

Les 7 clés du directeur commercial pour bien gérer son pipeline

Introduction

Gérer un pipeline commercial... comment ne pas être impressionné par l'ampleur de la tâche ? Contrôler et motiver les commerciaux, suivre attentivement les principales opportunités en cours, tenir la documentation commerciale à jour, atteindre ses objectifs de vente, préparer un reporting précis pour la direction générale, élaborer des prévisions de ventes fiables...

Le **risque pour le directeur commercial** est que ces obligations pressantes l'absorbent au point de lui interdire toute vision stratégique de son rôle, donc toute action à long terme sur la performance de son équipe.

Dans ce livre blanc, nous avons voulu rappeler l'essentiel : **sept clés qui, utilisées quotidiennement, permettront une amélioration durable de la gestion de votre pipeline commercial.**

Jean-Marc Bellot

Consultant spécialisé dans le design de processus de vente
jbellot@customercentric.com
<http://jmbellot.blogs.com/pro>

Thomas Oriol

Directeur de Nimble Apps Limited, l'éditeur de SalesClic
t.oriol@nimble-apps.com
www.salesclic.com

Table des matières

1. Penser la vente comme un processus	p 2
2. Bien structurer son pipeline	p 3
3. Bien gérer la circulation des affaires dans le pipeline	p 6
4. Prendre soin du pipeline au quotidien	p 7
5. Analyser le pipeline et ses évolutions	p 9
6. Développer les compétences de l'équipe avec le pipeline	p 11
7. Passer de l'analyse à la prévision avec le pipeline	p 13



« MALGRÉ LES BONNES INTENTIONS AFFICHÉES, LA VENTE EST LE DOMAINE DES AFFAIRES QUI A LE MOINS BÉNÉFICIÉ DE L'APPLICATION DE PROCESSUS ET DU RÉENGINEERING DE PROCESSUS. »

BILL STINNETT
/N THINK LIKE YOUR CUSTOMER ¹

1 Penser la vente comme un processus

La vente est un art, c'est bien connu, et les commerciaux sont des artistes : géniaux, fantasques, centrés sur la performance (« résultat chiffré ou homologué obtenu dans une épreuve », mais aussi « technique d'expression artistique »²), plutôt rétifs au management...

Comme toujours, on trouve dans ces clichés un fond de vérité.

- La vente requiert bien des qualités « artistiques » : audace, réactivité, psychologie...
- Comme au théâtre, la vente est la représentation chaque fois différente d'une même pièce, par les mêmes acteurs, pour à peu près le même public.
- Avouons-le : certains commerciaux sont vraiment des divas (dans tous les sens du terme) !

Pourtant, **il est devenu difficile pour l'entreprise de construire une réussite commerciale durable sur la seule approche « artistique » de la vente.**

- La conjoncture est défavorable et la concurrence intense : dans tous les domaines, l'entreprise doit renforcer ce qui fonctionne et corriger ce qui ne fonctionne pas. L'improvisation ne suffit plus.
- Les cycles de production s'accélèrent : il faut maîtriser tous les délais, même commerciaux.
- Le recrutement est un enjeu majeur : comment identifier les bons candidats commerciaux si nous n'avons pas de définition plus fine des compétences souhaitées que « une bonne présentation » ou « du talent » ?

Pour toutes ces raisons, **il est impératif pour l'entreprise de penser la vente non plus seulement comme un art, mais comme un processus.**

Un processus, c'est un « enchaînement de faits dans le temps aboutissant à un résultat », un « mécanisme, déroulement logique »³. Penser la vente comme un processus a donc **deux conséquences immédiates très positives.**

- La **dimension temporelle de la vente est naturellement prise en compte** : dans un processus, on trouve un début, une fin et des étapes intermédiaires⁴. D'où les métaphores traditionnellement employées à propos du processus commercial – le pipeline ou l'entonnoir (« funnel » en anglais).
- **Un processus, c'est mesurable**, donc plus facilement reproductible et améliorable qu'une performance artistique.



Les 7 clés du directeur commercial
pour bien gérer son pipeline
© J.-M. Bellot et Nimble Apps Limited 2010
Tous droits réservés

¹ TRADUCTION J.-M. BELLOT ET T. ORIOL.

² SOURCE : WWW.LE-DICTIONNAIRE.COM

³ SOURCE : WWW.LE-DICTIONNAIRE.COM

⁴ SI LES ÉTAPES DU PROCESSUS SONT BIEN CHOISIES, CHAQUE ÉTAPE DEVIENT UN CHAMP D'ANALYSE AUTONOME ET PASSIONNANT... CE SUJET EST ABORDÉ DANS LA SECTION « ANALYSER LE PIPELINE ET SES ÉVOLUTIONS » DE CE LIVRE BLANC.

La section suivante de ce livre blanc explique en détail comment structurer votre pipeline commercial pour maximiser son efficacité commerciale et son utilité managériale. **Deux précisions** toutefois avant de vous lancer dans cet exercice passionnant.

- **Pour que ce pipeline soit cohérent, il faut que les processus de vente concernés se ressemblent.** Il sera par exemple compliqué de rassembler dans un même pipeline les ventes à des nouveaux clients et à des clients existants.
- Les affaires entrent-elles dans le pipeline à leur identification ou à leur qualification ? En d'autres termes, **le pipeline doit-il inclure les pistes et les opportunités ⁵, ou seulement les opportunités ?** Les avis sont partagés, d'autant que la question peut comporter une dimension organisationnelle ⁶. Notre point de vue (pragmatique) est : peu importe, pourvu que la qualification des pistes soit gérée avec autant de rigueur que la progression des opportunités dans le pipeline. On remarquera que si cette qualification comporte plusieurs étapes, cela implique la constitution d'un mini pipeline pour les pistes... donc autant le connecter au pipeline des opportunités !

2 Bien structurer son pipeline

Une fois la cohérence d'ensemble entre processus de vente et pipeline commercial assurée, quelles étapes choisir pour ce dernier ?

Une règle d'or pour répondre à cette question : **efforcez-vous de regarder votre processus de vente avec les yeux de vos prospects.** Quelle serait pour eux l'expérience d'achat idéale ? Quelles sont les principales étapes de leur processus d'achat ?

Malheureusement, cette règle n'est pas souvent respectée. Beaucoup d'entreprises structurent leur pipeline dans la perspective du vendeur, encouragées (malgré elles) en cela par des logiciels de SFA ⁸ ou de CRM ⁹ de première génération. Les étapes de leur pipeline sont des activités du vendeur (ex. « Présentation de la société », « Démonstration de la solution », « Remise de la proposition ») et ignorent comment ces activités affectent le processus de décision du prospect.

« CE N'EST PAS TANT CE QUE NOUS FAISONS DANS NOTRE PROCESSUS DE VENTE QUI IMPORTE, MAIS PLUTÔT CE QUE LE CLIENT FAIT DANS SON PROCESSUS D'ACHAT. »

BILL STINNETT
/N THINK LIKE YOUR CUSTOMER ⁷



Les 7 clés du directeur commercial pour bien gérer son pipeline
© J.-M. Bellot et Nimble Apps Limited 2010
Tous droits réservés

⁵ UNE OPPORTUNITÉ ÉTANT TRADITIONNELLEMENT DÉFINIE COMME UNE PISTE QUALIFIÉE.

⁶ PISTES GÉRÉES PAR L'ÉQUIPE MARKETING, OPPORTUNITÉS PAR L'ÉQUIPE COMMERCIALE

⁷ TRADUCTION J.-M. BELLOT ET T. ORIOL

⁸ ABRÉVIATION DE SALES FORCE AUTOMATION, C'EST-À-DIRE AUTOMATISATION DE FORCE DE VENTE EN FRANÇAIS.

⁹ ABRÉVIATION DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, C'EST-À-DIRE GESTION DE LA RELATION CLIENT OU GRC EN FRANÇAIS.

Les quatre phases du processus d'achat

Or, on retrouve dans toute expérience d'achat **quatre grandes phases reflétant l'évolution de la psychologie du prospect** :

- La **reconnaissance par le prospect d'un objectif** (ou d'un problème) dont l'atteinte (ou la résolution) nécessite le recours à des ressources externes à son organisation.
- Le prospect débute alors la **recherche conceptuelle d'une solution** : élaboration de spécifications détaillées, estimation grossière du retour sur investissement (ou ROI pour Return On Investment) attendu de la solution, établissement d'une fourchette d'investissement... L'évaluation des offres pouvant satisfaire le besoin est ensuite déléguée à des fonctions de support (ex. départements Informatique, Finance, Juridique). C'est souvent pendant cette phase que sortent les fameux appels d'offres !
- Commence alors la troisième phase de l'expérience d'achat du prospect. C'est une **phase de probation**, pendant laquelle les fournisseurs pressentis sont examinés par les experts (internes ou externes) mandatés par le prospect. Démonstrations, prototypes, benchmarks... se multiplient.
- Une fois les éléments de preuve collectés par le prospect, vient une quatrième phase souvent mal comprise par les vendeurs : **la phase de minimisation du risque**. Le prospect va chercher à tout valider : les modalités d'achats, les conditions de mise en œuvre, la responsabilité des parties en cas de problème, la justification économique à l'appui d'un « business case »... Le prospect ne passera pas à l'acte avant ces assurances obtenues.

C'est donc autour de ces quatre phases qu'il faut structurer les étapes du pipeline.

Ne créez pas trop d'étapes

Le pipeline doit *a minima* refléter les quatre phases du processus de décision du prospect. L'**ajout d'étapes supplémentaires** est l'occasion d'**un arbitrage classique entre précision et efficacité** : certes, il faut coller au processus de décision potentiellement long et compliqué du prospect, mais il faut aussi :

- Minimiser vos coûts de gestion (les processus sophistiqués demandent plus de maintenance) ;
- Préserver l'utilité des principales statistiques tirées du pipeline ¹⁰ ;
- Donner un peu de latitude au commercial et à son côté artiste ¹¹ !



¹⁰ 20 Taux de conversion (par exemple), ça ne veut plus rien dire.

¹¹ SOURCE : WWW.LE-DICTIONNAIRE.COM

Pour vous guider dans cet arbitrage, nous suggérons les **quatre questions** suivantes :

- Quel est le saut qualitatif accompli par le prospect entre les étapes n et n + 1 du pipeline – réaliserait-il par lui-même qu'il est passé de l'une à l'autre ?
- Quelle est pour vous l'utilité managériale de la nouvelle étape envisagée – que vous permet-elle d'accomplir ?
- Les compétences mobilisées chez vos commerciaux dans les étapes n et n + 1 du pipeline sont-elles fondamentalement différentes ?
- Les étapes sont-elles MECE ¹² ?

Il est fort probable que vous obteniez en fin de compte un pipeline comptant quatre à huit étapes...

Veillez à ce que les étapes aient environ la même durée.

Dans le **Tour du Monde en 80 jours** de Jules Verne, le voyage est décomposé en huit grandes étapes de durées équivalentes ¹³. Les villes étapes (Suez, Bombay, Calcutta, Hong Kong, Yokohama, San Francisco, New York, puis Londres) sont réparties de façon équilibrée sur le planisphère, c'est-à-dire ni trop proches, ni trop éloignées les unes des autres. Résultat : à chaque fois qu'il termine une étape, Phileas Fogg peut apprécier lucidement ses chances de réussite finale. Il sait s'il est en retard ou en avance et peut imaginer les moyens de combler l'un ou de maintenir l'autre pendant les étapes suivantes.

Maintenant imaginez qu'au lieu des 8 villes étapes choisies, Phileas Fogg ait décidé de créer 7 étapes pour les 7 premiers jours du voyage le conduisant jusqu'à Suez, et de regrouper le reste du périple en une seule étape de 73 jours. Aurait-il pu apprécier aussi lucidement ses chances de réussite ? Bien sûr que non ! De même en gestion de pipeline, **des étapes de durées déséquilibrées compliquent notablement les tâches managériales.**

Par ailleurs, beaucoup d'équipes commerciales sont habituées à une **structure de pipeline « en entonnoir »** (« funnel » en anglais), reflétant l'écrémage progressif des prospects à mesure qu'ils progressent dans le pipeline. Une étape trop longue en milieu de pipeline précédée d'étapes trop courtes donnerait au pipeline une forme de tonneau et non d'entonnoir, et le pipeline perdrait beaucoup de sa force de diagnostic.



¹² MECE, POUR MUTUELLEMENT EXCLUSIVES, COLLECTIVEMENT EXHAUSTIVES : FAMEUX PRINCIPE DE TRI ENSEIGNÉ PAR LA HARVARD BUSINESS SCHOOL.

¹³ VOIR L'ARTICLE DE WIKIPEDIA DÉCRIVANT LE PÉRIPLE DE PHILEAS FOGG À L'ADRESSE SUIVANTE : [HTTP://FR.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/LE_TOUR_DU_MONDE_EN_QUATRE-VINGTS_JOURS](http://fr.wikipedia.org/wiki/Le_tour_du_monde_en_quatre-vingts_jours)

3 Bien gérer la circulation des affaires dans le pipeline

Pour la gestion du pipeline commercial comme pour toute gestion de processus, **la question des critères permettant de valider les franchissements d'étapes est très importante.**

En industrie, il est courant de poser des **balises de contrôle qualité** à l'issue de chaque étape du processus de fabrication, afin de détecter au plus tôt la présence d'une éventuelle pièce défectueuse. Si la pièce est conforme aux spécifications, elle suit son parcours dans le processus de fabrication ; sinon, le management doit choisir entre trois options :

- Un nouveau passage de la pièce par l'étape précédant le contrôle (« confirmation ») ;
- L'application d'un traitement spécial à la pièce (« action curative ») ;
- Dans le pire des cas, une mise au rebut pure et simple de la pièce.

On doit gérer les franchissements d'étapes dans le pipeline commercial de la même façon. Et comme on a vu que notre processus de vente devait refléter le processus d'achat du prospect, c'est avec l'œil de ce dernier que nous devons poser les balises de contrôle qualité.

Pratiquement, **nous recommandons qu'à la fin de chaque étape du processus de vente, le commercial rédige à l'attention de son interlocuteur prospect un courrier résumant les points clés correspondant à l'étape.**

Un tel courrier a trois vertus :

- Il permet au **prospect** de **vérifier que le commercial comprend correctement ses enjeux.**
- Il permet au **commercial** de **vérifier que le prospect progresse dans sa démarche** vers l'acquisition des biens et services concernés. C'est donc pour lui un moyen de valider la qualité de l'opportunité.
- Il permet au **directeur commercial** de **vérifier à l'aune de critères précis et objectifs si le commercial positionne correctement son opportunité dans le processus de vente** et indirectement si l'opportunité peut être incluse dans les prévisions de ventes.

Ce document balise constitue ainsi la base du travail d'inspection de pipeline du management commercial, en permettant à ce dernier de dépasser la seule analyse des chiffres pour effectuer un véritable contrôle qualité du processus de vente.

Comme les courriers de validation sont la fondation du contrôle qualité du processus de vente, ils doivent être auditable à tout moment. Il est donc essentiel qu'ils soient directement intégrés au système de gestion de pipeline de l'organisation. A ce titre, nous rappelons que les logiciels de CRM modernes permettent la gestion de modèles de livrables directement au niveau des opportunités, ce qui réduit un peu la charge de travail « administratif » du commercial.



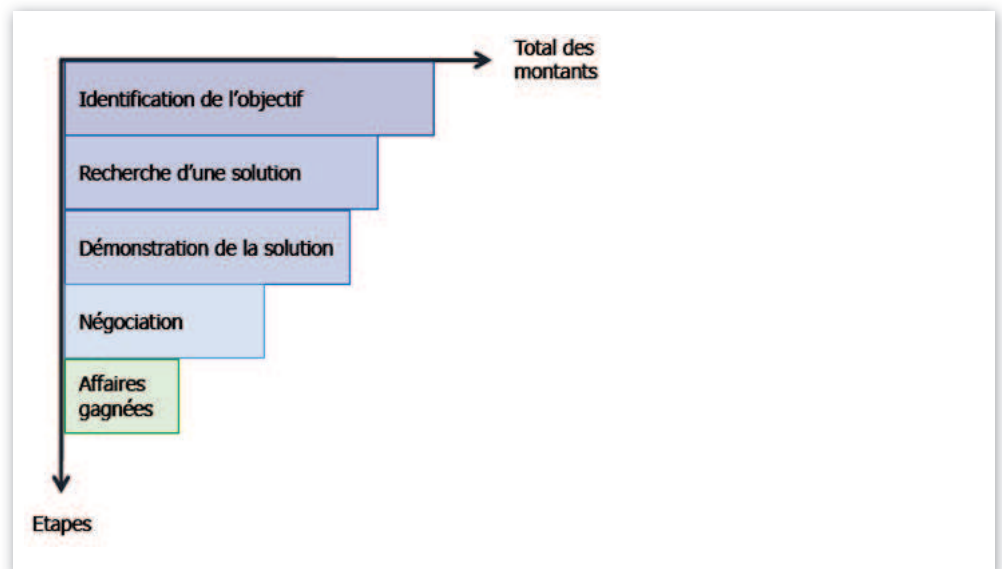
4 Prendre soin du pipeline au quotidien

Un pipeline, ça s'entretient ! Voici **trois tâches quotidiennes pour vous assurer de la bonne santé de votre pipeline.**

Surveiller la forme du pipeline

Souvenez-vous des pyramides des âges de notre enfance – ces piles de barres horizontales plus ou moins longues représentant les classes d'âge des populations étudiées... On peut représenter un pipeline commercial de la même façon :

- Une barre horizontale par étape du pipeline, de la plus amont (barre du haut) à la plus aval (barre du bas).
- Longueur des barres proportionnelle au montant total des affaires se trouvant dans les étapes correspondantes.



Un pipeline « standard », avec progression régulière des opportunités vers les étapes aval

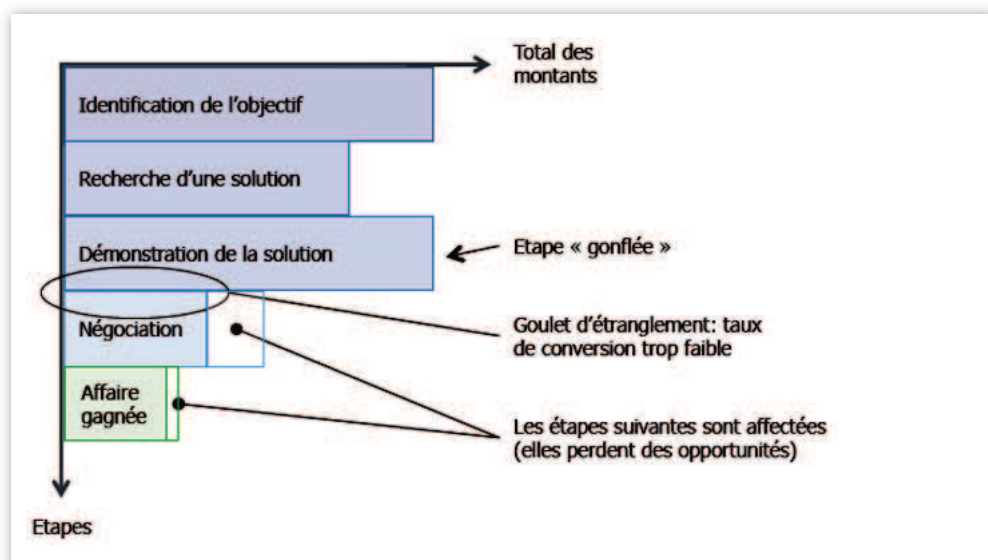
Construire cette représentation graphique du pipeline, et surtout surveiller son évolution dans le temps, permettent de **repérer facilement un éventuel goulet d'étranglement dans le pipeline** : il se traduira par une étape trop « gonflée » par rapport aux autres.

Un tel gonflement peut avoir **deux causes immédiates.**

- Le taux de conversion des affaires de l'étape gonflée à la suivante est trop faible (principe de la retenue d'eau).
- Les affaires progressent trop lentement dans l'étape gonflée (principe du fleuve qui s'élargit quand son courant ralentit) ¹⁴.



¹⁴ ON PEUT D'AILLEURS VISUALISER CE PHÉNOMÈNE EN RAFFINANT NOTRE REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU PIPELINE, AVEC LA HAUTEUR DE CHAQUE BARRE HORIZONTALE PROPORTIONNELLE À LA DURÉE MOYENNE DE SÉJOUR DES AFFAIRES DANS L'ÉTAPE CORRESPONDANTE.



Origines possibles du problème : « Recherche d'une solution » trop rapide, taux de conversion trop élevé entre « Recherche d'une solution » et « Démonstration de la solution » ?

Mais le plus intéressant, c'est que penser la vente comme un processus et représenter ce processus comme un pipeline vous permet de comprendre :

- Que ces causes immédiates ne sont pas les causes profondes ;
- Que les causes profondes se situent en amont !

Par exemple, si l'étape 3 (ex. « Démonstration de la solution ») de votre pipeline se met à gonfler, c'est probablement parce que le travail des commerciaux en étape 2 (ex. « Recherche d'une solution ») se détériore...

Nettoyer le pipeline

Ce nettoyage comporte **deux aspects principaux** :

- **Recycler les affaires stagnantes.** Il faut passer outre la propension des commerciaux à conserver dans leur pipeline des affaires stagnantes depuis bien longtemps : une affaire qui stagne, c'est une perte de temps et d'argent pour le commercial et pour l'entreprise. **Recycler une affaire stagnante, ce n'est pas la perdre à tout jamais**, mais au contraire lui donner une seconde chance en la renvoyant en amont du pipeline, dans une étape plus appropriée à la maturité réelle du prospect concerné.
- **Actualiser fréquemment les opportunités.** L'actualisation hebdomadaire en préparation de la réunion commerciale du lundi matin ne suffit pas. Pour que l'analyse commerciale tirée du pipeline soit vraiment intéressante, il faut **actualiser les opportunités au fil de l'eau** ¹⁵. L'enjeu est bien sûr de trouver le système d'information qui minimise le temps passé à ses actualisations.



¹⁵ DES ACTUALISATIONS JOURNALIÈRES PERMETTENT LE CALCUL DE STATISTIQUES INCROYABLEMENT RICHES.

Consigner les motifs de gain et perte des affaires

A la fin du processus de vente, les affaires sont gagnées ou perdues. Il est important de noter, affaire après affaire, les motifs ayant entraîné ce gain ou cette perte. Cela permet beaucoup d'**actions de progrès** :

- Suivre l'évolution de ces motifs dans le temps (ex. « Cette année, la qualité de notre maintenance nous a valu quelques beaux contrats ! nous devrions en parler davantage dans nos brochures »).
- Etablir des corrélations entre motifs de gain/perte et parcours des affaires dans le pipeline (ex. « Quand nous ne passons pas assez de temps en 'Etude des besoins', nous perdons souvent l'affaire pour 'Prix trop élevé' »).
- Etablir des corrélations entre motifs de gain/perte et forces/faiblesses des commerciaux (ex. « Les clients de Patrick indiquent souvent que la 'Qualité de service' a été déterminante dans leur achat »).

5 Analyser le pipeline et ses évolutions

Les Américains le disent souvent : **on ne peut pas gérer ce qu'on ne mesure pas**. Ce n'est pas une question de « flicage » : le principal intérêt d'une bonne analyse commerciale est de **permettre aux commerciaux de gagner plus** ! En identifiant les affaires à privilégier, les pièges à éviter, les compétences à développer...

Or comme nous l'indiquons dans la section précédente de ce livre blanc, prendre soin de son pipeline (notamment par l'actualisation fréquente des affaires qui s'y trouvent) a pour avantage notable de le transformer en **puissant outil d'analyse commerciale**. Alors, que faut-il mesurer et comment ? Voici quelques suggestions.

Mesurez des progrès, pas des activités

Cette distinction est cruciale mais assez subtile ; nous espérons que le petit tableau suivant la clarifiera.

Indicateur d'activité	Indicateur de progrès
✗ Nombre d'appels de prospection	✓ Nombre de pistes qualifiées
✗ Nombre de premières réunions	✓ Nombre d'affaires passées de l'étape « Première réunion » à l'étape « Exploration des besoins »
✗ Nombre de démonstrations	✓ Nombre d'opportunités accompagnées d'une description détaillée des attentes du prospect
✗ Nombre de propositions émises	✓ Nombre d'accords verbaux

Exemples d'« activités » et « progrès » correspondant

« LE PROBLÈME, C'EST QUE LES ENTREPRISES ET LEURS COLLABORATEURS FINISSENT PAR UTILISER LEURS SYSTÈMES DE CRM POUR MESURER L'ACTIVITÉ COMMERCIALE ET NON LA QUALITÉ, EXIGEANT DES COMMERCIAUX QU'ILS PASSENT DE NOMBREUSES HEURES À SAISIR DES DONNÉES QUANTITATIVES. »

JEFF & CHAD KOSER
IN SELLING TO ZEBRAS 16



On voit bien que les premiers indicateurs (à gauche) sont moins utiles que les seconds (à droite) : le but n'est pas de passer sa journée à téléphoner, mais de convertir un nombre suffisant de pistes en opportunités ; pas de rencontrer les prospects, mais de les convaincre de la qualité de notre offre...

La priorité absolue de l'analyse commerciale est donc **l'identification des indicateurs de progrès** (dans le pipeline !) les plus significatifs. Ces indicateurs auront un double avantage :

- Ils reflèteront la performance commerciale, et non l'activité commerciale ;
- Ils seront tournés vers le futur, et non vers le passé.

Privilégiez les indicateurs dynamiques aux indicateurs statiques

Beaucoup d'entreprises, quand elles analysent leur pipeline commercial, utilisent des indicateurs de volume – le plus courant étant le ratio de couverture :

montant total des affaires dans le pipeline / objectif de ventes pour la période

Certes, le volume d'affaires est important, mais on comprend bien que les indicateurs qui s'y attachent sont trop statiques pour donner une idée précise des progrès réalisés par le commercial.

Voici donc **quelques indicateurs dynamiques à privilégier** :

- **Le taux de conversion.** Le taux de conversion des affaires de l'étape n à l'étape n + 1 du pipeline est, pour une période donnée :

nombre d'affaires passées de l'étape n à l'étape n + 1 / nombre d'affaires ayant séjourné dans l'étape n

On peut calculer un taux de conversion pour chaque étape du pipeline, mais aussi pour le pipeline tout entier. La formule est alors, pour une période donnée :

nombre d'affaires gagnées / nombre d'affaires ayant séjourné dans le pipeline

- **La durée de séjour.** On mesure très simplement la durée de séjour d'une affaire dans une étape du pipeline ¹⁷ en consignnant les dates d'entrée et de sortie de l'affaire dans cette étape ¹⁸.

Attention, le but n'est pas forcément d'aller aussi vite que possible : pour une étape donnée, une durée de séjour faible couplée à un taux de conversion élevé pourra refléter un travail trop superficiel des prospects par le commercial, se traduisant par le « gonflement » d'une étape aval du pipeline...

- **La vitesse.** La vitesse d'une affaire dans une étape du pipeline est une variante de sa durée de séjour dans cette étape.



¹⁷ OU PLUSIEURS ÉTAPES CONSÉCUTIVES, OU TOUT LE PIPELINE.

¹⁸ ON VOIT BIEN POURQUOI IL EST IMPORTANT D'ACTUALISER FRÉQUEMMENT SON PIPELINE : SUR UN CYCLE DE VENTE DE TROIS À SIX MOIS, UNE SEMAINE DE DÉCALAGE ENTRE L'ÉVÉNEMENT ET SON ENREGISTREMENT À DEUX OU TROIS REPRISE DANS LE CYCLE DE VIE DE CHAQUE AFFAIRE DU PIPELINE PEUT FAUSSER COMPLÈTEMENT L'ANALYSE COMMERCIALE.

La formule est :

durée de la période de reporting de l'entreprise / durée de séjour de l'affaire dans l'étape

Ce calcul appliqué à tout le pipeline ¹⁹ est particulièrement utile : il indique combien de fois le pipeline « tourne » pendant la période de reporting.

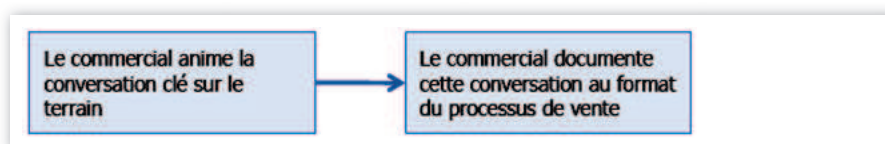
Conservez l'historique des indicateurs choisis

C'est bien de calculer les bons indicateurs, mais c'est encore mieux de **suivre leur évolution dans le temps**. C'est là que le choix du système d'analyse commerciale et de prévision des ventes s'avère crucial, car les indicateurs dynamiques que nous préconisons sont difficiles à suivre pour toute une équipe non seulement à l'aide d'un tableur, mais aussi à l'aide de logiciels de CRM classiques...

6 Développer les compétences de l'équipe avec le pipeline

Peu d'entreprises l'envisagent, mais **le pipeline est un outil fantastique pour développer les compétences de l'équipe commerciale**. Le lien entre gestion du pipeline et développement des compétences du commercial est expliqué par les schémas suivants.

Au niveau du commercial, voilà ce qui se passe :



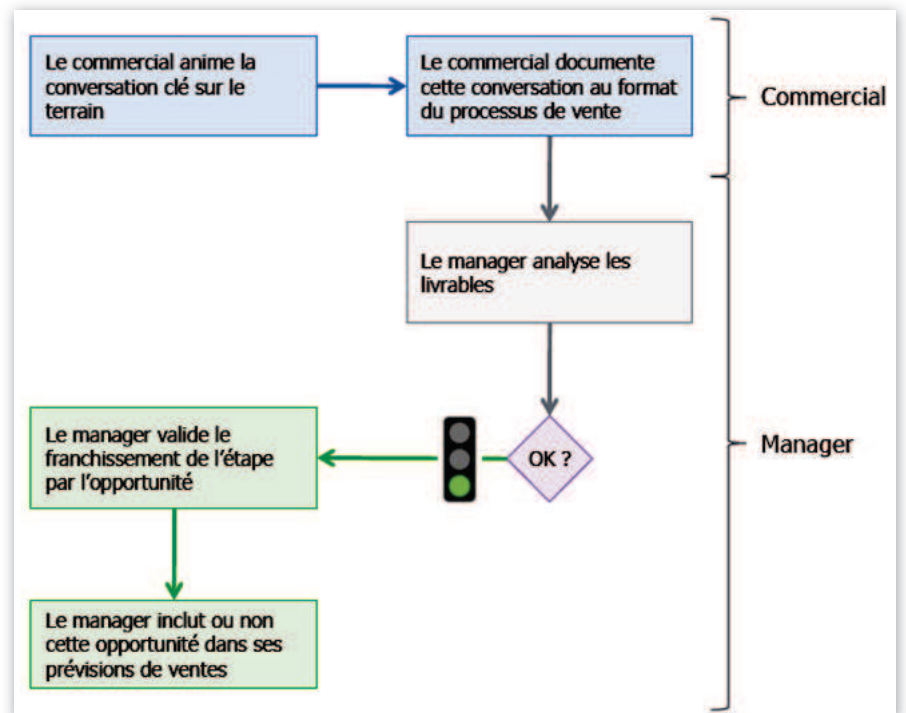
Activité du commercial

Quand le manager se documente sur l'opportunité, **trois cas de figure** peuvent se présenter.



¹⁹ TOUTES LES AFFAIRES ET L'ENCHAÎNEMENT DE TOUTES LES ÉTAPES.

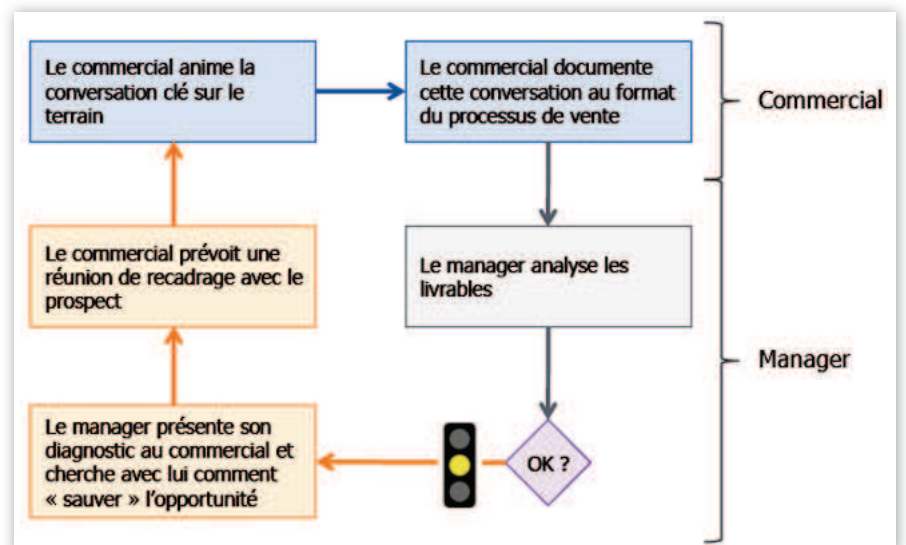
- Tout va bien :



Fonctionnement normal du pipeline de l'équipe

- Problème ponctuel :

Supposons qu'à l'analyse des livrables associés au statut de l'opportunité, le manager détecte un problème. Si le problème est ponctuel, on observera cette séquence d'activités :

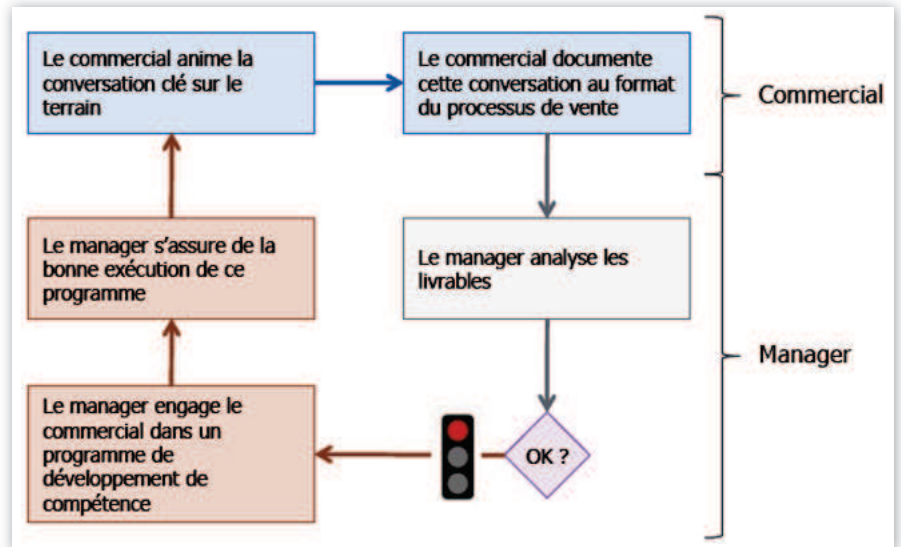


Réglage d'un problème conjoncturel par le manager commercial



- Problème structurel :

Répondre au problème structurel par le développement de la compétence du commercial permet de grandes économies de temps et d'argent, puisqu'il évite au manager d'intervenir « en pompier » sur toutes les opportunités à problème.



Réglage d'un problème structurel par le manager commercial

7 Passer de l'analyse à la prévision avec le pipeline

Nous vous avons suggéré quelques idées pour que votre pipeline, de simple instrument de gestion commerciale, devienne un puissant outil d'analyse et de développement des compétences de l'équipe. L'étape suivante consiste, toujours avec le pipeline, à **passer de l'analyse commerciale à la prévision des ventes**. A ce titre, commençons par aborder un sujet qui fâche...

Le bon usage des probabilités de signatures

Beaucoup d'entreprises donnent des probabilités de signature aux affaires dans leur pipeline commercial ²⁰, et construisent ensuite leur prévision des ventes pour une période donnée en calculant l'espérance mathématique des affaires dont la date de signature tombe dans cette période :

prévision = somme des montants des affaires concernées x probabilité de signature de ces affaires



²⁰ UNE PROBABILITÉ DISTINCTE PAR AFFAIRE, OU BIEN UNE PROBABILITÉ PAR DÉFAUT POUR CHAQUE ÉTAPE DU PIPELINE.

Malheureusement, **ce calcul n'est pas fiable**, pour une raison très simple : à la fin du processus de vente, une affaire n'est jamais gagnée à 60% et perdue à 40% (par exemple) – elle est gagnée ou perdue tout entière.

Pour autant, **nous ne pensons pas qu'il faille bannir les probabilités de signature** de l'analyse commerciale et de la prévision des ventes.

- La comparaison entre les probabilités « subjectives » renseignées par un commercial et les probabilités « objectives » observées historiquement à chaque étape du pipeline ²¹ peut fournir des enseignements passionnants sur la psychologie du commercial ²².
- Les probabilités de signatures peuvent rentrer dans le cadre de simulations débouchant sur des prévisions de ventes ²³.

Où l'on retrouve notre pyramide des âges...

Pour **tirer simplement de bonnes prévisions de ventes du pipeline commercial**, vous pouvez partir de la représentation graphique de ce dernier discutée plus haut et, à l'aide des taux de conversion et durées de séjour historiques, « raisonner à l'envers ». Par exemple :

- Je sais d'expérience que pour obtenir des ventes de 100 à la fin de la période, mon pipeline doit compter x jours plus tôt ²⁴ 350 dans l'étape 1, 280 dans l'étape 2, etc.
- Or, j'ai aujourd'hui 320 dans l'étape 1, 250 dans l'étape 2... donc je peux m'attendre à des ventes de 90.

Ces calculs reviennent à **construire votre « pipeline idéal »** – le pipeline qui, étant donné vos taux de conversion et durées de séjour historiques, vous permet d'atteindre votre objectif de ventes pour la période.

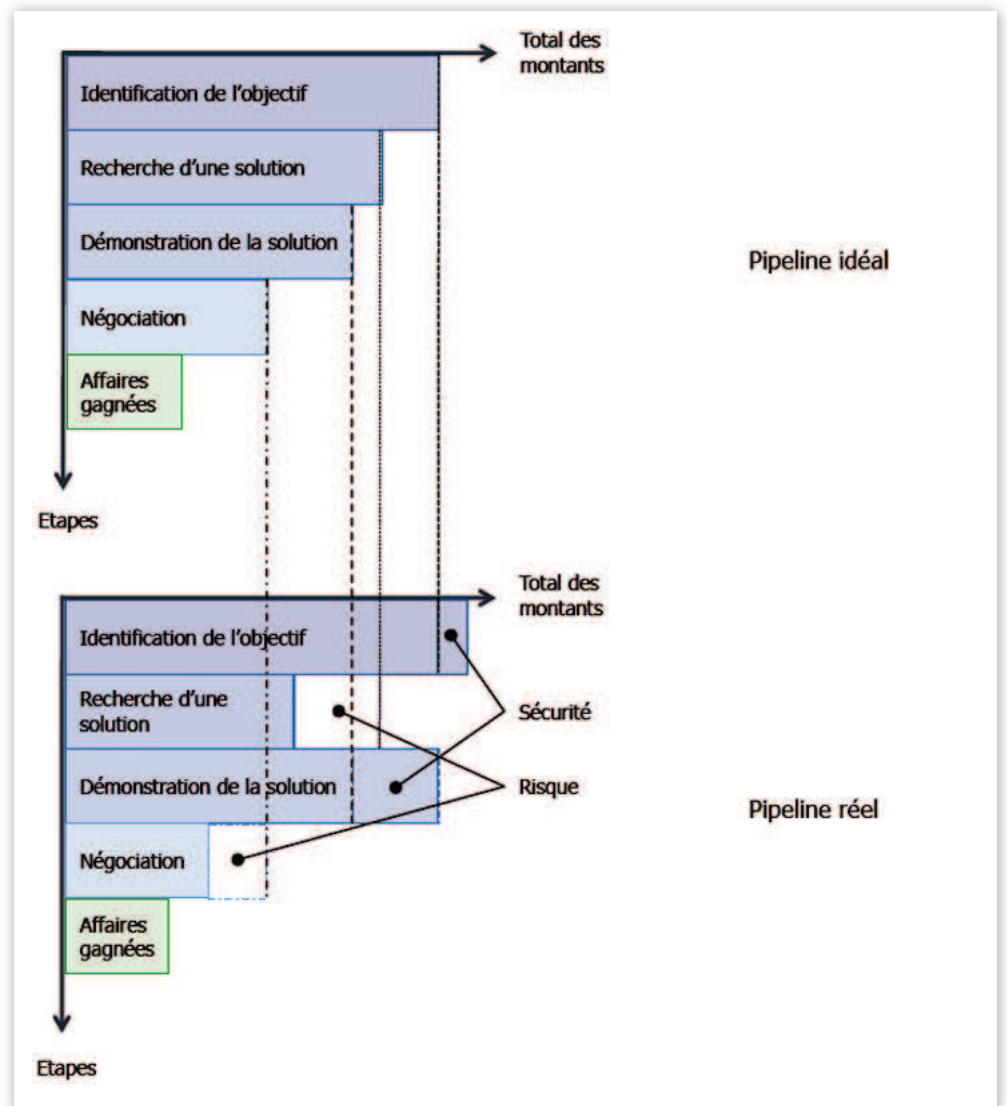


²¹ VOIRE POUR DIFFÉRENTS TYPES D'AFFAIRES : MONTANT PLUS OU MOINS GRAND, ÉCHÉANCE PLUS OU MOINS LOINTAINE...

²² L'ÉCONOMIE COMPORTEMENTALE ET LA THÉORIE DE LA DÉCISION ONT BEAUCOUP PROGRESSÉ DURANT LES 30 DERNIÈRES ANNÉES. CERTAINS DES MODÈLES DÉVELOPPÉS PAR LES CHERCHEURS DANS CES DOMAINES SONT APPLICABLES À LA PRÉVISION DES VENTES.

²³ COMME LES FAMEUSES « SIMULATIONS MONTE CARLO ».

²⁴ X ÉTANT DANS CET EXEMPLE LE NOMBRE DE JOURS SÉPARANT LE CALCUL DE LA PRÉVISION ET LA FIN DE LA PÉRIODE CONCERNÉE.



Comparaison du pipeline idéal et du pipeline réel

Garder en permanence sous les yeux pipeline réel et pipeline idéal est une **excellente manière d'intégrer analyse commerciale et prévision des ventes**. Cela permet aussi un ajustement parfait entre effort commercial et objectifs de ventes.

Quelques conseils pour fiabiliser vos prévisions

La théorie de la prévision des ventes a beaucoup évolué durant les 10 dernières années. Dans les années 1980 et 1990, les chercheurs recommandaient aux prévisionnistes d'exclure à tout prix le « facteur humain » et de produire des prévisions aussi « quantitatives » que possible. Aujourd'hui, les chercheurs reconnaissent qu'**on ne peut négliger le « ressenti » des personnes concernées, qui peut certes souffrir de biais²⁵ mais contient néanmoins des informations inestimables** – sur le prospect, le produit, le marché...



²⁵ EX. OPTIMISME, AVERSION AU RISQUE, MÉMOIRE SÉLECTIVE...

Le but est donc de bien intégrer prévisions « subjectives » des commerciaux et analyse rigoureuse des données historiques. Il existe de multiples manières d'y parvenir, et nous n'avons pas la place dans ce livre blanc de les détailler. Nous voulons plutôt ajouter aux commentaires précédents quelques **conseils de méthode**.

- Toujours **mesurer la qualité des prévisions** *ex post*. Il faut pour cela choisir une mesure appropriée pour l'écart de prévision (réalisé – prévu), et l'appliquer à tous les éléments de la prévision de ventes, affaire par affaire : montant bien sûr, mais aussi date de signature, etc.
- **Chercher des corrélations** entre événements dans le pipeline, lignes de produit, membres de l'équipe... Avec un peu de chance, vous découvrirez des « indicateurs avancés » qui vous alerteront de possibles écarts de prévision.
- **Faire très attention aux liens subtils entre objectifs, mode de rémunération et prévisions « subjectives » des commerciaux.** Il est indéniable que ces trois éléments interagissent. Cela ne rend pas la prévision des ventes impossible, pourvu que les interactions soient prises en compte.

Conclusion

Gérer votre pipeline commercial à l'aide des 7 clés expliquées dans ce livre blanc peut significativement augmenter les performances de votre équipe. Bien sûr, vous devrez tenir compte des spécificités de votre entreprise (ex. processus commercial, systèmes d'information) dans l'application de ces principes. N'hésitez pas à nous contacter pour un point de vue extérieur sur cette démarche !

A propos des auteurs

Jean-Marc Bellot est un consultant spécialisé dans le design de processus de vente. En sa qualité de représentant de la méthodologie de vente CustomerCentric Selling®, il anime aussi de nombreux ateliers de formation visant à l'amélioration de la productivité commerciale.

[Blog de Jean-Marc](#)

Thomas Oriol est directeur de Nimble Apps Limited, l'éditeur de SalesClic. SalesClic est une application web pour équipes commerciales. Très innovante, elle intègre gestion commerciale classique, analyse commerciale et prévision des ventes.

www.salesclic.com



