



LE CLUB DU  
KEY ACCOUNT MANAGEMENT



# 11ème Symposium du Key Account Management

Le RDV incontournable des professionnels  
francophones du Key Account Management

**9 et 10 octobre 2025**

HALIFAX CONSULTING

---





**Antoine FORT**  
*CEO Qobra*



**Christopher BROQUE**  
*VP Sales AB Tasty*

# Le plan de rémunération variable des KAM, levier de performance & d'alignement stratégique



Agenda



**1. Introduction & AB Tasty**

**2. Et vous ?**

**3. Nos recommandations**

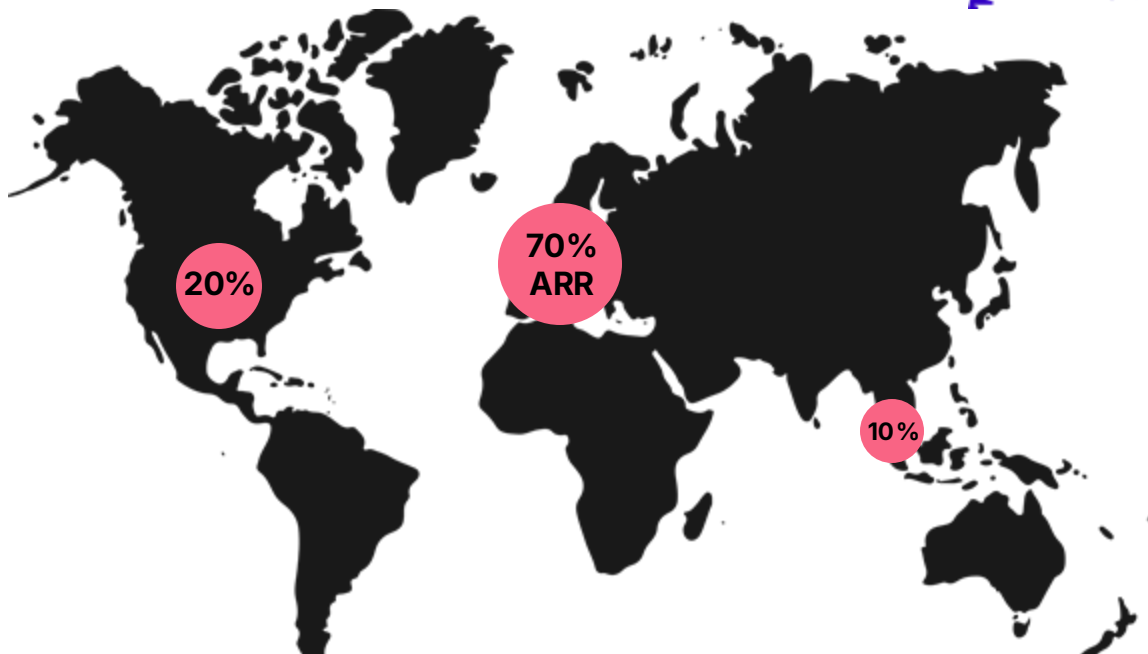
**4. Questions & Réponses**

# AB Tasty, c'est LA plateforme des équipes digitales pour transformer vos idées en réalité

					
<p><b>A/B Tests</b></p> <p>Créez rapidement et facilement de nouvelles expériences pour augmenter vos taux de conversion en un temps record.</p>	<p><b>Personalization</b></p> <p>Offrez leur une expérience sur-mesure tout au long de leur parcours en construisant, ciblant et lançant sans effort des campagnes de personnalisation.</p>	<p><b>Product Reco</b></p> <p>Inspirez vos visiteurs et leur proposant des recommandations personnalisées au bon endroit, au bon moment.</p>	<p><b>Search</b></p> <p>Prenez le contrôle total de la présentation de votre catalogue avec notre moteur de recherche alimenté par l'IA.</p>	<p><b>Server-side</b></p> <p>Réalisez des tests élaborés cross canal et sur tous vos devices. Les équipes techniques déploient en continu et surveillent l'impact des fonctionnalités.</p>	

# Une présence globale

De New York à Singapour, notre présence mondiale et stratégique nous permettent de soutenir efficacement notre clientèle internationale



Clients heureux

**1200+**

Années d'expertise

**13**

Collaborateurs

**280**

CA réalisé à l'étranger

**60%**

De fonds levés

**65m€**

# Nous travaillons avec plus de 1200 marques

Luxe

Cosmétique

E-Commerce

Retail

Banque &  
Assurance

Bâtiment

LVMH

L'ORÉAL®

Wonderbox+  
RÉALISATEUR DE RÊVES

SEPHORA

 Groupama

  
WE OPEN THE WAY

KERING  


CLARINS  
PARIS

DEVREO 1902

  
Carrefour

 BNP PARIBAS

  
BOUYGUES  
CONSTRUCTION

Cartier

L'OCCITANE  
EN PROVENCE

  
Samsonite®

  
ULTA

  
GENERALI

  
SAINT-GOBAIN

# L'histoire de Qobra



2020

Année  
de création

50

Employés

+300M€

Montant de  
commissions  
certifiées en 2024

15M€

Levée  
de fonds

+200

Clients

20+

Pays



sodexo\*

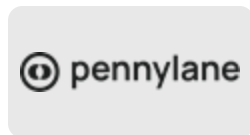
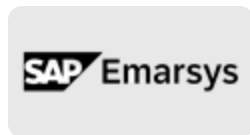
PayFit

NATIXIS

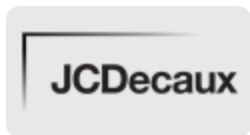
Doctolib

# Nos références

Logiciel



Média



Medical



Immobilier



Automobile





# Les enjeux du plan de rémunération variable



Un moteur pour aligner les comportements des forces commerciales avec la stratégie

## +18%

De CA réalisé lorsque des entreprises utilisent des plans avec des accélérateurs

(Source: [Harvard Business School](#))

## 76%

Des commerciaux ont des difficultés à calculer leur variable.

(Source: [Gartner](#))

# La complexité des plans de rémunération des KAM

**Des cycles de  
vente longs et  
irréguliers**



Signature de contrats moins fréquentes, avec de longues périodes sans closings ce qui désynchronise le travail fourni et la rémunération.

**De nombreuses  
personnes  
impliquées**



Cela induit de penser à une bonne distribution des primes, et nécessite une bonne coordination entre les personnes.

**Avec un portefeuille  
de projets de  
natures différentes**



Et un double enjeux de renouvellement et d'expansion, ce qui rend la visibilité et la transparence complexes.

**Et des règles  
complexes pour y  
répondre**



Beaucoup de règles, des problématiques liées à la facturation, la multiplicité des produits...

# Cas AB Tasty : les enjeux du SaaS



**Sécuriser le revenu récurrent** des abonnements (ARR) sur le long terme



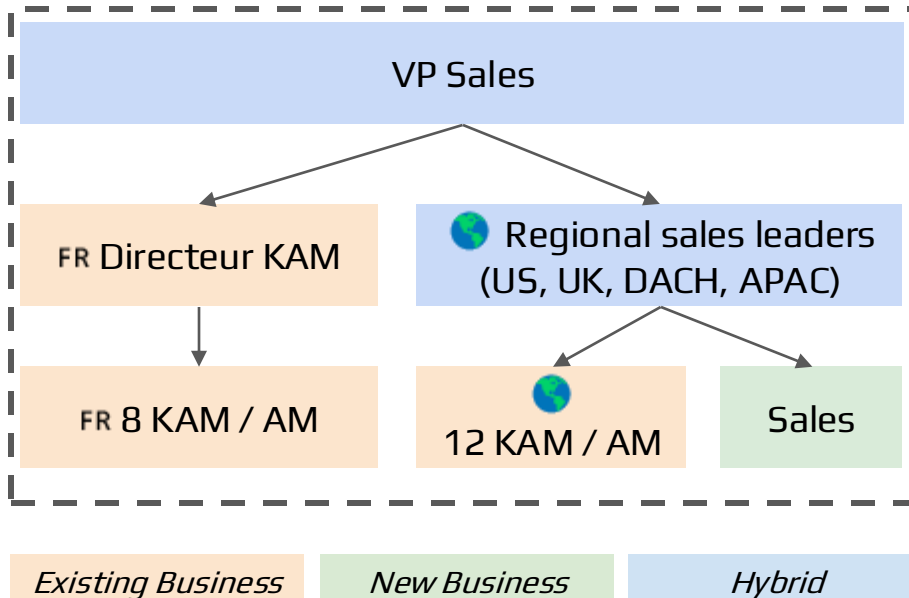
Faire **croître le portefeuille** de clients grâce à la vente de nouveaux produits



**Retenir les meilleurs talents** avec un plan attractif

# Organisation commerciale d'AB Tasty

## Organisation Commerciale simplifiée



## Profils des KAM

- A. KAM Strategic (~2-3 personnes)  
5 comptes >1,5m€ d'ARR
- B. KAM Enterprise (~6 personnes)  
30 comptes ~1,5m€ d'ARR
- C. AM Commercial (~10 personnes)  
60 comptes ~1m€ d'ARR
- D. AM Small (~1 personne)  
120 comptes ~1m€ d'ARR

**Missions** : deux enjeux, rétention et expansion

# Plan de rémunération KAM AB Tasty

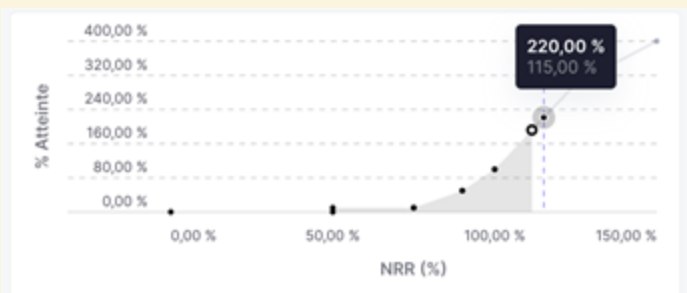
💰 Package = 60% fixe + **40% variable à l'objectif** (non capé), versement trimestriel

## Indicateur 1 : NRR - 70% Variable

*Net Revenue Retention*

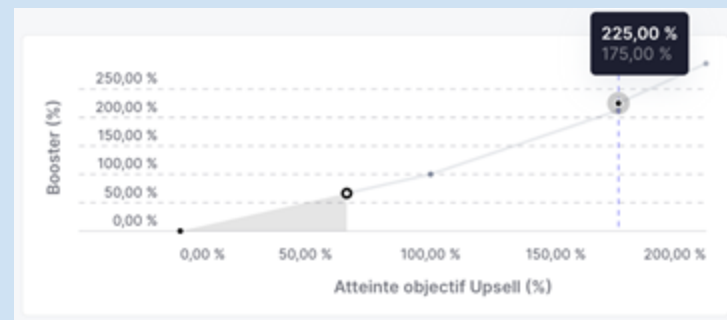
On compare le portefeuille au début et à la fin de la période.

$$\text{NRR} = \frac{\text{Renouvellement} + \text{Expansion} - \text{Contraction} - \text{Churn}}{\text{Portefeuille de départ}}$$



## Indicateur 2 : Upsell - 30% Variable

Upsell = Expansion + New Business  
Commission non capées.



# Plan de rémunération KAM AB Tasty

💰 Variable trimestriel = **10k€** variable à l'objectif (exemple simplifié)

## Indicateur 1 : NRR

Variable à l'objectif =  $70\% * 10k€ = \underline{7k€}$

Portefeuille = **500k€** et Objectif NRR = **105%**

Expansion = **100k€**  
 Contraction = **-10k€**  
 Churn = **-10k€**  
 NRR (%) =  $(500 + 100 - 10 - 10) / 500$   
 = 116%

Atteinte de l'obj =  $116\% / 105\% = 110\%$

💰 Prime = **180% \* Variable = 12,6k€**

## Indicateur 2 : Upsell

Variable à l'objectif =  $30\% * 10k = \underline{3k€}$

Objectif Net Upsell = **50k€**

Réalisé Net Upsell = **80k€**

% D'atteinte de l'obj =  $80 / 50 = 160\%$

💰 Prime = **200% \* Variable = 6k€**


# Cas concret : booster sur la durée d'engagement

## Contexte & "Pain points"

- Forte croissance de l'entreprise
- Beaucoup de disparités contractuelles :
  - Durées d'engagement
  - Délais de paiements variables

### Conséquence

=> Une complexité grandissante pour la finance et seulement 20% des clients avec conditions optimales pour AB Tasty

 Engagement annuel, Paiement <45 jours

## Solution

Mise en place d'un booster supplémentaire durant toute l'année lorsque le contrat est étendu. Ce booster varie selon la taille du compte et le discount appliqué.

=> On ne peut donner de montant en €.

### Résultat :

- Coût de l'opération 2-3% ARR contrat
- De 20% à 47% des contrats sont passés en pluriannuel

# Cas concret : Lancement d'un nouveau produit

## Contexte & "Pain points"

- AB Tasty a procédé au rachat de plusieurs sociétés
- Nouveaux produits qui ne sont pas encore maîtrisés/vendus par les équipes de KAM

### Conséquence :

Démarrage lent avec les nouveaux produits au lancement

Les KAM restent focalisés sur les produits qu'ils maîtrisent

## Solution

Mise en place de challenges temporaires pour encourager la génération de leads sur le produit "Emotion AI" ⇒ créé et/ou signé sur le trimestre + Boost net upsell en rémunération.

% upsell d'une année sur l'autre : 50%

### Résultat :

- Nombre de leads +25%
- Revenu généré +50%



# La limite de ces modèles : transparence



Beaucoup de règles, des paliers  
différents, des accélérateurs...  
Avec une donnée parfois difficile à lire  
Beaucoup de personnes impliquées...



- Beaucoup de questions de la part des KAM
- Perte de confiance en cas d'erreur
- Manque de motivation et de visibilité sur "Où mettre l'effort?"



Agenda

**1. Introduction et Cas AB Tasty**



**2. Et vous ?**

**3. Nos recommandations**

**4. Questions & Réponses**



Agenda

**1. Introduction et Cas AB Tasty**

**2. Et vous ?**



**3. Nos recommandations**

**4. Questions & Réponses**

# Complexité - Cycles de vente longs

*“Les commerciaux les moins performants progressent quand ils sont payés plus souvent. Les top performers, eux, sont plus motivés quand leurs gains ne sont pas plafonnés.”*

Marie Giraud - Senior Partner  
@Simon Kucher



Fréquence de paiement




Systèmes d'avance et de rattrapage



Paiement par vente

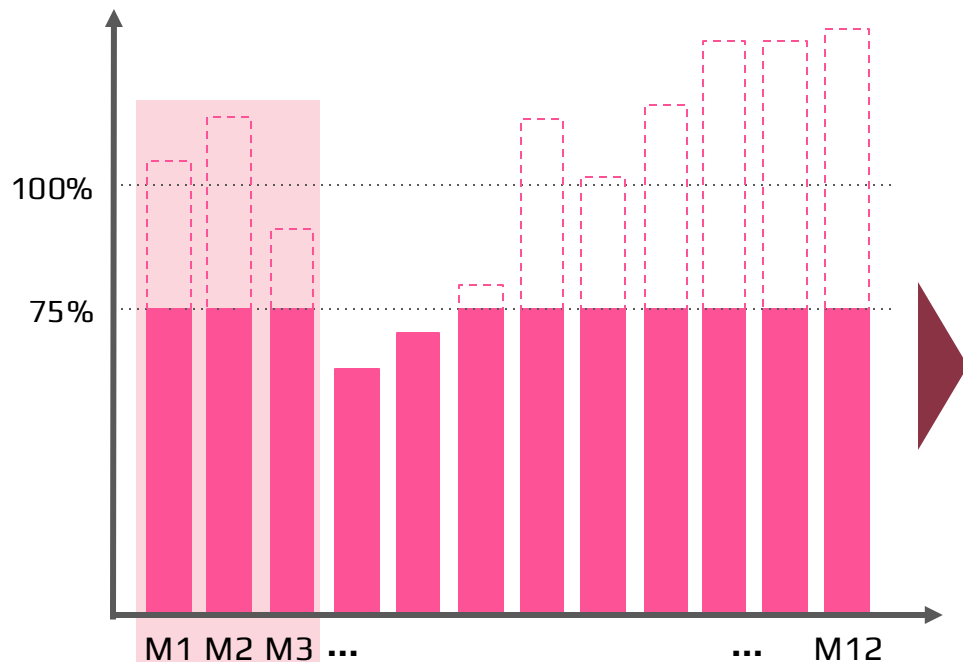
# Déclenchement et fréquence de paiement

→ Paiement Calcul ↓	Mensuel	Trimestriel	Annuel
Trimestriel	Vélocité importante	Vélocité importante	
Annuel	<input checked="" type="checkbox"/> Approche recommandée	Approche équilibrée	

Déclenchement à la COMMANDE	Déclenchement au PAIEMENT	REPRISES de commissions
Choix par <b>défaut</b> .	Si attention particulière à la <b>trésorerie</b> .	Si annulation de commande ou clause de sortie appliquée.

# Exemple d'avance dans l'industrie Média (1/2)

Performance (%)



Règles du plan de commissionnement :

- Performance basée sur la facturation
- Objectif annuel mensualisé
- Cappé mensuellement à 75%
- Cappé trimestriellement à 100%

Exemple de calcul trimestre 1 :

**Performance** (> 100% sur le trimestre)

M1 = 110% // M2 = 130% // M3 = 90%

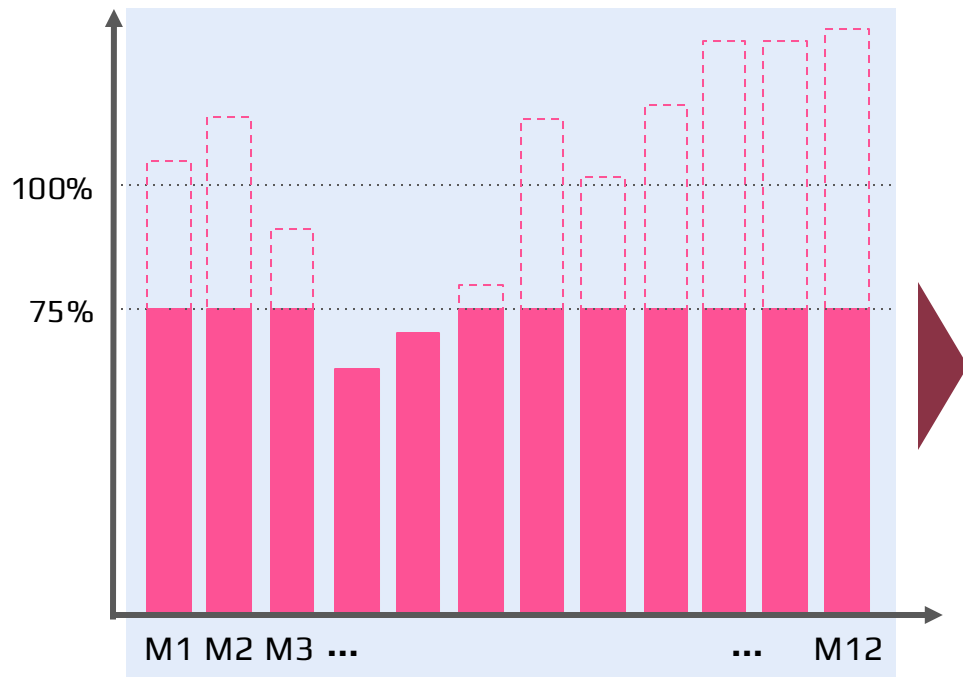
> Versement mensuel :  $3 * 75\% * \text{du variable}$

> Régularisation trimestrielle

Versement de  $3 * 25\%$  du variable

## Exemple d'avance dans l'industrie Média (2/2)

Performance (%)



### Règles du plan de commissionnement :

- Performance basée sur la facturation
- Objectif annuel mensualisé
- Cappé mensuellement à 75%
- Cappé trimestriellement à 100%

### Exemple de calcul de fin d'année :

**Performance = 115% à l'année**

### Régularisation annuelle :

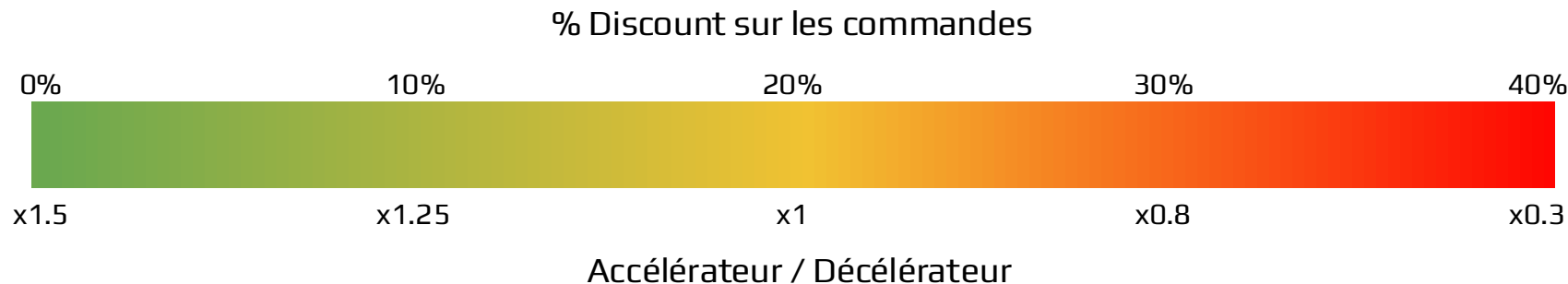
- Rattrapage Q2 (< 100 %)
- Décapage sur 15% du variable annuel

# Exemple de plan KAM avec une prime par vente

## L'exemple d'un plan pour KAM avec vente de matériel (type chantiers)

- Pas de notion d'évolution de portefeuille.
- Grille de couleurs pour chaque vente de matériel avec contrôle de la marge => Taux de commissions selon la couleur.

Moins le discount est élevé plus la prime est élevée (accélération)





# Complexité - Plusieurs personnes impliquées dans le SaaS

(Part des entreprises en %)

## Renouvellements et ventes additionnelles

### Résumé :

AM (R + U) → 18%

AE (R + U) → 17%

CSM (R + U) → 10%

CSM (R) + AE (U) → 9%

CSM (R) + AM (U) → 7%

AM (R) + AE (U) → 6%

ÉTUDE THE BRIDGE GROUP

QUI EST RESPONSABLE DES  
RENOUVELLEMENTS

AEs	17%	0%	1%	2%
AMs	6%	18%	1%	4%
CSMs	9%	7%	10%	6%
RRs	2%	3%	1%	1%
Blended	1%	1%	0%	10%
	AEs	AMs	CSMs	Blended

QUI EST RESPONSABLE DES VENTES  
ADDITIONNELLES

AM = Account Manager, AE = Account executive, CSM = Customer Success Manager, RR = Responsable Renouvellement

# Mise en place d'une charte chez AB Tasty

## Contexte & "Pain points"

- Manque à gagner énorme
- Des difficultés à développer des comptes sur les entités à l'international, partage d'info entre les KAMs / AEs pas optimaux,
- Manque d'alignement sur les prix

### Conséquence

→ **Peu d'expansion** à l'international

→ Plusieurs **situations très tendues** (offres commerciales différentes...)

## Solution

Rémunérer les AE / KAM / GAM pour qu'ils aient un intérêt à s'échanger les informations

Commission capée mais quelques % du deal

=> Création d'une charte AE / KAM / CSM pour gérer tous les cas possibles

### Résultat :

- Moins d'incidents
- Meilleur échange d'information
- Légère augmentation de l'expansion (%)

→ Problèmes et frictions au moment du partage

# Plan de prime atypique - Modèle dans l'industrie pharma

## L'exemple du RIRE : Ratio d'Implémentation Ratio d'Évolution

- Enveloppe globale pour tous les délégués KAM, indexée sur la Performance **France**
- RIRE = % évolution part de marché **secteur** / % évolution part de marché **France** (ex: +10% / +8% = 1.25)

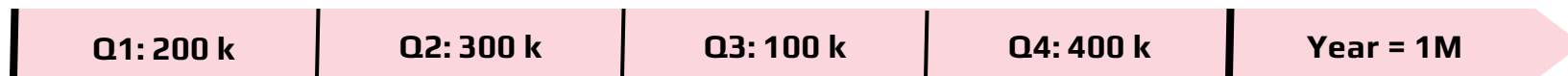
Exemple :

	KAM #1	KAM #2	KAM #3	KAM #4	KAM #5	KAM #6	KAM #7
Enveloppe	Enveloppe globale rémunération variable 70,000 €						
Evol. part de marché	+1%	+4%	+6%	+8%	+10%	+12%	+15%
RIRE	=1/8 =0.125	=4/8 = 0.5	=6/8 = 0.75	=8/8 =1	=10/8	=12/8	=15/8
Prime	1,250€	5,000€	7,500€	10,000€	12,500€	15,000€	18,750€

# Le modèle de Qobra

**! Tous les portefeuilles ne sont pas égaux !**

Exemple en SaaS: **portfolio de renouvellement** ≠ **portfolio d'upsell**.



- Changement de dates d'attribution au gré des mouvement d'équipe et réorganisations.
- Disparité des potentiels de portefeuilles pourtant au sein d'un même segment de marché
  - Si vous fonctionnez avec un objectif → est-ce raisonnable de donner un objectif de 110% d'évolution à tous ?

**Prenons l'exemple de Qobra :**



Mise en place d'une prime d'équipe.



Séparation des objectifs de renouvellement et d'upsell



Création d'objectifs par **segments** (une fois une taille critique dépassée)



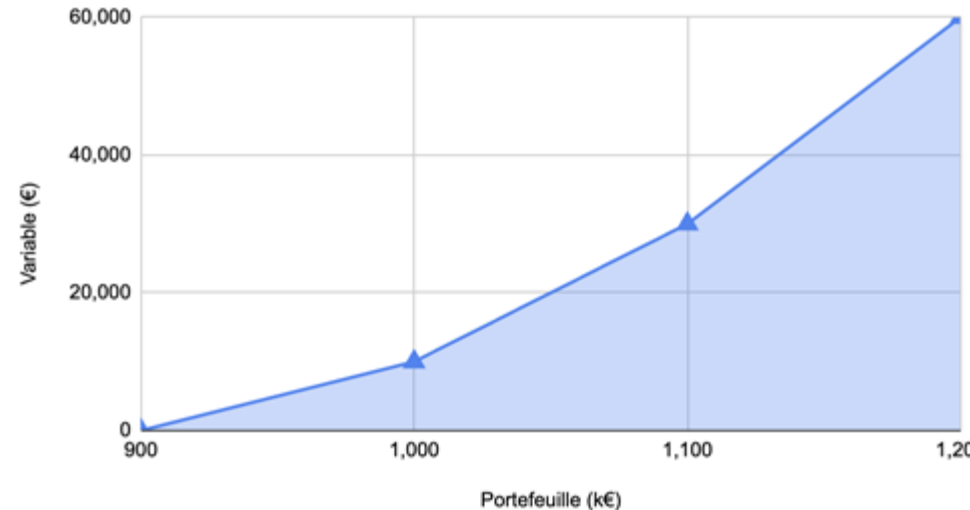
Recrutement d'un **Revenue Ops**.

# Plans complexes - Les règles clés à retenir

- Répartition 85/15 à 75/25 (%)
  - Fixe 80k€-120k€
  - Variable 10k€-30k€
- Récompense les Top-Performers  
Pénalise les Low-Performers

## Décélérateur & Accélérateur

Variable (€) vs. Portefeuille (k€)



# Déplafonnez vos commissions !

	<b>SCENARIO A</b> 10 KAM (110% NRR → 100% variable)	<b>SCENARIO B</b> 3 KAM top-performers (120% NRR -> 300% variable)
<b>Package</b>	KAM = 80k+20k	Top-Perf: KAM = 80k+60k
<b>Coûts fixes</b>	= 800 k€	= 800 k€
<b>Coûts variables</b>	= 200 k€	= 320 k€
<b>Chiffre d'Affaires</b>	= 1M€ (de 10M à 11M)	= 1.3M€ (de 10M à 11.3M)
<b>Ratio</b>	= 1	= 1.16 🎉

Supprimer les commissions de surperformance fait chuter le CA de plus de 18% (= 2% de profit)\*

# Simplifiez et apportez de la transparence

**3-4 variables dans un plan max**

Au delà, l'engagement diminue

Liés aux **résultats de l'entreprise**

Comme la marge, la rétention...

En restant **Simple et Transparent**

Pour éviter de perdre l'effet escompté

# Qobra pour aligner les comportements des KAM

## ✓ Motivation et performance

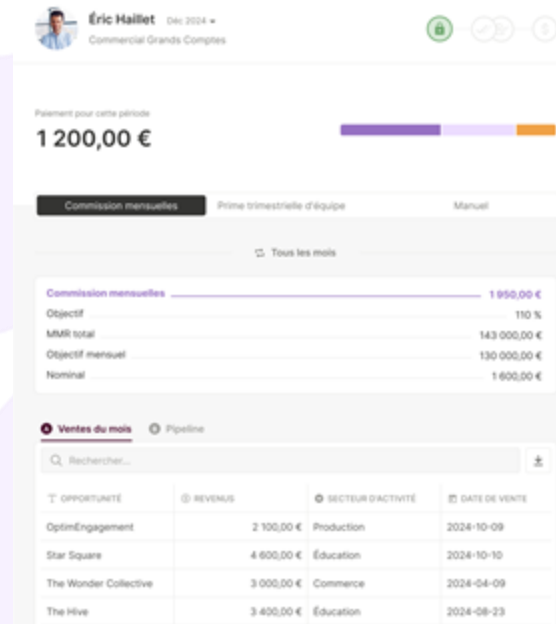
Visibilité en temps réel des objectifs et des commissions.

## ✓ Transparence & clarté

Les KAM peuvent retrouver le détail et les explications de toutes les règles de commission

## ✓ Confiance et fiabilité

Tous les détails sur les commissions, des données CRM à la valeur finale.



# Doctolib

“ Il n'y a pas de mystère, un bon plan de rémunération variable impacte drastiquement la rétention, la motivation et la performance. ”

**Vladimir Ionesco**

ex-Director Global Sales Perf @Doctolib



# Analysez et optimisez les commissions

## ✓ Mesure de l'efficacité des plans

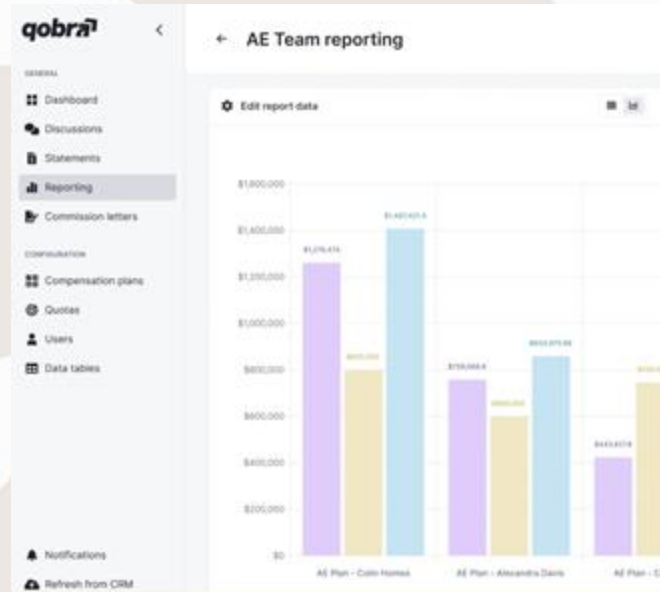
Rapports pour suivre si les commissions au regard de la performance et sandbox pour simuler des changements de plans

## ✓ Contrôle des coûts liés aux ventes

Visibilité sur les paiements au niveau des ventes et au global pour une meilleure précision financière

## ✓ Suivi de la performance commerciale

Graphiques pour suivre l'atteinte des objectifs dans Qobra



additi média  
GROUPE OUEST-FRANCE

« Grâce à Qobra, je peux modéliser plusieurs scénarios de changements de plans en une heure, et obtenir une estimation précise de leurs impacts financiers. »

## Billy Guilleux

Contrôleur de gestion  
@Additi - Groupe Ouest france



Agenda

**1. Introduction et Cas AB Tasty**

**2. Et vous ?**

**3. Nos recommandations**



**4. Questions & Réponses**