

Xactly®



**Le guide pour réussir ses
prévisions - Principes de base**



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Prévision : Vieilles méthodes, vieux dangers	3
Ne minimisez pas les dégâts que peuvent engendrer des prévisions inexactes	5
Ce que vous devez comprendre pour bien faire les choses	6
Adopter une approche plus moderne de la prévision	9
Conclusion	12

Introduction

Les responsables des ventes aiment vendre. Ils sont doués pour cela. Ils ont maîtrisé les techniques de vente en tant que vendeurs et ils sont fiers de partager ce qu'ils ont appris avec les équipes commerciales qu'ils dirigent.

Mais tous les trimestres environ, on leur demande de faire quelque chose qui n'est en rien lié à leur expérience passée. Ils sont loin de se sentir à l'aise avec cette tâche et, si les études sont exactes, il s'agit d'un domaine dans lequel ils ne sont pas particulièrement doués : les prévisions.

Pensez à votre organisation et à l'anxiété que suscite la saison des prévisions : la chasse aux données, les rapports des commerciaux qui doivent être examinés d'un œil critique pour évaluer leur exactitude, les retombées des futurs plans de produits ou l'évolution des conditions du marché, l'anticipation de la rotation du personnel commercial. Chacun de ces éléments est en soi générateur d'anxiété. Si vous regroupez tout cela, entre autre, sur une période de deux semaines, on comprend qu'il est bien difficile, voire très pénible, d'occuper un poste de responsable des ventes.

Même une fois les prévisions établies, les inquiétudes planent toujours : les prévisions sont-elles bien exactes ? Est-ce que quelqu'un dans mon entreprise se base sur leur exactitude ? Sommes-nous en train de préparer notre équipe de vente à l'échec, ou sommes-nous en train de sous-estimer nos capacités et d'exposer le reste de l'entreprise à des problèmes ultérieurs ?

Ainsi, trimestre après trimestre, les responsables des ventes se débattent dans un processus éprouvant sur lequel ils ont souvent l'impression de n'avoir aucun contrôle. Les résultats se traduisent par des prévisions qui ne correspondent pas à la réalité, altèrent la confiance de l'entreprise dans les ventes et ne permettent pas de prévoir réellement les revenus.

Selon Gartner, après tout ce stress, ce temps investi et les dépenses engagées, **55 % des responsables des ventes n'ont pas confiance dans la précision des prévisions de leur organisation de vente.**

Cette situation perdure depuis des années, malgré les investissements dans les nouvelles technologies, les nouveaux processus de vente et les nouveaux talents de gestion des ventes. Mais les méthodes de prévision sont peut-être en train de changer. Si vous utilisez la bonne combinaison en termes de stratégies et de technologies, vos prévisions pourraient devenir plus simples, plus précises et donc plus efficaces pour l'ensemble de votre entreprise.

Prévisions : Vieilles méthodes, vieux dangers

Si vous travaillez pour une entreprise classique, vos prévisions ne sont généralement pas très précises, et ce depuis longtemps. **Selon Miller Heiman, moins de 20 % des organisations de vente ont des prévisions d'une précision de 75 % ou plus.** Pourquoi ces résultats sont-ils si mauvais ? En partie parce que les vendeurs ne cherchent jamais à prévoir leur propre échec. (L'étude de Miller Heiman a révélé que plus de la moitié des contrats que les entreprises commerciales prévoient de gagner ne se concluent pas). En partie parce que les managers travaillent avec des données incomplètes qui les obligent à deviner les prévisions en utilisant une comptabilité incomplète des faits importants concernant leur entreprise et leurs clients. Une autre raison est qu'ils manquent de visibilité sur leurs affaires en permanence, ce qui les rend vulnérables face aux imprévus qui viennent perturber leurs prévisions.

Voici les quatre principaux facteurs qui sont à l'origine de prévisions inexactes. Votre entreprise souffre-t-elle de l'un d'entre eux ?

BIAIS D'INTUITION

La vente était autrefois une profession beaucoup moins pointue, et rien n'était moins précis que les prévisions. Avec peu de méthodes pour collecter des informations objectives sur le cycle de vente, le directeur des ventes était censé être une sorte de médium. Il ou elle gérait en se basant sur l'expérience passée, les antécédents des membres de l'équipe de vente et les suppositions (aussi éclairées soient-elles) sur les conditions du marché. L'état d'une affaire donnée était déterminé par le rapport effectué par le représentant de l'affaire, en tenant compte de la connaissance qu'avait le manager sur la façon dont le représentant de ventes effectuait son rapport sur l'avancement de l'affaire.

- ▶ Le représentant était-il un optimiste habituel, surestimant la valeur des transactions et leur probabilité de conclure ?
- ▶ Le représentant de ventes était-il un marchand de sable permanent, fixant des objectifs bas mais atteignant les chiffres à la dernière minute ?
- ▶ Ou encore, était-il un honnête négociant ne maîtrisant tout simplement pas ses propres chiffres ?
- ▶ Enfin, le représentant de ventes était-il le rêve devenu réalité d'un manager - quelqu'un qui avait un sens instinctif de la progression des affaires et qui les rapportait avec précision ?

L'étude de Miller Heiman a montré que 40 % des responsables des ventes considèrent la subjectivité des vendeurs comme le principal obstacle à la précision des prévisions.

Dans les grandes entreprises, les cadres supérieurs recevaient des données prévisionnelles de directeurs des ventes ayant les mêmes caractéristiques que les commerciaux qu'ils géraient ; optimisme,

Le biais d'intuition est dangereux pour la carrière des leaders commerciaux. Des hypothèses incorrectes conduisent à des chiffres manqués. Gartner a constaté que 60 % des entreprises de vente B2B prévoient de passer de la vente basée sur l'expérience et l'intuition à la vente basée sur les données, ce qui témoigne de l'importance de la menace que représente le biais d'intuition.

pessimisme, bons et mauvais instincts de vente, et les comparaient aux prédictions que ces directeurs fournissaient sur les performances de leur équipe. La prédiction pouvait être l'aboutissement de plusieurs niveaux de suppositions semi-informées, et le résultat se traduisait généralement par des prévisions de vente inexactes.

Nous avons dépassé ce stade, mais même si nous ajoutons des dispositifs qui offrent une visibilité sur la progression des ventes, les directeurs des ventes continuent de gérer en partie sur la base de leurs hypothèses et de leurs intuitions. Ces intuitions, cultivées, valorisées et même récompensées au début de leur carrière, sont si fortes qu'elles peuvent amener les bons managers à négliger les données réelles au profit de leurs hypothèses. C'est ce qu'on appelle le biais d'intuition.

DONNÉES EN SILOS

Lorsque les responsables veulent établir des prévisions à partir de données, leur première étape consiste trop souvent à découvrir où sont stockées les données avant de pouvoir les rassembler et les analyser dans leur contexte. Il s'agit là d'un défi perpétuel pour les technologies de vente : le flux et le reflux de la création de silos de données.

Selon Gartner, seules 47 % des entreprises pensent que leur organisation dispose de données de haute qualité, et 13 % déclarent que la qualité globale des données de leur organisation est mauvaise.

Lorsque la gestion de la relation client (CRM) s'est imposée il y a une vingtaine d'années, l'un de ses arguments de vente était sa capacité à abattre les cloisons entre les différentes parties de l'organisation : ventes, marketing et service. Le regroupement des informations dans un seul système était considéré comme essentiel pour obtenir une "vue à 360 degrés" du client, utile à la fois pour les ventes et le marketing. Mais quelques années plus tard, avec l'arrivée du logiciel comme service (SaaS) et la diminution considérable des obstacles à la mise en place de nouveaux logiciels, les départements des ventes et du marketing ont commencé à ajouter des applications pour les aider dans des tâches spécifiques. Sans le savoir, ces départements ont reconstruit les silos, créant de nouveaux stocks de données déconnectés du reste de l'organisation. Cela a provoqué des déséquilibres entre les ventes et le marketing au niveau organisationnel, mais aussi des silos de données au sein des services, et en particulier dans les ventes.

Les départements des ventes ont des données cloisonnées dans divers endroits : au sein des outils de gestion du pipeline, des outils de gestion des contrats et de financement, des outils de veille économique, des systèmes de notation des prospects, des applications d'analyse des ventes, etc. Lorsque tous ces outils ne sont pas connectés, les données qu'ils recueillent doivent être collectées et analysées manuellement, ce qui fait perdre du temps aux directeurs des ventes, qui sont obligés d'avoir une connaissance approfondie de l'infrastructure applicative de leur service.

UNE FAIBLE VISIBILITÉ

Les outils de suivi des performances de vente sont de plus en plus courants, et il n'est pas difficile de comprendre pourquoi : gérer sans un tel outil équivaut essentiellement à piloter à l'aveugle, tandis que son utilisation permet aux managers de gérer en temps réel.

Toutefois, ce dispositif doit être bien choisi et intégré aux autres outils de vente de l'entreprise. Offre-t-il une bonne visibilité au directeur des ventes ? Est-il suffisamment flexible pour permettre d'établir les chiffres dont votre organisation a besoin et atteindre les objectifs particuliers de votre équipe de vente ?

En outre, tout dispositif de mesure des performances de vente, quel qu'il soit, doit également être au cœur d'un engagement de l'ensemble de l'organisation en matière de données.

Rien de pire qu'un manque d'outils pour anéantir les efforts de visibilité des données. Si l'ensemble de l'équipe de vente n'adhère pas au projet, les données essentielles ne sont pas intégrées au système et les responsables travaillent avec une image erronée de la santé de leur équipe de vente.

Ils risquent alors de prendre des décisions prévisionnelles basées sur des informations incomplètes, avec un impact inévitable sur la précision des prévisions.

FAIRE FACE AU FACTEUR X

Il y a ensuite les éléments impossible à prévoir dans vos prévisions : une catastrophe naturelle, une pandémie, un conflit commercial avec un pays qui présente un intérêt crucial pour votre entreprise, etc. Il n'y a pas grand-chose que vous puissiez faire pour construire un modèle qui inclut ces événements, et présenter de telles prévisions à votre conseil d'administration serait un exercice plutôt délicat si vous y parveniez. Cela dit, il est beaucoup plus facile de faire face à ces imprévus si vous disposez de systèmes de données qui facilitent les prévisions, car la visibilité qu'ils offrent vous permet également de mettre à jour les prévisions à l'aide de données récentes, ce qui vous permet de montrer l'impact prévu d'un événement perturbateur majeur. Ils vous donnent également un aperçu de la façon dont les comportements de vente et ceux des clients ont changé et vous permettent de réagir pour maximiser vos performances à la suite d'une perturbation de l'activité.

Ne minimisez pas le pouvoir dévastateur d'une prévision inexacte.

Les organisations commerciales se trompent depuis si longtemps dans leurs prévisions que certains semblent trouver cela normal. Une prévision inexacte n'est qu'un simple problème malencontreux, mais dans tous les cas, l'entreprise continuera à fonctionner malgré cela. N'est-ce pas ?

Oui, mais elle en pâtit également. Lorsqu'une entreprise commerciale annonce son chiffre et le rate, cela rejait sur l'ensemble de l'organisation, du sommet à la base. La compétence du dirigeant est remise en question, ce qu'aucun d'entre eux ne peut se permettre de nos jours.

Les prévisions de ventes ne sont pas créées uniquement pour motiver l'équipe de vente. Elles servent des objectifs plus larges dans l'organisation et concernent l'allocation des ressources pour soutenir les ventes et, par la suite, les clients. Une prévision qui annonce une croissance significative des ventes déclenche un signal d'alarme au sein de l'entreprise, indiquant que certaines choses seraient probablement nécessaires : une augmentation de la capacité de production, des moyens de soutien supplémentaires, une mise à jour des outils d'aide à la vente, etc. Si vous vous trompez dans vos prévisions, votre entreprise risque d'investir de façon inappropriée, d'avoir des problèmes de trésorerie et de se retrouver avec des stocks excédentaires, à cause de vous.

Un trimestre où le chiffre d'affaires est nettement supérieur aux prévisions peut sembler une excellente chose, jusqu'à ce que vous pensiez aux répercussions d'un afflux inattendu de nouveaux clients. Les commandes peuvent être retardées pendant que la production s'accélère, il peut être nécessaire de trouver de nouveaux fournisseurs ou entrepreneurs, le support peut être surchargé et l'expérience client peut en souffrir. Personne ne mettrait ces problèmes sur le dos des commerciaux qui ont fait un excellent travail ; la faute en incombe au manager qui a fait des prévisions qui ne correspondent pas à la réalité et qui ont

conduit à une imprévisibilité des revenus impactant l'efficacité de l'entreprise.



SELON LE GROUPE MILLER HEIMAN, PLUS DE 30 % DES DIRECTEURS DES VENTES AYANT PARTICIPÉ À UNE ÉTUDE ONT INDIQUÉ QUE LA RIGUEUR DANS LA GESTION DES VENTES EST L'UN DES PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER EN MATIÈRE DE PRÉVISIONS.

Ce que vous devez comprendre pour bien faire les choses

Même si votre entreprise ne fonde pas ses prévisions sur les données, vous savez pertinemment que ces données sont le secret pour établir des prévisions précises. Alors comment faire le lien entre les anciennes méthodes de prévision, imparfaites, et les méthodes modernes, fondées sur les données ? La première étape pour améliorer la précision de vos prévisions consiste à comprendre ce qui se passe au sein de votre entreprise.

OÙ SE TROUVENT VOS DONNÉES ?

Pour pouvoir établir des prévisions, vous devez rassembler les bonnes données. À moins que votre entreprise n'utilise une plateforme unifiée d'opérations de revenus pour rassembler ces données, une certaine chasse aux données peut être nécessaire, car ces dernières sont collectées et stockées dans de nombreux outils différents, notamment :

- ▶ Le CRM
- ▶ Les outils de gestion du pipeline
- ▶ Les outils de gestion des contrats et de financement
- ▶ Outils de veille stratégique
- ▶ Outils d'intelligence d'affaires
- ▶ Les outils de notation des prospects
- ▶ Les plateformes d'analyse des ventes.

Selon l'étude Xactly sur l'excellence des ventes de 2021, une plus grande précision dans les prévisions de ventes était le premier facteur motivant l'adoption de la technologie au sein des organisations commerciales.

QUELLES SONT VOS RÈGLES POUR LE PROCESSUS DE VENTE ?

Une statistique choquante de CSO Insights a révélé que 67 % des entreprises ne disposaient pas d'un ensemble formalisé de règles pour leurs processus de vente. Cela signifie que les commerciaux utilisent différentes étapes et phases pour définir leurs activités, ce qui rend ensuite très difficile la prédiction de la probabilité de conclusion des opportunités.

Un processus de vente documenté et bien structuré et une discipline imposée pour s'y tenir permet à l'ensemble de l'organisation de parler le même langage en définissant ce qu'est une opportunité, un lead, un prospect et une affaire conclue, pour ne citer que quelques exemples. Le processus doit documenter la manière dont les prospects entrent et sortent de l'entonnoir, et quelles sont les étapes de l'entonnoir de vente. Un processus permettra aux managers de comparer des éléments équivalents pour comprendre les performances de vente au sein de leur entreprise.

A QUOI RESSEMBLE VOTRE PIPELINE MAINTENANT - ET QUELLE EST SA PRÉCISION ?

Un pipeline de vente précis contribue grandement à l'exactitude des prévisions. Mais sans discipline en matière de reporting, les pipelines de vente peuvent souffrir d'inexactitude. Les commerciaux savent saisir les affaires potentielles dans les outils de CRM ou de gestion du pipeline, mais ils sont moins rigoureux pour mettre régulièrement à jour toutes ces saisies. Cela peut provoquer un engorgement à une extrémité du pipeline ; cela peut également tromper les directeurs des ventes non avertis ou trop optimistes lorsque vient le moment de créer une prévision.

Un processus de vente formalisé peut empêcher cette tendance à une projection trop optimiste du pipeline ; un logiciel de gestion du pipeline peut appliquer des données permettant de déterminer la probabilité de conclusion des affaires. Ces deux stratégies peuvent éliminer l'engorgement de votre pipeline et placer vos prévisions dans une bien meilleure position.

QUELS SONT LES INDICATEURS À PRENDRE EN COMPTE ?

Afin de développer une prévision efficace, les managers doivent avoir une visibilité sur un ensemble de paramètres de vente fondamentaux. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- ▶ Le temps nécessaire pour que les clients manifestent leur intérêt.
- ▶ Le temps nécessaire pour conclure une affaire.
- ▶ Le prix moyen de la transaction.
- ▶ La durée du processus d'intégration du client.
- ▶ Les taux moyens de renouvellement.
- ▶ La fréquence des renouvellements ou de l'expansion de la clientèle existante.
- ▶ Les taux de conversion à chaque étape du processus de vente.

Les éléments de base sont le temps et le montant. Il ne s'agit en aucun cas des seules indicateurs ; souvent, les entreprises découvrent des indicateurs qui en disent long sur leurs bases de clients uniques, leurs marchés et leurs forces de vente.

QUEL TYPE DE PRÉVISIONS VOUS CONVIENT ?

Les prévisions de toute entreprise sont structurées autour de ses objectifs. Les approches mettent l'accent sur divers aspects des données de vente ; chacune fonctionne mieux au sein d'un ensemble spécifique de paramètres.

LEAD-DRIVEN: Cette méthode examine les prospects, les répartit en plusieurs catégories et leur attribue une valeur en fonction du comportement passé de prospects similaires. Cela nécessite des données sur les leads par mois pour la période de prévision précédente, les taux de conversion des leads ainsi que le prix moyen de la transaction par source. Cette approche est vulnérable aux changements dans vos processus de vente et de marketing, qui peuvent modifier le nombre de pistes provenant de diverses sources et donc modifier les taux de conclusion. La prise en compte de tout changement devient vitale pour vous assurer que cette méthode puisse s'adapter aux changements dans les activités de vente et de marketing.

LES PRÉVISIONS HISTORIQUES: La façon la plus simple de générer une prévision est peut-être de prendre les données de vente d'une période similaire et d'y ajouter votre intuition pour faire des hypothèses sur la performance. Vous avez conclu 350 000 \$ au deuxième trimestre de l'année dernière, et votre équipe de vente a augmenté de 20 % depuis, vous devriez donc conclure 420 000 € ce trimestre. N'est-ce pas ?

Cette méthode est entachée d'incertitude, les marchés et les conditions changent constamment. Dans l'exemple ci-dessus, les nouveaux vendeurs sont-ils prêts et productifs ? Un nouvel acteur est-il arrivé sur votre marché ? Votre entreprise a-t-elle fait des investissements en marketing qui

Selon l'étude Xactly Sales Excellence 2021, 41 % des décideurs commerciaux pensent que l'IA devrait être un élément établi et essentiel de toute équipe de vente performante.

ont gonflé votre entonnoir de vente ? Toutes ces variables peuvent considérablement altérer les simples prévisions historiques, à moins que vos conditions de vente ne restent très stables.

LA DURÉE DU CYCLE DE VENTES : Cette méthode est basée sur le temps moyen qu'il faut à un lead pour se convertir en une affaire conclue. Ce temps est attribué aux affaires en cours de traitement afin de déterminer la probabilité de conclusion de ces affaires. Le calcul peut ressembler à ceci : le cycle de vente moyen est de six mois ; l'affaire d'un représentant est en cours depuis deux mois ; la probabilité de conclusion de l'affaire est de 33 %.

Le cycle de vente ne doit pas nécessairement être le même pour tous les clients. Un client acquis grâce au marketing entrant peut avoir un cycle de vente plus long qu'un client recommandé, par exemple. La répartition des pistes par source peut fournir un niveau de détail qui peut contribuer à la précision des prévisions.

L'utilisation de cette méthode dépend fortement d'une comptabilité rigoureuse du moment et de la manière dont les prospects entrent dans le pipeline de vente. Elle convient donc bien aux entreprises dont les équipes de vente suivent un processus défini et dont les organisations de vente et de marketing sont bien alignées, car de petites erreurs peuvent avoir un impact énorme sur une prévision.

ÉTAPE D'OPPORTUNITÉ : Cette méthode examine par étape où se situent les affaires dans votre pipeline et calcule leurs chances de conversion, les affaires les plus avancées dans le pipeline ayant une plus grande chance de conversion et pesant donc plus lourd dans la prévision. Les données historiques jouent un rôle essentiel dans cette méthode pour établir les chances de conversion à chaque étape. À partir de là, il s'agit simplement d'additionner la valeur des transactions dans chaque étape, de les multiplier par le pourcentage de conversion prévu pour cette étape, puis d'additionner les totaux dans le pipeline. Bien que cette approche soit basée sur des données, elle est également limitée par un manque de détail - les caractéristiques individuelles de chaque affaire ne sont pas prises en compte dans le calcul final. Une affaire qui est restée bloquée à un stade avancé pendant six mois a la même valeur qu'une autre qui a progressé dans l'entonnoir jusqu'à ce stade en six semaines, par exemple.

ANALYSE MULTIVARIEE : toutes les méthodes de prévision ont des points forts et des points faibles. Cette approche tente de les équilibrer en tenant compte des performances historiques des représentants de ventes, de la durée du cycle de vente, de la probabilité du stade d'opportunité et d'autres facteurs. C'est l'approche que la plupart des organisations commerciales expérimentées utilisent ou sont sur le point d'adopter.

Chaque variable a un impact sur le pourcentage final appliqué aux affaires dans le pipeline. Cela signifie que deux affaires de même valeur au même stade du pipeline peuvent avoir des valeurs prévisionnelles différentes en fonction des représentants de ventes qui les traitent. De même, deux affaires de même taille à la même étape peuvent avoir des valeurs prévisionnelles différentes en fonction de leur durée à cette étape.

Le recours à cette méthode à la fois plus complète et plus complexe nécessite deux choses: d'une part, une solution analytique avancée, idéalement conçue pour les prévisions, et d'autre part, la participation de l'équipe de vente pour saisir et mettre à jour des données de vente complètes et claires. Avec ces données, vous pouvez réduire votre taux d'erreur à quelques points de pourcentage. Sans ces données, vous disposerez simplement d'une méthode plus rigoureuse sur le plan mathématique mais créant des prévisions inexactes.

Envisagez d'adopter des outils logiciels qui automatisent une grande partie du processus de prévision en extrayant les données pertinentes et en exécutant les calculs de prévision automatiquement et en temps réel.



Adopter une approche plus moderne des prévisions

Il peut être difficile de passer des tactiques de prévision traditionnelles à quelque chose de nouveau. Dans l'étude Xactly 2021 sur l'excellence des ventes, la réponse la plus fréquente à la question "Quel a été le facteur le plus influent dans votre prise de décision concernant la planification et la prévision des ventes dans l'environnement actuel" était "Nous faisons les choses comme elles ont toujours été faites". Pourtant, l'adoption d'une approche plus moderne des prévisions peut s'avérer très rentable, et elle est facile à mettre en œuvre si vous la décomposez en étapes simples.



FIXEZ UN POINT DE RÉFÉRENCE

Fixez votre objectif. Nous fixons des objectifs de vente ; nous devrions également fixer des objectifs de précision des prévisions. Ceux-ci doivent tenir compte de la variabilité de votre activité, une entreprise évoluant sur un marché fluctuant doit pouvoir accepter des résultats moins précis par rapport aux prévisions qu'une entreprise évoluant sur un marché très stable.



ANALYSER LES PERFORMANCES PASSÉES

Examinez et documentez vos taux de précision dans le passé. Cela vous aidera à mettre en évidence l'impact des nouvelles techniques et technologies de prévision, et vous donnera l'occasion d'examiner les données historiques pour les périodes où la prévision était exacte, et celles où elle ne l'était pas du tout, et d'identifier les tendances.



DOCUMENTEZ LES PRATIQUES EXISTANTES

Avant d'apporter des changements à votre processus de prévision, documentez votre processus actuel. Identifiez les domaines dans lesquels vous avez agi pour améliorer le processus de prévision, et notez les domaines dans lesquels des améliorations supplémentaires pourraient être apportées si une nouvelle approche ne donne pas les résultats escomptés.



PLATE-FORME UNIQUE

Non seulement un tel outil élimine les erreurs de calcul et supprime le travail pénible de recherche de données, mais il peut fournir à tout moment un instantané des performances de votre organisation commerciale par rapport aux prévisions, ce qui permet aux responsables de prendre des mesures pour aider leurs équipes commerciales à atteindre ce chiffre.



TIRER PARTI DE L'IA

Il n'y a pas si longtemps, l'intelligence artificielle (IA) était considérée comme un gadget. Aujourd'hui, les directeurs des ventes la considèrent comme un élément indispensable.

Les solutions de prévision modernes utilisent des capacités avancées d'IA et d'apprentissage automatique fondées sur des données solides pour automatiser et systématiser le processus de prévision des ventes. L'IA évalue la probabilité de conclusion de chaque affaire sur la base de données



Une étude de Salesforce a révélé que les équipes de vente très performantes sont

4,9 fois

plus susceptibles d'utiliser l'IA que les autres.

en temps réel. Elle permet aux équipes financières de modéliser à l'avance divers scénarios pour le versement des commissions de vente, ce qui contribue à prévoir les dépenses de vente. Enfin, elle fournit aux responsables des ventes un score de santé actualisé pour chacune des opportunités de leur équipe, à chaque étape du cycle de vente.

Le logiciel de prévision alimenté par l'IA examine et exploite les informations contenues dans les courriels, les réunions et les appels téléphoniques, et analyse leur correspondance avec les résultats des ventes. Ces informations sont utilisées pour améliorer le processus décisionnel de l'IA. L'IA peut également faire des déductions à partir de données incomplètes, ce qui permet de lutter contre les casse-têtes habituels causés par les données incomplètes qui ont été saisies par les commerciaux.



ANTICIPER LES CHANGEMENTS

Dans le processus de prévision, votre expertise et votre expérience en tant que directeur commercial ont encore leur place. Les changements dans les conditions externes de votre entreprise ne peuvent pas être anticipés par les données historiques, vous devez les prendre en compte sur la base de vos connaissances et de vos hypothèses concernant l'avenir proche. Ces changements se répartissent en cinq catégories générales :

LES CONDITIONS ÉCONOMIQUES : Disons-le clairement : même si vous reproduisez exactement les efforts du trimestre précédent, les fluctuations des conditions économiques auront un effet sur les performances de vente. Une récession freinera la demande et incitera les acheteurs à agir avec plus de prudence, ce qui allongera les cycles de vente ; une reprise économique incitera les acheteurs B2B à rechercher des opportunités d'investissement et entraînera un raccourcissement du cycle de vente.

CHANGEMENTS LÉGISLATIFS ET POLITIQUES : Les réglementations, les changements de politique et les accords ou différends commerciaux peuvent limiter ou encourager les ventes. La mise en œuvre des directives sur la sécurité des données du GDPR en est un exemple : elle a entraîné un affaiblissement de la demande de logiciels d'automatisation du marketing, mais a accéléré la demande de logiciels utilisés pour assurer la conformité à la nouvelle loi. En tant que manager, vous devez rester à l'affût de ces évolutions afin de pouvoir inclure leur impact dans vos prévisions.

LES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ : Les avancées dans la position sur le marché de votre entreprise ou de vos concurrents feront basculer le terrain de jeu. Il peut s'agir d'investissements en marketing, de nouveaux acteurs sur le marché et de changements de leadership. Ces évolutions du marché doivent être prises en compte dans vos prévisions de ventes.

LES CHANGEMENTS DE PRODUITS : Les évolutions de vos produits ou services peuvent fortement influencer vos prévisions de ventes. Ces changements vont de l'introduction de nouvelles fonctionnalités en réponse à la demande des clients à des améliorations de la conception, en passant par de nouvelles offres étendant les capacités de votre produit principal. Tout ce que votre équipe de vente peut exploiter pour raccourcir le cycle de vente et conclure davantage d'affaires doit être pris en compte lors de l'élaboration de vos prévisions.

SAISONNALITÉ : Dans de nombreux secteurs, les habitudes d'achat des clients changent au cours de l'année. Pour les entreprises B2C, la saison d'achat des vacances d'hiver représente souvent un pourcentage énorme de leurs ventes annuelles ; pour les entreprises de logiciels d'entreprise, le quatrième trimestre peut être le plus important car leurs clients se préparent pour l'année suivante.

En plus des changements externes, vous devez prendre en considération les changements qui ont lieu au sein de votre propre entreprise. Ceux-ci comprennent :

LES CHANGEMENTS DE PERSONNEL : Tout changement au sein de votre équipe de vente causé par la perte de talents au profit d'autres entreprises ou par le licenciement de personnes peu performantes aura un impact négatif sur vos revenus, à moins que vous ne disposiez de nouvelles recrues pour les remplacer. Si votre organisation a fait un investissement important dans de nouveaux talents de vente, et qu'ils ont atteint un point où ils sont maintenant des vendeurs productifs, vos revenus sont susceptibles d'augmenter.

LES CHANGEMENTS DE PLANS ET DE POLITIQUES DE COMPENSATION : Tout directeur commercial sait que les modifications apportées au mode d'incitation de votre force de vente modifieront vos chiffres. Les changements de politique, récupération des commissions, limitation des remises, incitation à la vente de certains produits plutôt que d'autres, contribueront, comme on peut s'y attendre, à la fluctuation des revenus.

LES CHANGEMENTS DE TERRITOIRES : Les modifications de territoires signifient toujours que les vendeurs ont besoin de temps pour apprendre la réalité du terrain et pour construire leur pipeline, ce qui entraîne une baisse (temporaire, espérons-le) des taux de conclusion.



N'OUBLIEZ PAS DE PRÉVOIR VOS PROPRES COÛTS

L'un des ensembles de données sur les ventes les plus faciles à comprendre est le coût des ventes. Nous en assurons le suivi en interne et, de ce fait, nous disposons de données historiques pour prévoir les coûts futurs. Une prévision du coût des ventes est utile aux gestionnaires pour savoir comment les investissements en personnel et en technologie sont rentabilisés. Le coût par dollar est-il en hausse ou en baisse, et quelle est la cause de ce changement ?



TIREZ ET C'EST FINI VS. LE MISSILE GUIDÉ

Il n'y a pas si longtemps, atteindre les prévisions de ventes, c'était comme tirer au canon sur une cible lointaine : vous estimiez la distance, vous visiez et vous tiriez. Une fois que l'obus avait quitté le canon, vous ne pouviez plus rien faire. Soit il atteignait la cible, soit il ne l'atteignait pas.

Aujourd'hui, nous visons toujours des objectifs de vente, mais nous disposons désormais d'une visibilité en temps réel de l'état des performances de vente et des outils nécessaires pour modifier les comportements de vente. N'oubliez pas qu'atteindre les prévisions de vente aujourd'hui s'apparente davantage au lancement d'un missile guidé vous avez la possibilité de corriger le tir jusqu'à la cible. Ne vous résignez pas à l'idée que la réalisation de vos prévisions dépasse vos capacités de directeur des ventes.



RÉINITIALISEZ, RÉVISEZ ET RÉPÉTEZ

Après chaque période de prévision, examinez vos résultats et vos processus, et apportez des changements pour améliorer votre prochaine prévision. C'est là que la documentation de l'étape 3 est très utile, formaliser et documenter le processus vous oblige à comprendre chaque étape, et ceci vous aidera indéniablement à effectuer les ajustements nécessaires.

Conclusion

Les responsables des ventes n'ont plus à s'inquiéter du processus de prévision. La technologie de prévision, associée à des pratiques de gestion saines, peut fournir les données dont les responsables des ventes ont besoin pour créer des prévisions précises, la technologie peut calculer et valider les chiffres de prévision, et l'IA peut encore améliorer leur précision. Nous entrons dans un âge d'or de la prévision des ventes, dans lequel celle-ci cesse d'être un casse-tête et devient au contraire un outil précieux qui renforce le statut des responsables des ventes au sein de leur entreprise.



ABOUT XACTLY

Xactly est un leader dans le domaine de la gestion des performances de vente (SPM), offrant des services de planification, d'exécution et d'optimisation aux entreprises commerciales ambitieuses et complexes. Nous travaillons en partenariat avec les plus grandes entreprises mondiales pour lever les obstacles immédiats à la vente, leur permettant de s'adapter en optimisant la capacité de vente, les territoires, les plans de rémunération et les systèmes de paiement. Exploitant la puissance de l'intelligence artificielle, la plate-forme évolutive de Xactly, basée sur le cloud, associe un logiciel de qualité à l'ensemble de données sur 15 ans le plus complet du secteur, afin d'offrir aux clients les informations concrètes dont ils ont besoin pour améliorer leurs performances de vente à tous les niveaux, en augmentant les revenus, en réduisant les risques et en maîtrisant les coûts.

Xactly Ltd, 67 Avenue de Wagram, Paris, 75017, France

© 2005-2020 Xactly Corporation. All rights reserved. Xactly, the Xactly logo, Inspire Performance, Xactly AlignStar, and Incent Right are either registered trademarks or trademarks of Xactly Corporation in the United States and/or other countries. All other trademarks are the property of their respective owners.

XACTLYCORP.COM/FR 0800 901 2555

 **XactlyCorp**

 **Inkd.in/xactly**

 **Xactly**

 **@XactlyEMEA**

 **XactlyCorporation**

SOURCES

1 [Gartner](#)

2 [Miller-Heiman \(and CSO Insights, by acquisition\)](#)

3 [Gartner, "60 percent switching from intuition" stat](#)

4 [Miller Heiman, "seller subjectivity" stat](#)

5 [Salesforce State of Sales](#)