

La rémunération à la performance en débat :

La valeur de la technologie dans la gestion de la rémunération à la performance des commerciaux



La valeur de la technologie dans la gestion de la rémunération à la performance des commerciaux

Cette récente récession a irrémédiablement influencé le dialogue sur la place du risque dans la gestion métier, et plus particulièrement dans la rémunération à la performance. Le modèle de rémunération des commerciaux fait l'objet d'une grande surveillance de la part des organismes de régulation gouvernementaux, des actionnaires et du marché. Il n'est donc pas étonnant que l'importance donnée aux résultats métier ait accru la volonté des entreprises de se protéger contre les risques excessifs dans leurs plans de rémunération à la performance. La valeur implicite de la technologie dans la limitation – et par conséquent dans la réduction significative – de ces risques est devenue une priorité pour les directeurs financiers (CFO) et les dirigeants d'entreprise (CEO).

La responsabilité de la rémunération des commerciaux

Qui est responsable de la gestion de la rémunération des commerciaux ? Bien que cette fonction soit en effet pluridisciplinaire, un rapport d'étude récent, intitulé « Managing Sales Incentive Compensation Amid Uncertainty¹ », publié par CFO Research Services, révèle que pour la majorité des personnes interrogées (52 %), la finance jouera un plus grand rôle dans la gestion de la rémunération à la performance des commerciaux – et notamment dans la conception des différents plans ou dans le cadre administratif – au cours des deux prochaines années. Première concernée par la gestion des risques dans l'entreprise, la finance est de plus en plus impliquée dans la gestion de la rémunération à la performance des commerciaux, en raison de sa capacité à améliorer la prise de décision en matière de ventes et à garantir à l'entreprise un bon équilibre entre l'augmentation des recettes et le maintien de la rentabilité. En dépit de cette transition, les personnes interrogées restent sceptiques quant aux capacités administratives de la finance, s'agissant par exemple du versement en temps voulu des rémunérations à la performance, de l'exactitude de ces dernières et de la minimisation des conflits.

Des outils existants non adaptés

Malgré un large recours à l'automatisation pour beaucoup de fonctions au sein de la gestion du capital humain et de la finance, la rémunération à la performance des commerciaux reste un processus principalement manuel. Les feuilles de calcul et autres applications développées en interne demeurent les outils les plus utilisés. Mais ces solutions n'ont pas été conçues pour gérer la complexité des programmes de rémunération à la performance des commerciaux, ou pour offrir la flexibilité nécessaire aux entreprises afin de gérer les risques. D'après les résultats de l'enquête², la plupart des entreprises (54 %) continue d'utiliser des feuilles de calcul, des courriels et des processus manuels pour gérer la rémunération à la performance des commerciaux. Néanmoins, certaines entreprises ont adopté la technologie pour mieux gérer leurs plans de rémunération à la performance des commerciaux – 19 % utilisent un module d'application financière existant, 13 % emploient un outil personnalisé, et 5 % ont recours à une application intégrée conçue spécifiquement pour la gestion de la rémunération à la performance.

L'enquête³ montre que 3/4 des entreprises ayant adopté des solutions de gestion de la rémunération à la performance constatent une amélioration de leur capacité à gérer les rémunérations de manière efficace, contre seulement 28 % de leurs homologues, qui utilisent des feuilles de calcul et des processus manuels. En outre, les résultats de l'enquête montrent que 83 % des entreprises s'attendent à ce que cette technologie contribue de manière positive aux performances de leurs commerciaux, grâce à une évaluation continue de l'efficacité des plans mis en place, à leur mise au point, ainsi qu'à leur exactitude et à leur efficacité sur le plan administratif.

Les méthodes obsolètes basées sur des feuilles de calcul et des échanges de courriels n'offrent tout simplement pas ces capacités avancées, et ne profitent aucunement aux directeurs financiers en matière de processus de gestion des risques. Joe Clarkson, Responsable du Pôle Amérique du Nord dans le service Efficacité et Rémunération des Commerciaux chez Towers Watson, explique : « Alors que les directeurs financiers se préparent à jouer un rôle plus significatif dans la gestion de la rémunération à la performance des commerciaux, les résultats de cette enquête

confirment que beaucoup chercheront à optimiser leur technologie pour atteindre leurs objectifs en matière d'amélioration des performances de ventes.⁴ » Il ajoute : « Les technologies de gestion de la rémunération à la performance permettent généralement de satisfaire aux nouveaux besoins des activités soutenues par les programmes de rémunération. De ce que j'ai pu observer, utiliser une technologie et des outils obsolètes ralentit considérablement votre capacité à aligner vos plans de rémunération à la performance, vos nouveaux besoins métier et vos méthodes de vente. »

Le moment idéal pour passer à une technologie plus innovante

En évaluant leurs systèmes existants, les directeurs financiers peuvent obtenir certains indicateurs, leur signalant si le moment est venu de considérer une transition vers une technologie supérieure. Par le biais d'une auto-évaluation, les entreprises doivent notamment suivre de près les signes suivants :

- Grande charge administrative pour le meilleur calcul possible des rémunérations à la performance et la distribution précise et en temps voulu des informations à un nombre croissant d'actionnaires
- Complexité accrue des stratégies de rémunération à la performance et manque de transparence des données et des calculs relatifs aux rémunérations, multipliant de ce fait les interrogations des commerciaux qui éprouvent des difficultés à comprendre le fonctionnement des rémunérations
- Taux de rotation élevés au sein des différents services chargés des rémunérations ; résultat de longues heures de travail et de l'apparition du syndrome d'épuisement professionnel – ou « burn out » – parmi les employés
- Utilisation intense des ressources informatiques pour les tâches d'administration quotidiennes et les changements de plans annuels ou orientés marché
- Incapacité à aligner les stratégies et les plans de rémunération à la performance des commerciaux sur les objectifs de l'entreprise, en raison des limitations des systèmes qui affectent négativement la productivité des commerciaux en les détournant de leur rôle premier
- Grand nombre d'interrogations venant des commerciaux, qui soulignent un manque de transparence au niveau des données ou des différends concernant les rémunérations à la performance.

Ces indicateurs peuvent aider les directeurs financiers à estimer le moment idéal pour considérer une automatisation de leurs processus de rémunération à la performance.

Lorsqu'une technologie est déployée et implique des changements, il est fréquent que certains y soient réfractaires, même si l'ancien système était incroyablement frustrant, contraignant voire non fiable. L'expérience classique pour les commerciaux : le déploiement d'un système de gestion de la relation client (CRM), qui implique l'entrée d'un grand nombre de données et l'« abandon » des données personnelles pour des données internes. Mais cela ne doit pas entraver le processus de prise de décision. Joe Clarkson souligne : « Le message à transmettre à propos des technologies de gestion de la rémunération à la performance est qu'elles ne nécessitent généralement aucune intervention ou implication de la part des commerciaux ; on ne doit y avoir que des avantages – visibilité des données, suivi continu par rapport aux objectifs fixés, accès aux rapports, rémunérations à la performance détaillées, etc.⁵ »

Construire pour l'avenir

Améliorer les performances des commerciaux est sans aucun doute une priorité absolue pour les entreprises, qui voient l'économie se stabiliser et cherchent donc à tirer profit de la reprise. Avant même d'investir dans une solution technologique automatisée, il existe des stratégies que les entreprises peuvent adopter pour réduire les risques et améliorer les performances de leurs commerciaux.

Bruce Jackson, Directeur adjoint du service Solutions chez Varicent, une société IBM, explique : « On constate une tendance de plus en plus marquée qui consiste à ne plus rémunérer les commerciaux à un simple pourcentage du chiffre d'affaires, mais à favoriser des plans de rémunération à la performance qui promeuvent des objectifs internes spécifiques. Cette transition exige un haut degré de flexibilité pour créer et modifier plusieurs plans en l'espace d'un an.⁶ » Bruce Jackson conseille donc à la Finance d'étudier la conception de ces plans et les processus métier administratifs afin d'identifier les points qui pourraient être simplifiés. « Simplifier la conception de ces plans ainsi que les processus métier permettra non seulement de réduire la charge administrative et les coûts élevés associés au développement et à la gestion de ces plans, mais aussi de veiller à ce que ces plans et processus soient mis en place de manière efficace une fois les investissements technologiques réalisés. »

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

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 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 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. 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 au titre desquels ils sont fournis.

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

² Ibid, mars 2010

³ Ibid, mars 2010

⁴ Ibid, mars 2010

⁵ Ibid, mars 2010

⁶ Ibid, mars 2010

© Copyright IBM Corporation 2013



Pensez à recycler ce document