

## RÉMUNÉRATION DES AGENTS COMMERCIAUX

Lignes directrices pour la détermination des commissions versées aux agents, des honoraires et des régimes d'intéressement

### Comment les agents gagnent leur argent

Habituellement, les agents commerciaux touchent une commission sur ce qu'ils vendent. S'ils ne vendent rien, ils ne sont pas payés. Par le passé, cette convention à frais fixes réduits a été une des principales raisons d'avoir recours à des agents indépendants plutôt que de faire appel à des vendeurs à salaire fixe. Les raisons économiques qui sous-tendent l'utilisation d'agences commerciales valent toujours, mais tout change, y compris les raisons pour lesquelles on y a recours et les méthodes de rémunération de ces dernières.

Normalement, le fabricant qui s'adresse à une agence commerciale pense à l'avantage capital de pouvoir pénétrer immédiatement un marché. Une agence déjà en place, possédant une liste établie de clients réguliers, peut presque immédiatement réaliser des ventes. Les manufacturiers considèrent aussi la longévité comme un avantage important. Les agents commerciaux sont des partenaires dont la réussite est étroitement liée à celle des fabricants qu'ils représentent, et ils assurent une présence permanente à l'intérieur d'un territoire donné. Si on compare cet avantage au roulement de personnel assez rapide des vendeurs à salaire, cette stabilité constitue de nos jours un facteur déterminant, étant donné que la concurrence est forte et s'intensifie.

C'est pour cette raison, entre autres, que les agents commerciaux touchent une commission sur les produits qu'ils vendent. Mais de nos jours, nombreux sont les agents commerciaux qui font plus que vendre les produits des fabricants qu'ils représentent. Bon nombre offrent des services d'entreposage. Certains proposent des services complets de consultation en génie. D'autres se chargent de l'installation et de l'entretien des produits qu'ils vendent. Les agents, on le constate, font beaucoup plus que par le passé. Il y a de nombreuses raisons pour expliquer cet état de choses. Les produits sont plus complexes. Les marchés se diversifient. La concurrence entre fabricants nationaux et étrangers est très forte. Et les agents ont beaucoup plus à offrir que leur seule qualité de vendeur. Ils offrent de véritables services de commercialisation qui, auparavant, étaient du ressort du fabricant.

Tout compte fait, les agents font davantage pour les fabricants, disposent d'équipes plus nombreuses que jamais et offrent plus que le simple remplacement de l'équipe de vendeurs rémunérés à salaire. Ils deviennent des « partenaires » des fabricants qu'ils représentent. Malgré tout, ils demeurent au sens de la loi des entrepreneurs indépendants, rémunérés à commission sur les produits qu'ils vendent, et touchant des honoraires pour les autres services qu'ils offrent.

### Élaboration d'un régime de rémunération des agents commerciaux

On pourrait être tenté de regarder la moyenne d'un secteur donné et de viser un juste milieu. Mais sous les moyennes sectorielles se dissimulent souvent des écarts de taux très importants. Pourquoi ces écarts? Un certain nombre de facteurs peuvent les expliquer, tous déterminés par ce que l'on attend de l'agent et par la quantité de travail nécessaire pour arriver. Par exemple, le lancement d'un nouveau produit sera plus difficile et prendra plus de temps que la vente d'une gamme de produits connus pour lesquels une demande existe déjà.

Examinons l'exemple du lancement d'un nouveau produit. On peut facilement supposer qu'après avoir franchi l'étape initiale du lancement, il sera plus facile pour l'agent de vendre la gamme de produits en question. En général, c'est le cas, mais comment tenir compte de ces facteurs dans un régime de rémunération? Au départ, on peut déterminer un taux de commission plus élevé que la moyenne afin de compenser l'agent pour la charge de travail énorme qu'implique le lancement du produit. On pourrait élaborer une formule en vertu de laquelle la commission serait graduellement réduite au fur et à mesure que le travail de lancement serait accompli, pour en arriver éventuellement à une harmonisation du taux à des niveaux comparables dans le secteur en question. Une autre approche serait de ne pas manipuler le taux comme tel, mais plutôt d'offrir un taux équitable augmenté d'honoraires et de primes d'intéressement pour l'agent qui est chargé de lancer le produit.