

Les six tendances de la gestion de la performance commerciale

Observations pour les entreprises étudiant la gestion de la performance commerciale



Les solutions de gestion de la performance commerciale (SPM) s'avèrent être incroyablement utiles pour les entreprises qui les adoptent. Les entreprises qui implémentent des solutions de gestion de la rémunération peuvent s'attendre à des réductions d'erreurs de plus de 90 %, des temps de traitement de plus de 40 % et du personnel informatique/administratif de plus de 50 %.

Les solutions SPM deviennent une source d'intérêt, pas seulement en raison du fait que les premières sociétés à les avoir adoptées réussissent, mais aussi car les équipes chargées de la rémunération sont toujours plus sous pression pour en faire davantage. Les entreprises ne se contentent plus de la délivrance dans les temps de bordereaux de commission exacts. Elles ont besoin de visibilité, d'analyse et de connaissances sur tout le processus de rémunération variable ; de plus en plus, elles se reposent sur le service commercial, les équipes chargées de la rémunération et les équipes interfonctionnelles pour fournir des informations plus sophistiquées sur ce qui fonctionne ou non.

Alors que la majorité des entreprises continuent à gérer la rémunération variable via des solutions développées en interne, ou des feuilles de calcul Excel complexes, elles sont de plus en plus nombreuses à éliminer ces solutions en faveur d'un système de gestion de la rémunération variable et de la performance commerciale plus souple, personnalisable et rationalisé. En raison de cette adoption rapide des solutions SPM, de nouvelles tendances commencent à émerger. Ce livre blanc traite des six principales tendances influençant les entreprises qui envisagent l'adoption de nouvelles solutions logicielles pour les aider à améliorer leurs performances commerciales et leurs pratiques de rémunération variable.

Tendance 1 : Accroissement de la complexité métier

Dans une étude récente menée par The Economist¹, une majorité écrasante des répondants (86 %) indiquent penser que leur entreprise s'est complexifiée au cours des trois années écoulées, un grand nombre précisant qu'elle était « chaotique ». Cette complexité croissante est souvent générée par le fait que les entreprises produisent plus de produits, s'adressent à davantage de segments du marché, via plus de canaux et des processus de workflow plus complexes. Ces entreprises ont également un besoin accru de vitesse quand il s'agit d'obtenir des résultats. A ces difficultés, vient s'ajouter le fait qu'un grand nombre d'entreprises luttent pour simplement parvenir à gérer un volume de données en perpétuelle croissance. Au cours des deux années écoulées, les entreprises ont accru le volume de données stockées de 62 %, ce qui constitue un pourcentage stupéfiant². En raison de ces changements intenses, il est aisé de comprendre pourquoi les technologies, plans et processus existants de rémunération commerciale ne peuvent pas satisfaire les nouvelles exigences.

De nombreuses entreprises ne s'attendent pas à ce que le rythme du changement ou leur capacité à capturer des données baisse dans les années à venir. Auparavant, les entreprises avaient l'habitude de se limiter à modifier leurs plans une fois tous les deux ans et jamais plus d'une fois par an. De nos jours, en raison de la compression des cycles métier, les entreprises évoluent « au rythme des activités » plutôt qu'en fonction du calendrier de l'exercice financier. Un grand nombre des systèmes développés en interne et reposant sur des feuilles de calcul ont été implémentés il y a des années et n'étaient pas conçus pour gérer le rythme du changement, le volume de données, le développement des gammes de produits et le souhait d'analyse, de modélisation et de reporting accrus exigés par le marché actuel. Les systèmes de rémunération actuels doivent pouvoir traiter des millions de transactions par jour, efficacement, pour gérer le reporting commercial et les calculs de rémunération variable.

En matière de technologie SPM, les équipes d'évaluation doivent prendre en compte leurs exigences en matière de chargement rapide de données, de calcul de commissions et de génération des sorties requises. Elles doivent aussi estimer, dans la mesure de leur possibilité, les volumes et la complexité des données pour les quelques années à venir pour s'assurer que l'application peut gérer de tels volumes. Les entreprises cherchant à implémenter de nouveaux systèmes ont tout intérêt à essayer de déterminer préventivement leurs exigences en performances et à effectuer des tests d'évolutivité et de performances quand elles cherchent à acquérir de nouveaux logiciels.

Tendance 2 : Adoption par les forces de vente de dispositifs mobiles

Il n'est pas surprenant que les forces de vente adoptent pratiquement partout des iPads, des smartphones et d'autres dispositifs mobiles. Les appareils intelligents se vendent désormais mieux que les ordinateurs portables³. Il semble que quasiment chaque semaine apparaisse un nouveau concurrent dans la guerre des tablettes. Selon certains analystes de la recherche, le nombre d'utilisateurs ayant des tablettes sur le marché est censé augmenter de façon significative.

En raison de ces tendances, les entreprises commerciales se posent de nouvelles questions.

- Quel est le dispositif mobile approprié pour l'équipe commerciale ?
- Quel est le bon ensemble de fonctionnalités devant être implanté dans le dispositif mobile ?
- Comment optimiser au mieux les caractéristiques du dispositif pour satisfaire les besoins distincts de l'entreprise ?

Il n'existe aucune réponse universelle et l'adoption de la technologie mobile pour les équipes commerciales va bien au-delà de la portée des solutions SPM seules.

Trois aspects clés sont à prendre en compte en matière d'adoption des technologies mobiles- **Support du dispositif, fonctionnalités et culture.**

Support du dispositif – Quelle plateforme devez-vous prendre en charge ? Côté tablette, Apple a pris l'avantage, puisqu'elle a obtenu environ 68 %⁴ des parts de marché de toutes les tablettes vendues. Le marché est cependant encore jeune et laisse une grande marge en matière d'avancées technologiques. Les entreprises doivent savoir si elles veulent adopter une approche spécifique au dispositif ou une approche agnostique. Les fournisseurs qui supportent des normes comme HTML5 et un support agnostique des navigateurs offrent généralement le plus de souplesse dans le support des tablettes. Les applications codées spécifiquement pour une plateforme peuvent avoir une intégration plus étroite avec celle-ci, mais seront plus limitées concernant le support de dispositif au fur et à mesure de la maturation et de l'évolution du marché.

Fonctionnalités – Une fois le choix de la plateforme effectué, les entreprises doivent déterminer les fonctionnalités qu'elles veulent fournir sur le dispositif mobile. Dans de nombreux scénarios SPM, la simple réplique d'un bureau complet ou d'une expérience Web sur un smartphone ne fonctionne pas. Regardez votre bordereau de commission actuel et imaginez ce que vous pourriez en voir sur un écran de BlackBerry, d'Android ou d'iPhone. Généralement, les rapports de commission sont des bordereaux de plusieurs pages avec plusieurs colonnes qui, pour être compris en intégralité, nécessitent un affichage simultané de plusieurs colonnes. Les entreprises ont raison de concevoir des rapports et des sorties spécifiquement pour les dispositifs mobiles et de ne pas se contenter de fournir un reporting complet sur des dispositifs mobiles, simplement car elles en ont la possibilité.

Culture – En matière de support des dispositifs mobiles, cet aspect est souvent négligé. Certains responsables des ventes veulent « *quasiment tout mettre sur smartphone et tablette* » pour éviter d’avoir à transporter des ordinateurs portables, d’essayer de mettre sur pied un réseau privé virtuel ou d’autres activités de connexion, ce qui est à la fois peu pratique et inefficace. L’idée de disposer immédiatement et en tout lieu d’informations mobiles est bien plus intéressante que celle d’attendre que les commerciaux se connectent quand ils rentrent chez eux, à leur hôtel ou à leur bureau. Il existe une autre école de pensée concernant la capacité de l’équipe des ventes à se consacrer à des activités avec les clients pendant la journée, à savoir que l’idée de fournir constamment des informations sur les commissions, les quotas et les territoires tout au long de la journée est une perte de temps. Certains pensent que ce type d’information devrait être fourni sur l’ordinateur portable/le PC quand les commerciaux ne sont pas en déplacement.

La tendance prépondérante en matière de support des dispositifs mobiles est que l’adoption de la technologie mobile pour les ventes est directement proportionnelle à la fréquence des mises à jour des données. Il est beaucoup plus probable que les entreprises effectuant des rapports quotidiens sur les ventes et les commissions souhaitent fournir ces informations sur des dispositifs mobiles que celles qui mettent à jour leurs données mensuellement ou trimestriellement.

Tendance 3 : Le rôle croissant de la finance

Dans une étude récente menée par les services CFO (Chief Financial Officer) Research⁵, il a été demandé aux directeurs financiers si la fonction financière jouerait un rôle accru dans la gestion des incitations à la vente (notamment la conception et l’administration de plans). Bien qu’un grand nombre de services financiers soient déjà très impliqués, 52 % des répondants ont indiqué qu’ils le seront encore davantage dans les deux années à venir.

Il n’est pas surprenant que la finance montre un si grand intérêt. A une époque d’incertitude économique, aggravée par des préoccupations causées par des croissances de revenu négligeables, de nombreux directeurs financiers cherchent des opportunités d’améliorer les marges. Ils ne sont plus simplement axés sur la réduction des coûts ; ils veulent améliorer les marges en dynamisant les ventes des produits et services les plus rentables, pas simplement en vendant davantage d’offres à grand volume.

Selon cette enquête, 61 % des équipes financières veulent que leur équipes commerciales effectuent « *des ventes plus sophistiquées* ». La sophistication, pour ces équipes financières, signifiant l’encouragement des ventes en équipe, des offres groupées, des contrats pluriannuels, de la vente croisée et une vente accrue des produits à marge élevée. Elles souhaitent aussi que soit établi un lien plus étroit entre la définition de quotas et les objectifs de revenu spécifiques de l’entreprise. Il est frustrant de voir l’entreprise prendre une décision stratégique pour tenter de stimuler sa croissance dans un domaine, pour s’apercevoir ensuite que les plans de vente induisent un comportement très différent. La réconciliation des plans et des stratégies peut souvent nécessiter plus d’un an, ce qui résulte en une exécution retardée de la stratégie et en des opportunités manquées.

Du point de vue de la direction des ventes/des ressources humaines, les « experts » leaders de la conception de systèmes de rémunération variable encouragent les entreprises à simplifier les plans et à s’assurer que les systèmes de primes comptent le moins de mesures possibles (indiquant souvent que les plans recommandés n’en comptent jamais plus de trois).

La volonté de sophistication accrue des services financiers et de davantage de précision et de simplification des systèmes de primes de la direction des ventes/des ressources humaines semblent être contradictoires. L’une des meilleures résolutions consiste à prendre une longueur d’avance. Il s’agit d’une excellente opportunité de faire converger la quasi totalité des intérêts de l’entreprise et de partager leurs perspectives concernant les défis et les éléments hautement prioritaires pour aller de l’avant.

Les entreprises qui réussissent collaborent avec le service financier non seulement pour s’accorder sur les plans et moteurs des ventes, mais aussi pour se mettre d’accord sur les tableaux chronologiques, les processus de prise de décision, les contraintes et les points de vue potentiellement conflictuels sur la conception de plans, les priorités et cibles d’implémentation. Cette alliance doit aboutir à l’établissement d’un consensus, et à la communication de ses objectifs partagés à l’entreprise. Ne pas y parvenir conduit souvent à la définition de priorités différentes et d’objectifs mal alignés. Cela aboutit ensuite à des communications incohérentes et souvent conflictuelles au service commercial. Un effort coordonné permet d’établir des objectifs communs, un alignement des ventes et d’obtenir des performances accrues.

Tendance 4 : Accroissement des exigences pour l'audit, la conformité et la visibilité

La gestion de la performance commerciale requiert de plus en plus d'éclairages. Il existe une volonté accrue de scruter les rouages internes du système de rémunération et des processus connexes.

Ce changement est motivé par deux facteurs principaux. Tout d'abord, certaines entreprises prennent des mesures fermes au niveau des processus d'audits internes. Elles y sont poussées par souci du respect des nouvelles réglementations sectorielles. Un grand nombre d'entre elles veulent être sûres qu'elles peuvent se conformer aux changements en matière de rémunération variable, définis par le Dodd Frank Act⁶. En particulier, elles doivent se conformer à la section 956 de cette loi qui stipule que les entreprises concernées doivent divulguer aux organismes de contrôle (il peut en exister plusieurs dans certains cas) les structures de toutes les dispositions concernant la rémunération basée sur des primes. Ceci dans le but de vérifier que les plans établis par les entreprises assurent un équilibre entre risques et primes, sont compatibles avec une gestion des contrôles et des risques efficace et sont supportés par une gouvernance et des éclairages internes solides.

Le second moteur de l'accroissement des audits et de la conformité est issu des entreprises qui veulent mieux comprendre comment fonctionnent les processus des directions des ventes, des ressources humaines et des finances en matière de SPM. Elles tentent d'évaluer les niveaux d'efficacité et de service pour leurs processus opérationnels clés. Combien de temps faut-il pour traiter toutes les commissions ? Combien de conflits sont associés à chaque définition de commission ? Combien de temps faut-il pour traiter ces conflits ? Les commissions s'achèment-elles vers les cibles convenues ? Quels rapports de gestion sont visualisés ? Ce sont seulement quelques-unes des questions auxquelles les entreprises cherchent de meilleures réponses.

Alors qu'un grand nombre d'entreprises sont dotées de plans de rémunération variable solides, de processus et de workflow documentés encadrant la rémunération, elles ne peuvent pas répondre efficacement à ces nouvelles demandes de reporting et d'audit. Les données issues des e-mails, des conversations et des exceptions pilotées par les ventes ne parviennent souvent pas dans le système d'enregistrement. Les entreprises ne pouvant pas se permettre d'embaucher davantage de personnel administratif ou de mettre longtemps à répondre aux demandes d'audit, un grand nombre d'entre elles implémentent de nouveaux systèmes de gestion de la rémunération variable. La majorité des entreprises utilisant également des feuilles de calculs ou des systèmes développés en interne pour gérer la rémunération variable, leur capacité à fournir les informations requises diminue aussi. Ces outils ne fournissent généralement pas la trace d'audit robuste, la sécurité imbriquée et l'accès basé sur des rôles et d'autres fonctionnalités clés requis pour se soumettre à un audit. En raison des exigences évolutives et strictes de visibilité accrue sur l'avenir, il est indispensable que des fonctionnalités de reporting souples soient à la disposition de ceux qui ont besoin de fournir des données aux divers groupes de surveillance.

Les acheteurs potentiels de la technologie SPM doivent interroger les groupes d'audit financier et interne dans leur entreprise pour comprendre leurs besoins existants et anticiper ceux à venir. Une base fondamentale d'exigences sera ainsi établie lors de la recherche d'un nouveau système.

Tendance 5 : Transition vers le Cloud

De nombreux articles ont été écrits sur les avantages du Cloud Computing. Ce qui est nouveau en 2011 n'est pas ce dernier, mais le fait qu'un grand nombre d'entreprises avaient estimé qu'il ne convenait qu'aux PME. Elles s'inquiétaient du fait que les solutions Cloud :

- Ne s'adaptent pas à leurs volumes
- Les empêcheraient de contrôler la fréquence des mises à niveau
- Echoueraient au niveau des exigences de sécurité et d'audit strictes
- Ne pouvaient pas offrir la souplesse pour répondre aux exigences spécifiques et pointues des grandes entreprises.

Voici des arguments irréfutables indiquant pourquoi les solutions Cloud offrent d'importants avantages. Ces avantages sont les suivants :

- Allègement de la charge du personnel informatique existant
- Lancements de projets plus rapides (évitant le processus d'approvisionnement en matériel)
- Investissement initial réduit et modèle de tarification du risque partagé
- Support des fournisseurs amélioré, dans le cadre de la gestion de l'intégralité de l'environnement matériel/logiciel.

La bonne nouvelle est que le Cloud Computing a gagné en maturité ; les premières entreprises à l'avoir adopté ont balisé le chemin et des fournisseurs de logiciels ont étendu ses fonctionnalités, offres et plateformes. Il existe un plus grand nombre d'options disponibles pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises complexes actuelles. En ce qui concerne les entreprises qui ne veulent pas mélanger leurs données à celles des autres, il existe une solution Cloud à service exclusif. Pour celles ayant des préoccupations en matière de sécurité et de pare-feu, il existe un nouveau mouvement vers le déploiement de Clouds privés. Grâce à la souplesse et aux possibilités de configuration des options de déploiement, de nombreuses entreprises choisissent désormais des options Cloud pour les nouvelles implémentations SPM.

En raison de l'éventail croissant d'options et d'une souplesse accrue dans les offres SPM, la décision que doivent prendre les entreprises ne se limite pas à choisir une solution sur site ou sur le Cloud. C'est beaucoup plus complexe que cela. Les équipes de projets ont tout intérêt à s'assurer qu'elles prennent en compte leurs exigences et les options spécifiques offertes par les fournisseurs sélectionnés.

Tendance 6 : Intégration à davantage d'applications

Traditionnellement, un grand nombre de systèmes SPM ont été axés sur le processus de rémunération variable. Bien qu'il puisse exister un grand nombre (parfois des centaines) de sources d'entrée dans une solution SPM, les entreprises considèrent généralement que les sorties sont des bordereaux de commission, un flux concernant la masse salariale et quelques rapports récapitulatifs.

Les systèmes SPM gagnant en maturité, ils hébergent plus souvent les informations de plus grande qualité de l'entreprise concernant qui vend quoi à qui et à quel prix. Les commissions étant versées sur la base de ces données, il s'agit normalement des informations les plus scrutées, à jour et précises de l'entreprise. Les entreprises veulent tirer parti de cet actif, généralement en demandant de nouveaux rapports de gestion. Viennent ensuite rapidement les demandes de reporting plus complexe et étendu, nécessitant souvent des données de source nouvelles et différentes. Il en suit naturellement la mise à disposition de ces informations à un ensemble de plus en plus large de destinataires. Cette extension requiert généralement d'entrer des données dans d'autres systèmes.

Voici quelques-uns des exemples les plus courants :

- Insertion d'informations dans un entrepôt de données interne ou un système de business intelligence
- Intégration de la gestion de la relation client (CRM) entre les commissions et les données client
- Intégration par les systèmes RH des données sur les commissions avec d'autres données sur la masse salariale et la rémunération
- Système de planification des ressources de l'entreprise (ERP) de sorte que ces informations résident dans le système d'enregistrement d'origine.

Vérifier que votre système SPM peut transférer des données à d'autres applications via des interfaces standard comme Open Database Connectivity (ODBC), des services Web et la génération de schémas en étoile permet aux équipes chargées de la rémunération de fournir des données dans quasiment tout format requis par l'application réceptrice.

À propos de Business Analytics

Les logiciels Business Analytics fournissent des informations orientées données pour aider les organisations à travailler de manière plus intelligente et à surpasser leurs concurrents. Le portefeuille de produits, très complet, inclut des solutions de Business Intelligence, d'analyse prédictive, d'aide à la décision, de pilotage de la performance et de gestion des risques.

Les solutions IBM Business Analytics aident les entreprises à identifier et à visualiser les tendances et les schémas présents dans certains secteurs (comme l'analyse client) qui peuvent avoir un effet déterminant sur leurs performances. Elles leur permettent de comparer des scénarios, d'anticiper des menaces et des opportunités potentielles, de mieux planifier, budgétiser et prévoir leurs ressources, d'équilibrer le rapport entre les risques potentiels et les retours sur investissements prévus, et de respecter les réglementations. En élargissant l'utilisation de l'analyse, les organisations peuvent adapter leurs décisions tactiques et stratégiques afin d'atteindre leurs objectifs.

Pour plus d'informations

Pour plus d'informations, visitez le site ibm.com/business-analytics/fr

Request a call

Pour être contacté ou pour poser une question, accédez au site ibm.com/business-analytics/fr. Un représentant IBM vous répondra sous deux jours ouvrés.



Compagnie IBM France

17 Avenue de l'Europe
92 275 Bois-Colombes Cedex

IBM, le logo IBM et ibm.com et Varicent sont des marques d'International Business Machines Corp enregistrées auprès de nombreuses juridictions réparties dans le monde entier. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante :

ibm.com/legal/copytrade.shtml

Le présent document (y compris les références aux devises OU aux prix hors taxes applicables) contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication et qui peuvent être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres mentionnées ne sont pas distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité.

LES INFORMATIONS DE CE DOCUMENT SONT DISTRIBUÉES « TELLES QUELLES » SANS AUCUNE GARANTIE NI EXPLICITE NI IMPLICITE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats avec lesquels ils sont fournis.

- 1 The Complexity Challenge, How businesses are bearing Up, Economist Intelligence Unit, 2011.
- 2 Présentation de la réunion annuelle des actionnaires EMC.
- 3 IDC Worldwide Quarterly Phone Tracker, Janvier, 2011.
- 4 IDC Worldwide Quarterly Media Tablet and eReader Tracker, septembre 2011.
- 5 Managing Sales Incentive Compensation Amid Uncertainty, CFO Publishing, mars 2010.
- 6 Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act de 2010.

© Copyright IBM Corporation 2013



Pensez à recycler ce document
