

Rémunération des Business Managers : levier de performance ou usine à frustration ?

Frédéric Le Pennec · 3 juillet 2025



La rémunération des Business Managers peut stimuler la performance... ou alimenter l'injustice et la démotivation. Tout l'enjeu est d'aligner le variable avec les comportements réellement attendus.

Il suffit de poser la question à quelques Business Managers en ESN pour s'en rendre compte : la rémunération est rarement neutre. C'est un moteur... ou un frein. Un levier de motivation... ou un déclencheur de départ.

Et pourtant, comme pour les objectifs, beaucoup d'ESN semblent penser que le simple fait d'avoir *un* système suffit. Alors que tout dépend *duquel*.

Deux philosophies qui cohabitent

Globalement, deux grandes approches coexistent dans les ESN pour structurer les packages des BM :

- **Le modèle "développeur"** : un fixe modeste, un variable important, indexé sur la marge. On mise sur la performance individuelle, l'envie de se dépasser, la logique de commission.
- **Le modèle "gestionnaire"** : un fixe plus élevé, un variable plus discret, parfois plafonné. On valorise la stabilité, la fidélisation client, la prise de responsabilités plus larges.

Aucun modèle n'est mauvais en soi. Mais mal assumé, ou mal expliqué, il crée plus de tensions que d'élan.

Derrière le mot "variable", des réalités très différentes

Quand on parle de variable, tout le monde pense immédiatement à la **marge dégagée**. C'est souvent l'indicateur principal, mais ce n'est pas le seul.

Voici quelques logiques qu'on retrouve, seules ou combinées :

- **Commission sur marge brute** : classique. Tu gagnes en pourcentage de ce que tu génères, point.
- **Paliers progressifs** : plus tu fais de marge, plus ton pourcentage augmente. Cela pousse à l'effort supplémentaire.
- **Bonus à la signature** : tu touches une prime dès qu'un consultant démarre une mission, quelle que soit sa durée (souvent avec un minimum quand même).
- **Prime de renouvellement** : parfois, renouveler une mission est aussi rémunérateur que d'en signer une nouvelle.
- **Indicateurs qualitatifs** : satisfaction client, fidélisation consultant, réussite collective, etc.
- **Rétroactivités ou bonus de fin d'année** : une manière de ne pas tout jouer au mois le mois, et de lisser les efforts sur la durée.

Mais attention : **un même système peut être vécu comme profondément injuste**, selon le portefeuille clients confié. Certains BMs se retrouvent avec des comptes historiques peu dynamiques ou très verrouillés, d'autres avec des clients porteurs où il suffit presque de se baisser pour ramasser les opportunités. Le potentiel d'un périmètre, en volume comme en valeur, influence donc directement la rémunération... sans toujours refléter les efforts fournis.

On obtient les comportements qu'on rémunère... et ceux qu'on oublie

C'est un grand classique du management, en particulier de commerciaux :

On obtient les comportements qu'on rémunère.

Mais on oublie souvent l'autre moitié de la phrase :

On n'obtient pas ceux qu'on ne récompense pas.

Exemple : tu veux que ton BM suive ses consultants ? Tu veux un CRM à jour ? Des délais de paiement négociés ? Des commandes claires, bien cadrées, transmises dans les temps ? Ne sois pas surpris si ces tâches passent à la trappe... si elles n'entrent jamais dans le calcul du variable.

Autre dérive fréquente : **la rente**. Quand le variable est uniquement indexé sur la marge, certains BMs finissent par s'installer dans une logique de gestion de portefeuille. Ils encaissent... mais ne développent plus. Ils exploitent... mais ne créent plus. Et parfois, ils touchent un variable conséquent sur des comptes qu'ils n'ont même pas ouverts eux-mêmes. Résultat : ils deviennent rentiers d'un historique, pas acteurs du futur.

Le vrai problème n'est pas le modèle, c'est l'alignement

Le problème ne vient pas tant du choix du système que de son **incohérence** avec ce qu'on attend réellement du BM.

Si tu veux un BM qui développe une équipe, qui prend le temps de former des juniors, qui crée une relation durable avec ses clients, mais que tu le rémunères comme un chasseur d'opportunités court terme... il y a un loup.

Si tu dis à ton BM qu'il est "responsable de son périmètre", mais que son variable dépend uniquement de la marge du trimestre, sans prise en compte de la satisfaction des consultants ou de la pérennité des missions... tu risques de n'avoir ni satisfaction, ni pérennité.

Et si on changeait la logique ?

Un bon système de rémunération, ce n'est pas une carotte suspendue au plafond. C'est un cadre lisible, compréhensible, qui donne envie de faire les bonnes choses, pas seulement les choses rentables à court terme.

Ce n'est pas le montant du variable qui compte. C'est la **courbe de progression** : est-ce que l'effort supplémentaire est récompensé de manière visible et juste ?

Ce n'est pas le taux de commission qui fait rester un BM. C'est le **sentiment que son implication est reconnue** – financièrement, mais aussi humainement.

Tu veux garder tes meilleurs BMs ? Commence par leur poser une question simple :

"Est-ce que tu trouves ton système de rémunération juste et motivant ?"

S'ils hésitent à répondre, tu as déjà un problème.