

Livre Blanc

Trouver le bon équilibre entre dépenses de rémunération et efficacité commerciale

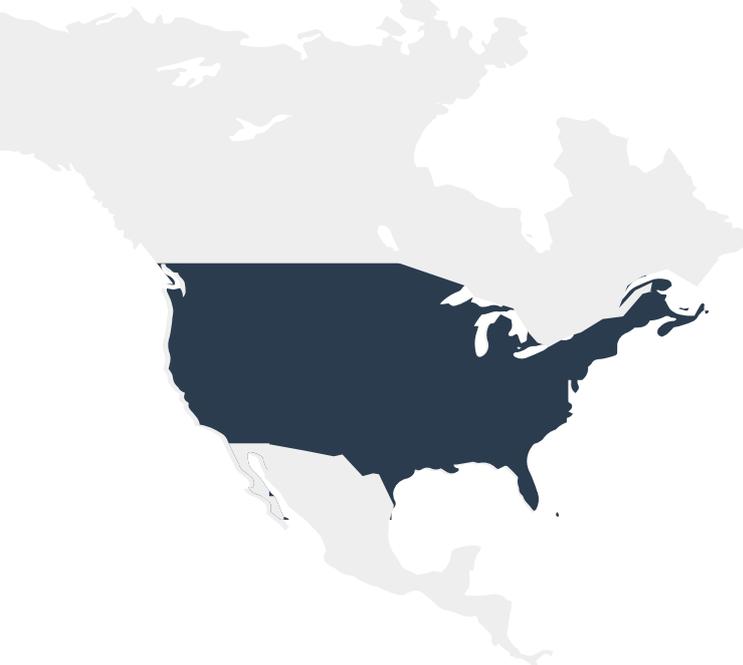


Introduction

Dans le climat économique actuel — post-pandémie, guerre en Ukraine, crise du coût de la vie, inflation et hausse des taux d'intérêt — les entreprises subissent une pression budgétaire sans précédent. Cela pousse tous les secteurs à optimiser leurs investissements. Les récentes vagues de licenciements dans la Tech en sont un exemple : les entreprises cherchent à maîtriser leurs coûts plus efficacement que jamais.



"Les coûts liés à la force de vente représentent la plus grande dépense marketing pour de nombreuses entreprises, représentant en moyenne 10 % du chiffre d'affaires et jusqu'à 40 % dans certains secteurs B2B."¹



Les coûts liés à la force de vente représentent souvent la plus grande dépense marketing, atteignant en moyenne 10 % du chiffre d'affaires, et jusqu'à 40 % dans certains secteurs B2B. Rien qu'aux États-Unis, plus de 800 milliards de dollars sont dépensés chaque année pour la gestion des forces de vente, dont 200 milliards pour la rémunération. Cela équivaut aux dépenses en publicité média et digitale.

Des études récentes montrent que jusqu'à 10 % de ces dépenses sont inefficaces, représentant jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires annuel dans certains secteurs B2B — un coût énorme et évitable.

Tendances et enjeux

Dans le contexte actuel, la fidélisation client est plus cruciale que jamais — et ce, pour de bonnes raisons. Acquérir un nouveau client coûte environ cinq fois plus cher que de conserver un client existant. Il est donc naturel que les organisations concentrent leurs efforts sur des stratégies visant à fidéliser leur clientèle et à maintenir un haut niveau de satisfaction.

Avec leur croissance, de nombreuses entreprises ont eu recours à des fusions-acquisitions et ont investi dans l'innovation produit. Elles se concentrent désormais sur la commercialisation de leurs nouvelles offres. La capacité à vendre des produits ou services complémentaires (cross-sell) est devenue un levier stratégique essentiel pour augmenter la valeur moyenne des commandes et maximiser chaque transaction.

À la suite de restructurations organisationnelles, les entreprises cherchent à gagner en efficacité en brisant les silos et en alignant les équipes sur des objectifs communs. La question de savoir à quel moment créditer les SDR — à la prise de rendez-vous, à la tenue de celui-ci, à la création d'une opportunité ou à la commande — fait toujours l'objet de débats animés dans les salles de réunion (virtuelles) du monde entier. Ce débat illustre bien les défis auxquels les organisations sont confrontées lorsqu'elles tentent de concilier leurs priorités et d'optimiser l'efficacité commerciale !

Acquérir un nouveau client coûte

5x

plus que d'en fidéliser un.



Tendances et enjeux

En cherchant à équilibrer l'efficacité commerciale avec les dépenses de rémunération, les entreprises examinent de plus près leurs plans de commission. Cette analyse approfondie est motivée par la nécessité d'optimiser la fidélisation client, le cross-sell et le développement de nouveaux marchés, tout en gardant les coûts sous contrôle.

Pour atteindre ces objectifs, les dirigeants se posent un certain nombre de questions stratégiques :



Comment s'assurer que toutes les équipes en contact avec les clients sont alignées sur des objectifs communs ?

Quel est l'impact de nos plans de rémunération sur la performance en cross-sell et en up-sell ?

Payons-nous trop pour les renouvellements ?

Comme vous le savez, élaborer un plan de rémunération commerciale efficace est loin d'être simple. C'est un exercice complexe, car ces plans doivent refléter à la fois le secteur d'activité, les offres produits, et les spécificités propres à chaque entreprise. De plus, ils doivent être adaptés à une large gamme de niveaux de performance, faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs, et rester suffisamment flexibles pour couvrir des missions spéciales ou temporaires.

Les plans de rémunération doivent également être alignés avec d'autres fonctions que la vente, telles que l'avant-vente ou le télémarketing. Pour garantir leur efficacité, ils doivent encourager la collaboration inter-équipes et éviter la création de silos qui nuisent à la performance commerciale.

La bonne nouvelle, c'est que malgré cette complexité, certains principes fondamentaux ont fait leurs preuves dans la conception de plans de rémunération commerciale. Examinons-les de plus près, en lien avec les questions évoquées précédemment.

Les 6 principes fondamentaux

1 Simplicité

Lors de la conception des plans de rémunération commerciale, impliquer trop de parties prenantes peut conduire à une architecture complexe, composée de nombreux éléments — avec, à la clé, un risque d'échec. La clé d'un plan efficace réside dans la simplicité : un maximum de trois éléments ciblés, axés sur les résultats les plus prioritaires, et aucun élément ne devant représenter moins de 15 % de la rémunération cible.

Même s'il peut exister plusieurs plans selon les rôles — chasse, élevage, avant-vente, nouveaux commerciaux — chaque plan doit rester aussi simple que possible.

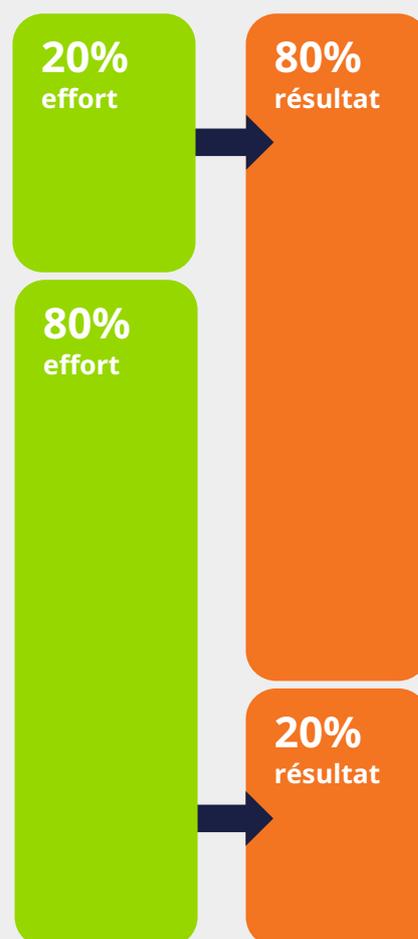
Comment appliquer ce principe aux tendances et enjeux évoqués précédemment ?

Appliquez le principe de Pareto 80/20 à vos plans de commission pour identifier les composantes qui ont un impact réel sur la performance en cross-sell et up-sell pour la majorité de votre équipe. Cela vous aidera à repérer les éléments peu efficaces et à réallouer les commissions vers des objectifs plus stratégiques.

L'usage d'un logiciel de gestion des incitations permet d'analyser ces données en temps réel et d'optimiser les dépenses de commission en se concentrant sur ce qui génère le plus de valeur.

Comme le souligne McKinsey, les entreprises digitales les plus performantes n'hésitent pas à revoir leurs indicateurs pour aligner mesures et incitations avec les résultats attendus.

Il ne s'agit pas d'ajouter toujours plus de composantes, mais de simplifier et de réorienter les budgets vers les leviers réellement efficaces.



Les 6 principes fondamentaux

2 **Transparence**

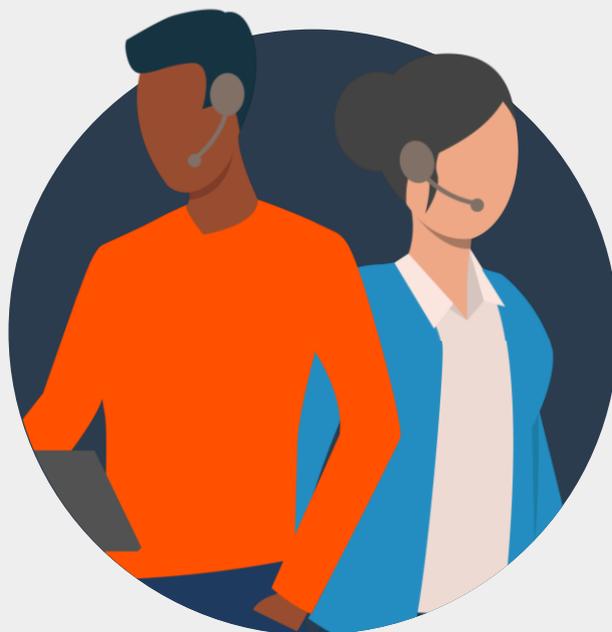
La transparence est essentielle dans la conception des plans de rémunération commerciale. Elle permet aux commerciaux comme aux managers de comprendre rapidement la structure du plan et les modalités de calcul de leur rémunération.

Un plan simple favorise cette transparence : les commerciaux peuvent estimer facilement leur commission sur une vente, ce qui réduit les incompréhensions et les pertes de temps. Mais la transparence ne s'arrête pas là : les objectifs individuels doivent être cohérents avec ceux de l'équipe et de l'entreprise. Un manque d'alignement crée des tensions contre-productives.

Les entreprises qui adoptent des plans transparents enregistrent une croissance annuelle de leur chiffre d'affaires supérieure de 19 % à celles qui ne le font pas. ⁶

Comment appliquer ce principe aux tendances et enjeux évoqués précédemment ?

Il est essentiel de commencer par aligner les différentes équipes en les motivant selon des critères communs. Une fois ces critères définis, ils doivent être renforcés par une communication régulière et cohérente. Chaque équipe doit comprendre comment les autres sont incentivées et comment cela s'intègre dans les objectifs globaux de l'entreprise. Cette transparence favorise la collaboration inter-équipes et contribue à éliminer les silos organisationnels.



Les 6 principes fondamentaux

3 Faisabilité

Un plan de rémunération doit reposer sur des indicateurs que les commerciaux peuvent réellement influencer. La simplicité joue ici un rôle clé : évitez d'ajouter des métriques comme les créances douteuses, les niveaux d'usage ou les marges livrées, qui diluent l'impact du plan.

Un plan efficace repose sur des données fiables, claires et mesurables, disponibles dans un délai compatible avec le cycle de paiement. Si vous souhaitez récompenser le cross-sell, vous devez être en mesure d'identifier précisément ce qui est vendu et comment le chiffre d'affaires est attribué. Si votre système de facturation ne permet pas de suivre les ventes par ligne de produit, il faudra d'abord le faire évoluer.

Lancer un plan de commission sans tenir compte des capacités systèmes revient à encourager des pratiques de "comptabilité créative" : vous verrez soudain apparaître des revenus de services professionnels dans la ligne cross-sell...

Comment appliquer ce principe aux tendances et enjeux évoqués précédemment ?

En matière de rémunération, on ne peut gérer que ce que l'on peut mesurer avec précision. Si vous souhaitez récompenser le cross-sell, il est essentiel de savoir exactement ce que vos équipes vendent et comment le chiffre d'affaires est attribué aux lignes de produits supplémentaires.

Si votre système de facturation ne permet qu'un reporting par ligne de facture, et non par ligne de produit, il faudra le faire évoluer avant de pouvoir inciter efficacement vos commerciaux. Lancer un plan de commission sans tenir compte des capacités systèmes revient à encourager la "comptabilité créative" : vous verrez soudain apparaître des revenus de services professionnels dans la ligne de revenus cross-sell...



Les 6 principes fondamentaux

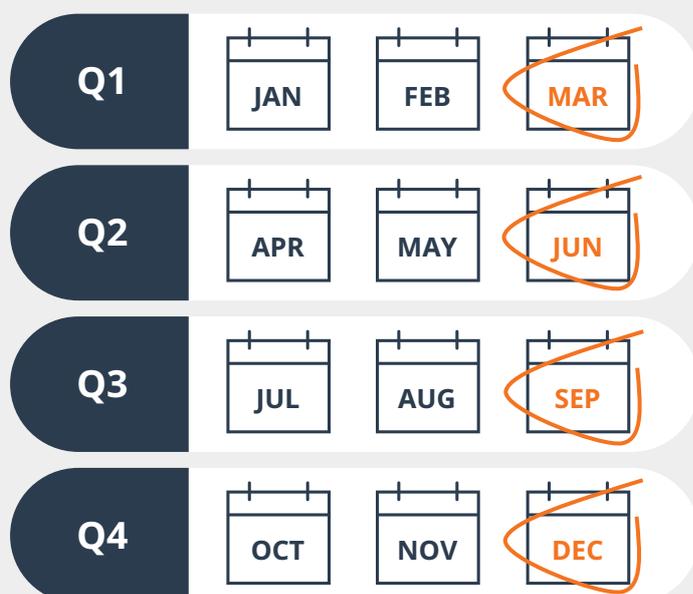
4 Stabilité

Bien qu'il soit important pour les entreprises d'ajuster leurs plans de rémunération chaque année afin de les aligner sur les évolutions du marché et les contraintes budgétaires, des changements trop fréquents peuvent générer une complexité inutile et semer la confusion.

Les commerciaux ont besoin de stabilité dans leur structure de rémunération. Des modifications répétées peuvent éroder la confiance dans la vision des dirigeants et faire perdre un temps précieux, chacun essayant de comprendre comment atteindre sa rémunération cible (OTE). Cela est d'autant plus vrai si le nouveau plan introduit une complexité importante.

Comment appliquer ce principe aux tendances et enjeux évoqués précédemment ?

Évitez de brouiller les cartes en multipliant les primes ponctuelles (SPIFs) tout au long de l'année — elles ajoutent de la complexité et peuvent entraîner des effets secondaires inattendus. Il peut être tentant d'introduire un SPIF de cross-sell ou d'up-sell sur le dernier mois du trimestre, mais si votre cycle de vente dure en moyenne 180 jours, vous risquez simplement de verser plus de commissions pour des résultats déjà acquis. Pire encore, si cette pratique devient récurrente, elle peut inciter les commerciaux à retarder la signature de leurs deals pour bénéficier de la prochaine prime.



Les 6 principes fondamentaux

5 Cadence

Au niveau global, le plan de commissionnement et les objectifs associés doivent être validés et prêts à être communiqués dans les 10 jours ouvrés suivant le début de la période. Ce n'est pas un exercice anodin : le risque est que ni les équipes Sales (focalisées sur la clôture de l'année) ni la Finance (concentrée sur la construction budgétaire) ne dégagent le temps nécessaire au quatrième trimestre.

La simplicité et la cohérence sont des leviers importants, mais il est surtout essentiel de mettre en place un plan projet clair, avec des responsables identifiés, pour garantir que le schéma de rémunération variable soit bien défini et validé dans les temps. Cela ne se fera pas tout seul.

L'objectif, dans l'exécution, est de réduire au maximum le délai entre l'atteinte des objectifs et le versement des commissions. Si le cycle est trop long, les commerciaux risquent d'oublier quelles ventes ont généré leur rémunération, ce qui diminue fortement leur motivation. Mettre en place un plan clair, basé sur des indicateurs atteignables, et automatiser les processus sont autant de moyens concrets pour atteindre cet objectif.

Comment appliquer ce principe aux tendances et enjeux évoqués précédemment ?

L'élément clé ici est d'anticiper suffisamment la révision des plans de commissionnement pour le prochain exercice fiscal, afin que tout soit prêt dès le début de l'année. Une approche particulièrement efficace consiste à mettre en place une solution d'Incentive Compensation Management (ICM).

Xactly et Salesforce ont mandaté Forrester pour réaliser une étude Total Economic Impact™ afin d'évaluer le retour sur investissement potentiel. Les résultats montrent qu'en utilisant Xactly Incent, les organisations ont réduit de 60 % le temps nécessaire pour configurer les plans de rémunération et calculer les commissions (l'étude TEI est référencée dans les sources ci-dessous).



60%

de réduction du temps
nécessaire pour
configurer les plans de
rémunération et calculer
les commissions

Les 6 principes fondamentaux

6 Viabilité financière

La capacité de l'entreprise à assumer les versements de commissions est un critère essentiel, mais cela peut vite devenir complexe lorsque différentes lignes de produits présentent des marges variables, que des éléments tiers sont impliqués, ou que le modèle économique est en transition. Il est toutefois crucial de ne pas transférer cette complexité aux équipes commerciales. Elle doit être gérée via une politique tarifaire rigoureuse et des processus d'approbation solides, plutôt que par la création d'un plan de rémunération spécifique pour chaque produit ou l'ajustement du plan à chaque opportunité.

Comment appliquer ce principe aux tendances et enjeux évoqués précédemment ?

Les CFOs remettent souvent en question la nécessité de rémunérer les renouvellements, considérant que la vente initiale a déjà été récompensée. Pourtant, la fidélisation client repose sur plusieurs facteurs : qualité du produit, service client, et excellence du suivi de compte. Pour atteindre des taux de renouvellement élevés tout en maintenant une rentabilité saine, il est indispensable d'investir dans ces leviers. Pour maximiser le ROI, il faut récompenser les account managers qui ont un réel impact. Si le taux de churn est de 10 %, il est pertinent de ne déclencher les commissions qu'au-delà de 90 % de renouvellement. Pour viser l'excellence, il est essentiel d'analyser en détail les composantes de la rétention nette : cross-sell, up-sell, et indexation des renouvellements. Sans alourdir inutilement les plans de commission, il est crucial de piloter la performance à un niveau granulaire, afin que chacun comprenne comment atteindre ses objectifs et contribuer aux ambitions globales de l'entreprise.



Selon Gartner, les entreprises qui proposent des incitatives sur les renouvellements obtiennent des taux de renouvellement supérieurs à celles qui n'en proposent pas.

5%

de renouvellements en plus. 5

Bénéfices du commissionnement sur les renouvellements



Motivation et fidélité accrues des commerciaux

Verser une commission sur les renouvellements incite les commerciaux à se concentrer sur la fidélisation des clients existants, plutôt qu'uniquement sur l'acquisition. En garantissant un versement anticipé, on encourage les équipes à entretenir la relation client sur le long terme, ce qui renforce leur engagement et réduit le turnover.



Amélioration de la rétention client

En orientant les efforts commerciaux vers les renouvellements, les entreprises augmentent leurs taux de rétention. Cela se traduit par une hausse du chiffre d'affaires à moyen terme, les clients fidèles étant plus enclins à acheter à nouveau et à recommander l'entreprise.



Des revenus plus prévisibles

En structurant les plans de commission autour des renouvellements, les entreprises peuvent stabiliser leurs flux de revenus. Cela améliore la précision des prévisions et réduit la volatilité d'un trimestre à l'autre.



Rentabilité accrue

Les ventes de renouvellement ont généralement un coût d'acquisition plus faible que les nouvelles ventes, le client connaissant déjà l'offre. En les valorisant, les entreprises améliorent leur rentabilité sur le long terme.

Conclusion

Il n'existe pas de solution miracle pour instaurer une culture commerciale performante. Mettre en place un changement durable nécessite une approche globale, combinant développement des compétences, modernisation des systèmes et stimulation de la motivation commerciale.

Un plan de rémunération variable bien conçu et évolutif est un levier essentiel dans toute démarche de transformation commerciale, car il joue un rôle clé dans la motivation des équipes.

En alignant votre plan de commissionnement avec les autres volets de votre transformation commerciale, vous adoptez une approche cohérente et durable, capable d'améliorer significativement la performance des ventes. Il est donc crucial de concevoir un plan adapté à votre contexte, qui favorise la collaboration inter-équipes et incite les commerciaux à atteindre leurs objectifs.

Dans la pratique, le principal frein à l'efficacité des plans de rémunération n'est pas leur conception — cela est réalisable dans toute organisation — mais le temps que prend leur révision : souvent plusieurs mois au lieu de quelques semaines. Ne tardez pas à lancer ce processus.

Parallèlement à la révision de vos plans, profitez-en pour évaluer vos systèmes internes, notamment la pertinence d'une solution d'Incentive Compensation Management (ICM). Si des ajustements sont nécessaires, mieux vaut les anticiper et les tester avant le début du prochain exercice fiscal.

Sources

1. Chung , Doug J . , Byungyeon Kim , and Nilad ri B . Syam , (2020) "A Practical Approach to Sales Compensation: What Do We Know Now? What Should We Know in the Future? " , Foundations and Trends® in Marketing 14, no. 1.
2. Motivating Salespeople: What Really Works by Thomas Steenburgh and Michael Ahearne: [Motivating Salespeople: What Really Works \(hbr.org\)](#)
3. Angelos, J. and M. Wachter (2016), "Sales planning like it's 1999? Take the guesswork out of target setting. " Accenture Strategy 16-3256.
4. How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers October 10, 2016 | Article [How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers | McKinsey](#)
5. Sales Compensation Planning How to create an effective sales compensation plan [Sales Compensation Planning | Sales Insights | Gartner.com](#)
6. Benefits of transparent sales compensation plan – Xactly Corp.

A propos de **SBR**Consulting

SBR Consulting est un cabinet de conseil international spécialisé dans la croissance et l'accélération du CA. Forts de l'expérience acquise auprès de plus de 1.000 clients au cours des 23 dernières années, nous accompagnons les organisations dans la transformation, l'activation et l'optimisation de l'efficacité de leurs équipes commerciales.

Nous contacter :



info@sbrconsulting.com



+44(0)20 7653 3740



63-66 Hatton Garden, 5th Floor, Suite 23, London EC1N 8LE



www.sbrconsulting.com

A propos de **Xactly**

Fondée par un leader commercial pour les équipes commerciales du monde entier, Xactly propose une plateforme intelligente de gestion des revenus, alimentée par l'IA. Elle fournit aux équipes Revenue Operations les données nécessaires pour permettre aux directions commerciales de planifier avec agilité, motiver avec intention et prévoir avec précision.

Notre mission : transformer l'univers de la vente grâce à l'intelligence artificielle, afin de permettre aux commerciaux et à leurs managers d'atteindre leurs objectifs, quelles que soient les circonstances.

Nous contacter :



connect@xactlycorp.com



+1 (866) 469-2285



1 Fore St Ave, London EC2Y 5EJ



xactlycorp.com