

# La rémunération à la performance en débat :

*Régler le conflit et combler l'écart*



## Dissension entre soutien aux méthodes de vente innovantes et promotion du contrôle, de la visibilité et de la simplicité administrative

La rémunération à la performance est une responsabilité de plus en plus partagée entre les différents services de l'entreprise, dont la Finance, les Ressources Humaines et les Ventes. Chaque fonction a des besoins et des intérêts bien spécifiques, et parfois, l'incompatibilité de leurs approches en matière de rémunération des commerciaux peut mener à des conflits. Malgré cette tension, et notamment après la récente récession que nous avons connue, il est normal de penser que la gestion de la rémunération à la performance devrait être plus simple, plus précise et plus favorable au développement de l'activité.

La récente récession a profondément bouleversé le dialogue sur le rôle du risque dans la gestion métier en général, et notamment dans la rémunération à la performance. Cette nouvelle réalité exerce une énorme pression sur les directeurs financiers, qui se doivent de réduire les risques et de réévaluer la façon dont sont gérés les processus de rémunération à la performance. C'est avec ce contexte à l'esprit qu'il faut envisager le rapport délicat entre, d'une part, le soutien aux méthodes de vente innovantes et, d'autre part, la promotion de la visibilité et de la simplicité administrative.

## Qu'est-ce qu'une méthode de vente innovante ?

Les derniers résultats de l'étude menée par CFO Research, « *Managing Sales Incentive Compensation Amid Uncertainty* »<sup>1</sup>, ainsi que le rapport CSO Insights Report, « *Sales Performance Optimization: Sales Management Analysis* »<sup>2</sup>, offrent des informations utiles du point de vue des Ventes et de la Finance, et nous aident à comprendre les points qui pourraient être améliorés en matière de collaboration. D'après ces résultats, l'ensemble des unités commerciales s'accordent à dire qu'une approche stratégique de la rémunération à la performance ne se limite pas à une rémunération précise et en temps voulu. Pour Varicent, une société IBM, un versement rapide et précis des commissions, accompagné par une réduction des complexités qui y sont liées, sont la clé de la réussite d'une organisation. Mais tout ceci n'est désormais plus suffisant. Aujourd'hui plus que jamais, les organisations réalisent que leurs plans de rémunération à la performance donnent naissance à certaines méthodes qui doivent être alignées sur leurs objectifs internes.

Pour répondre à cette dynamique complexe, les directeurs financiers sont prêts à encourager des méthodes de vente innovantes afin d'accroître leurs résultats métier. Qu'est-ce que cela signifie exactement ? Quelles méthodes doivent être encouragées ? La finance tente d'améliorer la gestion du coût des ventes par rapport aux résultats. Ces derniers influencent grandement la vente d'offres groupées, les contrats pluriannuels, la vente croisée et les ventes de produits à marge élevée. Du simple point de vue des chiffres, les plus gros contrats génèrent de plus importants résultats, et ce, avec le même effort de vente. Néanmoins, les plans commerciaux soutenus par ces méthodes sont très complexes, et, quelque part, en contradiction avec le besoin vital de visibilité, de contrôle et de simplicité.

## Rester simple

La complexité des plans commerciaux basés sur ces méthodes avancées peut générer un certain nombre d'enjeux :

- Il est de plus en plus difficile pour l'équipe chargée des rémunérations de verser les commissions de manière précise ; une grande source de démotivation et une perte de temps en matière de vente
- Les représentants commerciaux passent trop de temps à chercher la meilleure approche pour eux-mêmes et leur entreprise
- Modéliser une multitude de composants est bien trop complexe, et les organisations finissent par obtenir des résultats « inattendus » en termes de vente de produits ou de versement de commissions

En outre, ces plans commerciaux complexes remettent en cause la transparence et la visibilité. Pour Varicent, une société IBM, « La direction doit être au courant de tout – qui a vendu quoi à qui, quand et à quel prix ? Combien cela nous a-t-il rapporté (une question qui se pose de plus en plus) ? Et si l'offre comportait plus de X que de Y ? Tirons-nous le maximum de l'alignement de nos objectifs à l'échelle du territoire ? Devrions-nous introduire un allègement du quota pour les représentants commerciaux s'occupant des nouveaux produits ? Quel serait l'impact d'une initiative de changement sur nos représentants les plus compétents, les moins compétents ou sur nos marges ? » Les directeurs financiers ont besoin de ces informations, et ces plans complexes associés à des systèmes de rémunération souvent obsolètes (ex. : processus manuels, feuilles de calcul, courriels, etc.) rendent ces informations quasiment inaccessibles.

## Régler le conflit et combler l'écart

Le meilleur moyen pour les Ventes et la Finance de répondre à leurs besoins concurrentiels est peut-être de mieux communiquer entre les différents services et niveaux de l'organisation.

Généralement, plusieurs problématiques clés peuvent être considérées comme prioritaires à la fois par les Ventes et par la Finance : maintien de ses parts de marché, vente de nouveaux produits, entrée dans de nouveaux segments de marché, etc. Une fois ce consensus établi, chaque unité doit pouvoir communiquer pour analyser l'activité, décider de ce qu'il convient de faire, tester différents scénarios, mettre en place de nouveaux plans, faire état de leur progression par rapport à ces scénarios et réaliser des ajustements en cours de route si nécessaire. Selon Varicent, une société IBM, lorsque des améliorations sont apportées à la communication entre les différents services, « Le changement se met en place dès la phase stratégique, et ce, jusqu'à la phase de mise en œuvre, permettant de ce fait l'alignement des ventes. »

Malheureusement, même avec une meilleure communication et l'obtention d'un consensus, les entreprises n'ont souvent pas accès à la technologie avancée nécessaire pour insuffler ce changement. Cependant, les sociétés qui ont investi dans les nouvelles technologies sont mieux à même d'initier des changements générant des résultats commerciaux, réduisant les risques et s'alignant stratégiquement avec leurs objectifs internes. L'étude CFO le démontre : 75 % des répondants utilisant des solutions technologiques de gestion de la rémunération à la performance disent arriver à mieux gérer leurs processus de rémunération. De plus, 83 % des personnes interrogées pensent que la technologie jouera un rôle important voire déterminant dans l'amélioration de leurs performances commerciales au cours des deux prochaines années.

Il est possible d'atténuer la dissension entre soutien aux méthodes de vente innovantes et promotion du contrôle, de la visibilité et de la simplicité administrative. Une meilleure communication entre les différents services, un consensus sur les intérêts communs et la mise en œuvre de systèmes technologiques optimisés peuvent contribuer à de meilleurs résultats et à une réduction des risques liés à la gestion de la rémunération à la performance.

## À 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](http://www.varicent.com)



---

**Compagnie IBM France**  
17 Avenue de l'Europe  
92 275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse suivante :  
**ibm.com**

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans 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. 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](http://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.

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

<sup>2</sup> Jim Dickie et Barry Trailer, CSO Insights, « Sales Performance Optimization: 2011 Sales Management Analysis », 2011

© Copyright IBM Corporation 2013



Pensez à recycler ce document