

La rémunération à la performance en débat :

Evolution du rôle de la finance dans la rémunération aux résultats



Evolution du rôle de la finance dans les fonctions « rémunérées aux résultats »

Alors que les entreprises revoient leurs stratégies de rémunération afin de s'adapter aux mutations de l'environnement économique et commercial, les entités commerciales réfléchissent à une vision plus large de la « rémunération à la performance ». L'optimisation de la performance n'est plus seulement un impératif pour la division commerciale ; elle est en train de devenir une priorité pour la finance. Très attentive aux marges, la finance exige une collaboration étroite entre les entités commerciales afin de maintenir un niveau de coûts et de ventes constant, et la modélisation de la « rémunération à la performance » est l'occasion rêvée de répondre au besoin croissant de planification stratégique des directeurs financiers.

Selon un rapport d'étude récent intitulé « Managing Sales Incentive Compensation Amid Uncertainty »¹ et publié par CFO Research Services, les cadres financiers s'intéressent de très près à la manière dont leur entreprise peut encourager des attitudes commerciales perfectionnées. Ils étudient des aspects comme la vente en équipe, la vente croisée et le fait d'associer la rémunération à la performance à des indicateurs plus compliqués tels que la rentabilité, la satisfaction des clients et la fidélisation. Les directeurs financiers ne se focalisent plus sur le chiffre d'affaires de leur équipe commerciale mais cherchent plutôt à mettre au point des programmes d'incitation élaborés capables d'encourager certains comportements dans un contexte économique difficile et très concurrentiel.

Conflits entre la finance et les ventes

Les programmes de rémunération des commerciaux complexes peuvent produire des résultats inattendus. Celina Rogers, Directrice de la Recherche de CFO Research Services², explique que « si un résultat est quelque chose à laquelle on s'attend, c'est par définition quelque chose que l'on a prévu. On peut certes l'améliorer mais on ne risque pas d'être pris au dépourvu. C'est autre chose lorsqu'on est pris par surprise par quelque chose que l'on ne pensait pas voir émerger de son plan. » Le rapport rend bien compte de ce dilemme et souligne en particulier le problème d'une rémunération surdimensionnée faisant suite à un contrat plus important que prévu. « Nous avons entendu parler de commerciaux qui signaient de très gros contrats et qui touchaient par conséquent des primes largement supérieures au salaire du directeur général (CEO) », ajoute-t-elle. Des résultats commerciaux inattendus peuvent déstabiliser ces équilibres fragiles que la finance s'évertue à atteindre entre coût des ventes, chiffre d'affaires et enfin, rentabilité.

De plus, le contexte économique actuel renforce les tensions entre les ventes et la finance en matière de programmes de rémunération et de gains. Avec la multiplication des opérations de fusion-acquisition, des produits de plus en plus innovants et des nouvelles exigences réglementaires, le monde ne cesse de se complexifier. Si l'on ajoute à cela l'accélération du rythme des affaires et le « besoin de rapidité » accru, ainsi qu'un environnement où les revenus sont stables, voire en légère baisse, les enjeux peuvent sembler insurmontables.

La Finance veut modifier les plans commerciaux pour rémunérer à la marge, au lieu de la rémunération traditionnelle au chiffre d'affaires ou au carnet de commandes. Elle souhaite également privilégier le reporting et l'analyse « en libre-service » afin de maîtriser les coûts et de responsabiliser les utilisateurs finaux. Mais c'est en contradiction avec le désir du département commercial d'accroître le contact direct avec le client et de limiter les responsabilités administratives.

Comblant les écarts

Varicent, une société IBM, pense que pour combler les écarts et résoudre les conflits entre la Finance et les Ventes, ces entités doivent s'asseoir autour de la table et discuter ensemble de leurs difficultés, de leurs besoins et de leurs environnements respectifs. Une fois les grandes lignes définies, il s'agira de trouver un compromis sur les objectifs, les attentes, les ressources et les délais nécessaires pour opérer le changement. Les spécialistes de la Finance devront discuter avec les Ventes des programmes de rémunération. Ils ont en effet une excellente réputation et une grande expérience des questions d'analyse, de reporting et de conformité. L'amélioration des processus de rémunération à la performance est une autre de leurs priorités. C'est un excellent moyen de « faire partie intégrante de la solution ».

Les résultats de l'enquête³ ont également mis en évidence le rôle de la technologie dans la réduction des écarts. 75 % des personnes interrogées ayant recours à des solutions de rémunération à la performance déclarent que la technologie a « largement ou quelque peu contribué à la gestion efficace de la rémunération à la performance des commerciaux ». Les solutions technologiques performantes peuvent en effet améliorer la transparence, la rapidité et la visibilité tout en gérant et en modélisant des programmes et des versements élaborés. C'est un processus gagnant-gagnant aussi bien pour la Finance que pour les Ventes puisque les besoins des deux entités sont intégrés de manière homogène.

Construire pour l'avenir

L'avenir sera sans doute marqué par des plans dont les stratégies de « rémunération aux résultats » seront en adéquation avec les comportements attendus des commerciaux, et il est tout à fait probable que ces processus de gestion de la rémunération à la performance relèveront à la fois de la Finance, des Ressources Humaines et des Ventes. La rémunération des commerciaux en tant que processus métier n'est plus simplement perçue comme un système selon lequel les commerciaux sont payés avec justesse et en temps utile, mais plutôt comme un ensemble de processus qui :

- alignent le comportement des commerciaux sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise ;
- en cours de processus, effectuent les ajustements nécessaires et assurent un redéploiement rapide ;
- mettent à la disposition de la direction commerciale les informations dont elle a besoin pour analyser son activité et prendre des décisions « basées sur des faits » plutôt que des décisions « à l'instinct » ;
- rendent les commerciaux « confiants » dans le processus de gestion des commissions afin qu'ils consacrent plus de temps à la vente et moins de temps à la « comptabilité reflet » ;
- continuent de payer les commerciaux avec justesse et en temps utile.

L'avenir peut offrir de belles perspectives grâce à l'apparition de nouvelles solutions technologiques de pointe qui permettent de gérer de manière élaborée des plans de rémunération des commerciaux complexes tout en maintenant un niveau de visibilité, de transparence et de rapidité acceptable.

A propos de Varicent, une société IBM

Varicent Software Incorporated, une société IBM, fait figure de pionnier au niveau mondial dans le domaine de la gestion de la rémunération aux résultats et de la performance des commerciaux. Elle propose des solutions innovantes et leaders sur le marché aux services Finance, Vente, Ressources Humaines et Informatique d'entreprises très performantes, tous secteurs confondus. Les solutions Varicent contribuent à rationaliser les processus administratifs, à maximiser l'efficacité et à améliorer la performance commerciale. Non seulement l'entreprise a été désignée par le magazine PROFIT comme l'une des cinq entreprises canadiennes connaissant l'expansion la plus rapide dans le palmarès PROFIT 100 pour la deuxième année consécutive, mais Varicent a également été élue éditeur le plus performant sur l'indice Ventana Research 2011 SPM Value Index.

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur les solutions IBM Varicent, visitez le site www.varicent.com



Compagnie IBM France

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

La page d'accueil d'IBM est accessible sur le site :

ibm.com

IBM, le logo IBM, ibm.com et Varicent sont des marques d'International Business Machines Corp. déposées dans de nombreuses juridictions réparties dans le monde entier. Les autres noms de produit et de service peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La 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 au titre desquels ils sont fournis.

¹Rapport « Managing Sales Incentive Compensation Amid Uncertainty », établi par CFO Research Services, en collaboration avec Varicent, une société IBM, mars 2010

²Ibid, mars 2010

³Ibid, mars 2010

© Copyright IBM Corporation 2013



Pensez à recycler ce document
