif	1 162 000 \$
Salaire de base reçu	87 500 \$
Commissions reçues	31 125 \$
Rémunération globale réelle	118 625 \$

**Pourcentage de la rémunération prévue atteint 95 %**

👉 Seulement **6 375 \$** de différence avec la rémunération visée, malgré un écart de **17 %** sur l'objectif de ventes.

**En apparence, la situation semble sous contrôle :**

Le gestionnaire observe un ratio fixe/variable légèrement modifié à **73/27** (au lieu de 70/30). Il pourrait penser que « ce n'est pas si grave ».



## Mais voici la réalité cachée après évaluation de l'effort réel

- Après analyse, **835 000 \$** des ventes ont été réalisées **sans intervention du représentant** (commandes passées directement via l'équipe des ventes internes).
- Ici, il faut tenir compte **des ventes entrantes (Pull)**. Elles proviennent de commandes récurrentes, d'achats provenant de recherches internet, des efforts du marketing, de la notoriété de l'entreprise etc.
- Si on **isole les ventes réellement générées** par le représentant :

Calcul	Montant
Total des ventes	1 162 000 \$
Moins ventes automatiques	(835 000 \$)
<b>Ventes actives réelles</b>	<b>327 000 \$</b>



## Impact sur les commissions :

- Sur les 31 125 \$ de commissions versées :
  - **23 250 \$** proviennent de ventes automatiques (**sans effort**).
  - **7 875 \$** proviennent des ventes réellement réalisées par le représentant.

## Résultat corrigé :

Élément	Montant
Salaire de base	87 500 \$
Commissions liées aux efforts réels	7 875 \$
Rémunération réellement méritée par effort	95 375 \$

- Rémunération totale obtenue : **118 625 \$**.
- Rémunération réellement méritée par l'effort : **95 375 \$**.

 **Donc 23 250 \$** ont été **versés pour des ventes obtenues sans action**.

## Résultat final — Ratio réel

Type de revenu	Montant	Pourcentage réel
Salaire garanti + commissions sans effort	110 750 \$	93 %
Commissions réellement méritées	7 875 \$	7 %
Total	118 625 \$	100 %

---

## Tableau synthèse de l'exemple concret

### Rémunération perçue vs Rémunération réelle

#### 1. Données de base

Objectif annuel de ventes	1 400 000 \$
Salaire vise (planifié)	125 000 \$ (70 % fixe / 30 % variable)
Ventes réalisées	1 162 000 \$ (83 % de l'objectif)
Rémunération réelle obtenue	118 625 \$
Ratio fixe/variable perçu	73 % fixe / 27 % variable

#### 2. Analyse réelle de l'effort

Ventes automatiques	835 000 \$
Ventes actives (effort réel)	327 000 \$
Commissions totales versées	31 125 \$
Commissions sur ventes automatiques	23 250 \$
Commissions sur ventes méritées	7 875 \$

#### 3. Résultat corrigé

Salaire + ventes sans effort (gratuite)	110 750 \$ (93 %)
Commissions réellement méritées	7 875 \$ (7 %)
Total rémunération	118 625 \$

---

#### **4. Constats pour les gestionnaires**

- Le ratio fixe/variable prévu sur papier peut masquer un déséquilibre majeur.
- Le représentant a touché 95 % de son revenu vise avec seulement 83 % des ventes atteintes.
- Plus de 70 % des ventes ont été conclues sans action commerciale active.
- Il n'y a pratiquement aucune incitation à fournir un effort additionnel.

#### **5. Actions recommandées**

- Mettre en place un seuil minimal avant versement d'incitatifs.
- Isoler les ventes automatiques dans les rapports de performance.
- Introduire des accélérateurs pour récompenser la surperformance réelle.
- Aligner les incitatifs sur l'effort, pas uniquement sur les résultats globaux.



## Conclusion choc pour les gestionnaires

**Cette situation est fréquente.**

Beaucoup de plans d'incitatifs continuent à payer presque toute la rémunération, même lorsque les objectifs ne sont pas atteints et même sans effort actif.




**Pourquoi un représentant ferait-il l'effort d'atteindre ses objectifs ?**

- Il sait qu'il touchera 95 % ou plus de sa rémunération prévue, même avec une performance moyenne.
- Il sait qu'une grande partie de ses ventes se fait sans prospection, sans relance, sans combat.



## Ce qu'un gestionnaire doit retenir :

- Ne pas se fier uniquement au ratio fixe/variable prévu sur papier.
- Analyser la provenance réelle des ventes : effort actif vs ventes automatiques.
- Mettre en place des seuils minimaux avant tout versement de commissions.
- Introduire des accélérateurs pour réellement motiver la surperformance.



Pour transmettre vos questions, cliquez-ici

Si vous avez des interrogations concernant ce chapitre, n'hésitez pas à me les transmettre.

Je vous répondrai, sans frais et sans aucune obligation de votre part, dans les 48 heures.

Christian Cossette, président  
K7 Service-Conseil

# Récompensez les bons efforts. Pas les ventes faciles.

Dans trop d'entreprises, les incitatifs sont versés sans distinction entre les efforts réels et les résultats automatiques. Commandes récurrentes, ventes web, renouvellements automatiques... Et si vous cessiez de subventionner l'inertie.

- Distinguer les ventes méritées des ventes héritées ;
- Corriger les déséquilibres entre performance réelle et rémunération ;
- Mettre en place des seuils, des accélérateurs et des indicateurs d'effort,

**Un incontournable pour toute organisation qui souhaite payer pour ce qui compte vraiment.**

## À propos de l'auteur

Christian Cossette œuvre depuis plus de 35 ans dans le domaine de la performance commerciale. Expert en rémunération incitative, il a aidé des centaines de PME à aligner leurs incitatifs avec la réalité du terrain. Président de K7 Service-Conseil, il est reconnu pour son approche rigoureuse, humaine et orientée résultats.

