

Commissions et primes, pratiques obsolètes comme leviers de motivation ?

D'échos d'insuccès aux rumeurs de restructuration, le domaine du retail de Luxe, après avoir joué les sprinters ces dernières années, s'essouffle, peine et souffre.

A l'heure où le contexte économique pousse des groupes de Luxe tels que Richemont à la restructuration, notamment des équipes dirigeantes, voire au licenciement et que les fermetures de boutiques s'enchaînent, les équipes de vente, notamment, veulent être rassurés et renouer avec une spirale vertueuse.

Le Luxe reste encore l'univers dans lequel les candidats à l'accession à un poste à la vente ou au marketing rêvent de travailler en priorité.

Mais nous n'allons pas ergoter sur les raisons de cette crise endémique tant le sujet est ambitieux et voué à des écueils tels que des périphrases et autres circonvolutions ennuyeuses et abscones.

Alors, quels sont les leviers de motivation de ces ambassadeurs de premier rang, dont le contact avec la clientèle finale est essentiel au développement, ou à la pérennisation de l'image de marque et du chiffre d'affaires ?

Tout d'abord, parlons chiffre ; La structure d'un salaire se compose généralement d'un fixe (minimum garanti) + commission + prime.

Le fixe peut être soumis à 4 types de minimum garanti :

- Le SMIC dont le taux légal est de 1466,62 € brut/mois sur la base d'un temps de travail de 35h/semaine. (9,67 € brut/heure).
- Contractuel : fixé par le contrat de travail
- Conventionnel : fixé par la convention collective dont dépend l'employeur
- Avance sur salaire : fixé par le contrat de travail

Ensuite, s'ajoutent la commission, qui est calculée sur le CA, et la prime dont le calcul dépend de son motif (Objectif, travail exceptionnel, etc.). Alors que l'on constate depuis quelques années une réelle dichotomie entre les salaires espérés dans l'environnement du Luxe et les rétributions réelles, l'enjeu de la motivation des équipes prend toute son importance.

Il est communément admis qu'un salaire fixe trop important n'incitera pas au dépassement, alors qu'un petit salaire usera les bonnes volontés. C'est alors qu'interviennent les systèmes de commissionnement (Individuel ou commun) calculés sur le chiffre d'affaire réalisé qui ont pour motif initial de récompenser le travail accompli. Cependant, il n'est plus pertinent de considérer les commissions comme leviers de motivation ?

Imaginons une équipe commerciale dans la Joaillerie, dans le cas d'une commission individuelle, une seule vente d'exception peut engendrer un gain important mais risque de mener le vendeur à une certaine nonchalance voire de l'indolence et à une autosatisfaction qui se révélera improductive pour l'équipe et l'ensemble de l'entité commerciale. Jalousie, défiance, etc.... Les effets sont tout aussi néfastes lorsque plusieurs ventes à petits montants sont réalisées ; alors que le vendeur a fait montre d'un travail important et d'un investissement réel, cela ne sera pas valorisé par la commission. En effet, la rémunération sera décevante du fait d'un montant de commission inférieur à celui du vendeur qui a réalisé une seule vente d'exception. Dans le cas d'une commission à 0,1 % du CA hors taxes, celui qui aura vendu une parure à 450 000 € HT, touchera 450 € alors que celui qui a réalisé 10 ventes à 10 000 € HT, et qui donc apparaît comme s'étant davantage investi, ne touchera que 100 €.

Qu'est-il plus honorable de saluer ? La vente d'exception issue parfois d'un travail moins laborieux ou bien les ventes récurrentes issues d'un travail soutenu et constant ?

Dans le cas d'une commission collective, où tout le monde est rémunéré de façon identique, l'on peut constater des comportements tout aussi néfastes ou déceptifs. Reprenons le cas d'un commissionnement à 0,1 % dans notre boutique de Joaillerie et imaginons que le CA réalisé sur le mois est de 720 000 €, alors, chacun touchera 720 € sans distinction de qualité ou de quantité de travail fourni.

Voilà comment les membres de cette équipe réagissent (témoignages réels) :

- N. : « Je travaille sans compter mes heures et oublie souvent de prendre mes pauses et je ne suis pas justement récompensé, il y a l'autre qui procrastine et il va toucher comme moi... ».
- O. : « J'ai réalisé les plus belles ventes, ils devraient me commissionner davantage, il n'est pas normal que d'autres touchent sur le travail que j'ai fourni... ».
- C. : « Moi, tant qu'on ne touche pas à mes horaires, ça me va. Heureusement que E. fait de belles ventes car c'est tellement calme en ce moment, on ne toucherait rien ».
- I. : « J'ai l'impression que tout le monde se fiche de la vie de cette boutique, ils attendent que tout vienne tout cru dans leur bec. Je ne comprends pas. »
- F. : « Il dit travailler beaucoup, que si l'on touche ces commissions, c'est grâce à lui... Il est d'une prétention ! Il a une tendance à la surévaluation de ses capacités, c'est crispant... »

La considération de l'ego de chacun est le fil conducteur de ces témoignages récoltés.

La politique du commissionnement voit ainsi ses limites comme levier de motivation car il ne prouve pas systématiquement la valeur de l'investissement des membres d'une équipe et tend même à être un frein à la cohésion de celle-ci.

Ainsi vient donc le complément potentiel de rémunération via la prime qui est établie de manière factuelle car motivée par un objectif, qu'il soit quantitatif ou qualitatif. Il récompense un travail que l'on pourrait qualifier d'exceptionnel au titre qu'il dépasse les attentes des employeurs.

Pour autant, la prime est un avantage salarial qui rencontre aussi quelques écueils, qu'elle soit quantitative, qualitative, individuelle ou groupée.

S'agissant de la prime quantitative (Objectif CA, quantité), celle-ci ne détermine pas le degré d'implication réelle du salarié mais figure davantage d'une addition d'opportunités ; état du marché + visibilité de la marque + prix + disponibilité + présentiel + compétence. Ainsi, un déséquilibre sera toujours constaté ; celui qui a atteint l'objectif quantité n'a peut-être pas fait le plus gros CA et réciproquement.

Quant à la prime qualitative, elle fait aujourd'hui écho à une politique RH d'évaluation du comportement et de l'engagement des salariés, c'est-à-dire qu'elle est induite majoritairement par les résultats des entretiens d'évaluation annuelle qui tend à normer les appréciations.

Cependant, bien que semblant équitables, ces primes trouvent aussi leurs points de rupture comme leviers de motivation.

En effet, un employé qui n'aura pas été entendu, ou compris, ou considéré, aura une propension à baisser les bras et voir la non obtention de ces primes qualitatives comme une fatalité, voire comme une punition, un acte d'injustice. Pour d'autres, il s'agira d'une gageure et peut-être réveillera un esprit de compétition dans certains cas.

Il est aisé d'imaginer les répercussions nocives au sein d'une équipe lorsqu'un de ses membres se retrouve dans la spirale de l'échec ; la communication en interne se révèle souvent virale.

Ainsi, ne serait-il pas judicieux que les managers envisagent d'autres axes de motivation ; la considération personnelle, la valorisation des valeurs communes, l'importance de chacun dans le maillage de l'entreprise, faire preuve de sens managérial ? Tout à fait récemment, a circulé une vidéo de Barack Obama qui s'est arrêté saluer un agent d'entretien, le remerciant pour son travail, son importance au sein de l'organisation. Quel bel exemple de leadership et de valorisation d'un employé.

Les solutions endogènes existent mais il est bon de rappeler que parfois l'acquis ne suffit pas et que des outils de formations sont créés et qu'ils vont aider à comprendre le leadership, ressouder les équipes, les motiver, etc., quel que soit le milieu retail, qu'il soit Luxe ou pas.

Human Issue Consulting