

IND-8120 – Commercialisation de nouveaux produits et services

Séance 10 – estimation des ventes, pipe-line, modèles de revenu et de partage des revenus (interne et externe) et cas vécu

jeudi 6 novembre 25
L'entrepreneuriat technologique et l'innovation



LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

**POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL**



VOTRE CHARGÉ DE COURS :CHRISTIAN WOPPERER ENTREPRENEUR EN SÉRIE, VP AU CEIM (CENTRE D'ENTREPRISE ET D'INNOVATION DE MONTRÉAL)

Local	COORDONNÉES : (L-2712)- en virtuel sur TEAMS à cause de la grève STM
Courriel	christian.wopperer@polymtl.ca
Disponibilité	sur rendez-vous

Formateur et coach en entrepreneuriat depuis 2004
Professeur à l'École d'entrepreneurship de Beauce depuis sa création

Profil entrepreneurial : participation à + de 350 entreprises en démarrages (commercialisation) au CEIM
Démarrage de sa première entreprise TI à 26 ans en Suisse
Démarrages de 3 autres entreprises en Technologies au Canada

Expertise terrain de la commercialisation directe et indirecte.
Ventes de solutions d'expertise à complexe.



SÉANCE 9

**1) Estimation des ventes,
pipeline et modèle de
revenus**

**2) Cas vécu – CEMIAR –
Kevin Houde, co-fondateur**



SÉANCE 9

**1) Estimation des ventes,
pipe-line et modèles de
revenu et de partage des
revenus (interne et
externe)**

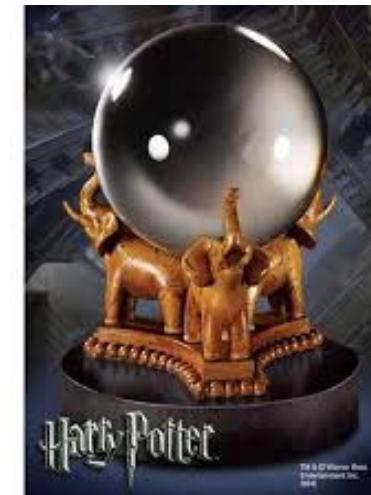


ESTIMATION DES VENTES

Qu'est-ce que c'est ?

Les ventes étant l'énergie qui fait avancer votre moteur, il est très important de ne jamais en manquer, car cela peut avoir très rapidement des conséquences fâcheuses, à savoir :

- **problème de cash-flow (rupture de trésorerie)**
- **problème avec vos co-fondateurs**
- **problème avec vos actionnaires**
- **problèmes avec votre banque**
- **Etc...**



ESTIMATION DES VENTES

La prévision est simplement un moyen d'améliorer la prise de décision et non une fin en soi.

Les décisions fondées sur des prévisions de taille et des caractéristiques du marché permettent de mieux planifier:

- Les efforts promotionnels et ventes directes.
- La stratégie de distribution ou les ventes indirectes.
- L'établissement ou la modification de prix.
- Les efforts de développement ou amélioration de produits (R-D).



ESTIMATION DES VENTES

À quoi cela sert?

- 1) La réussite passe indiscutablement par la réalisation des ventes,**
- 2) Prouver la force du modèle,**
- 3) l'objectif est de vendre, pour atteindre l'équilibre, et commencer à être économiquement rentable le plus rapidement possible.**

La trésorerie est vitale pour permettre à une entreprise de fonctionner correctement. Ne vous contentez pas d'estimer approximativement vos besoins de trésorerie.



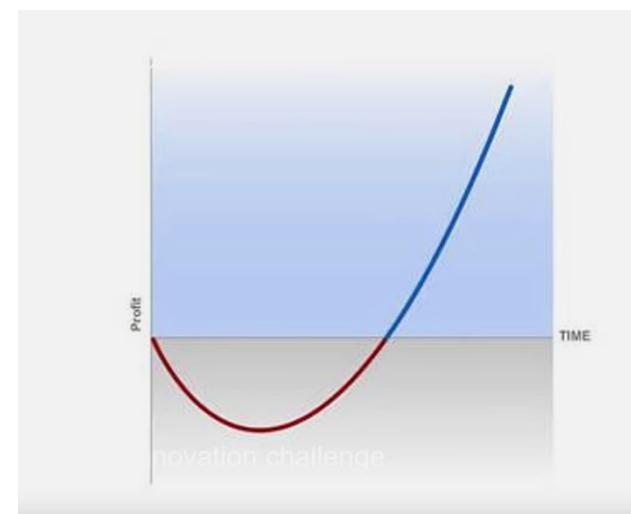
Il est donc capital que vous connaissiez votre estimation des ventes, afin de planifier vos bons mois et vos mois creux.

ESTIMATION DES VENTES

- 1. La succès commercial passe par la réalisation des ventes**
- 2. L'estimation des ventes permet de prouver la viabilité du modèle d'affaires**
- 3. L'objectif est de vendre, pour atteindre l'équilibre, et commencer à être économiquement rentable le plus rapidement possible.**

La trésorerie est vitale pour permettre à une entreprise de fonctionner correctement. Ne vous contentez pas d'estimer approximativement vos besoins de trésorerie.

Il est donc capital que vous connaissiez votre estimation des ventes, afin de planifier vos bons mois et vos mois creux.



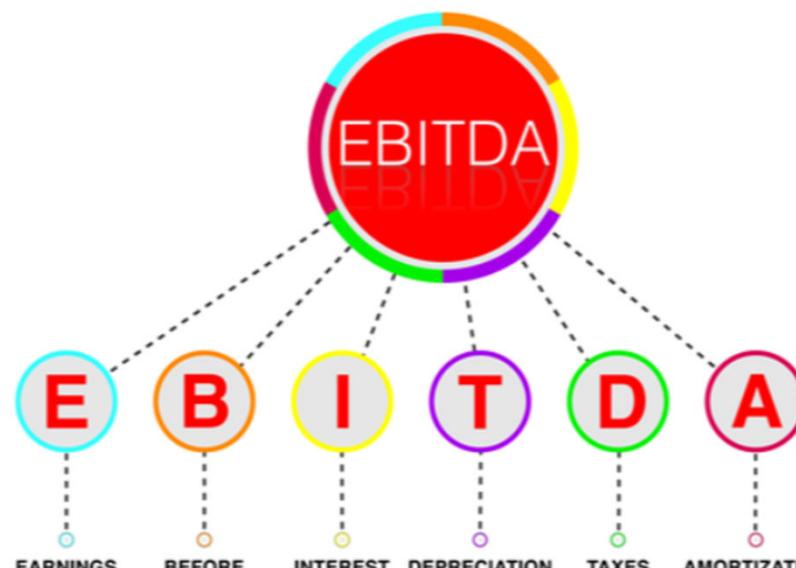
POURQUOI ESTIMER LES VENTES?

Estimation des ventes

VENTES	2022	2023	2024	2025	2026
Marché total (nombre de clients potentiel)					
Pénétration/part de marché					
Nombre de clients					
Prix unitaire (\$)					
Ventes brutes (\$)					
- commission					
VENTES nettes					

DÉPENSES	2022	2023	2024	2025	2026
Coûts directs (coûts de fabrication)					
Coûts indirects					
Salaires					
Publicité					
Frais de déplacement					
Services légaux					
Loyer					

PROFITS avant impôt (fameux EBIDTA)	2022	2023	2024	2025	2026



SÉANCE 10

Le pipeline

Il est capital que l'entrepreneur connaisse l'estimation des ventes, afin de planifier vos bons mois et vos mois creux.

La prévision est simplement un moyen d'améliorer la prise de décision et non une fin en soi.

Le pipeline ou entonnoir sain :

La notion de pipeline permet entre autre d'illustrer le fait que dans le cadre d'une activité commerciale B2B optimisée, le flux de production de suspects / prospects à traiter doit être continu et plus ou moins régulier. Un entonnoir de vente en santé est prédictif du chiffre d'affaires de l'entreprise.

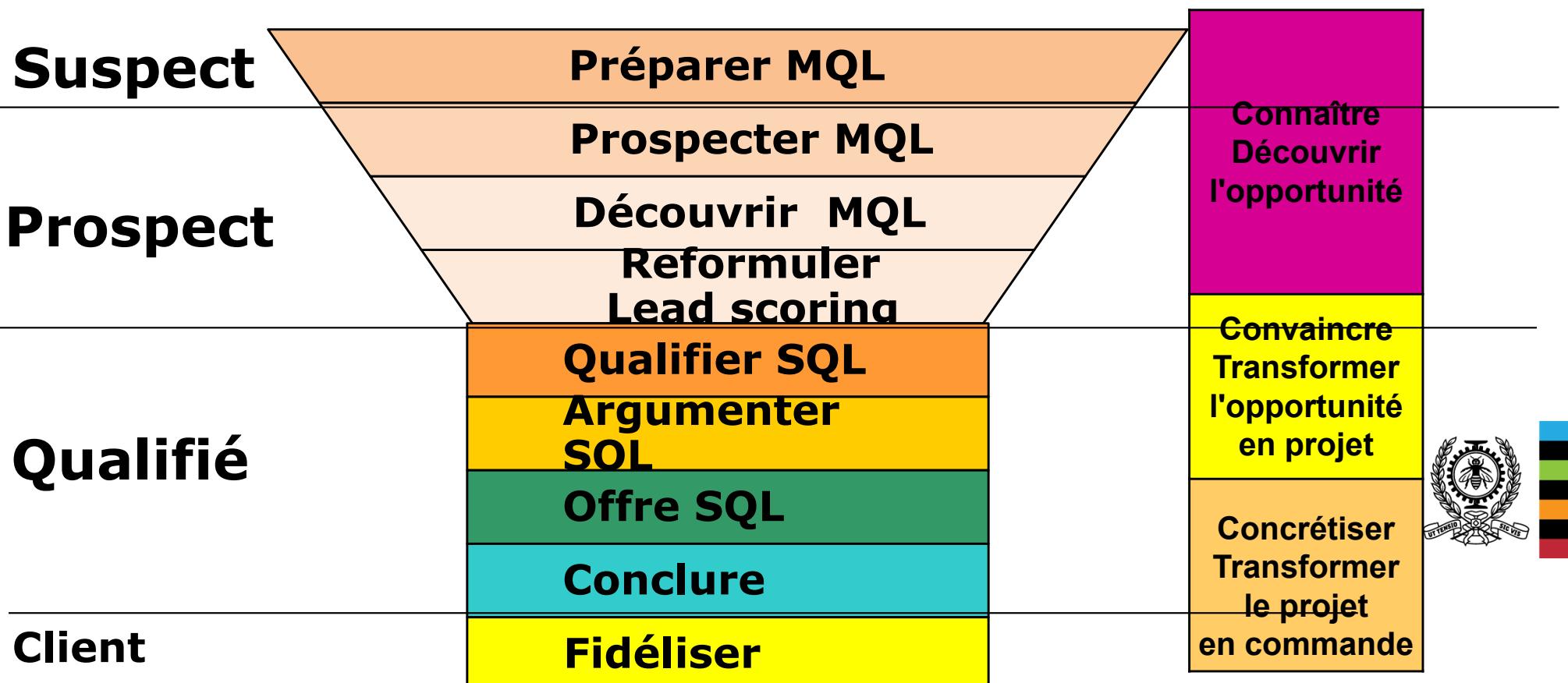
Attention, c'est faisable seulement si les critères du processus de vente sont appliqués efficacement pour définir le stade réel des opportunités.

Au moment où une opportunité ne satisfait pas un critère essentiel ou dépasse la durée maximum pour atteindre une étape précise, elle devrait être éliminée.

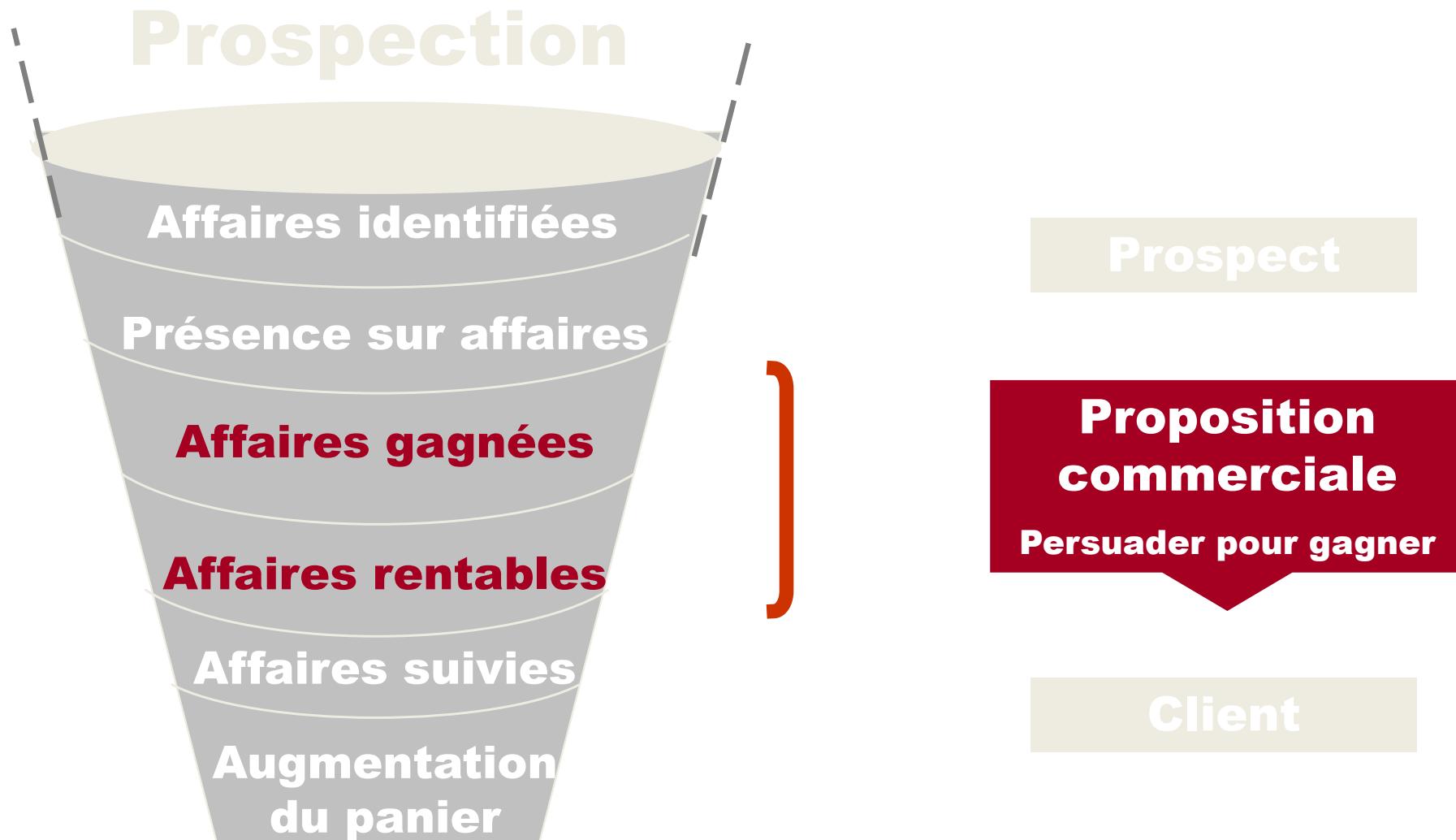


PROCESSUS DE VENTE

Stades typiques de l'entonnoir



PETIT RAPPEL DU PIPE-LINE



Principes de base

1. Le cycle de prospection influence cycle de chiffre d'affaires.
2. Pour une entreprise, investir dans une opportunité requiert :
 - un intérêt du client,
 - la disponibilité du budget,
 - un arrimage de nos produits (et prix) avec les besoins du client
 - et une relation d'affaires.
3. Toutes les opportunités ne sont pas nécessairement intéressantes et ne doivent pas nécessairement être poursuivies (coût vs potentiel).
4. La prospection n'est pas équivalent à des relations publiques.

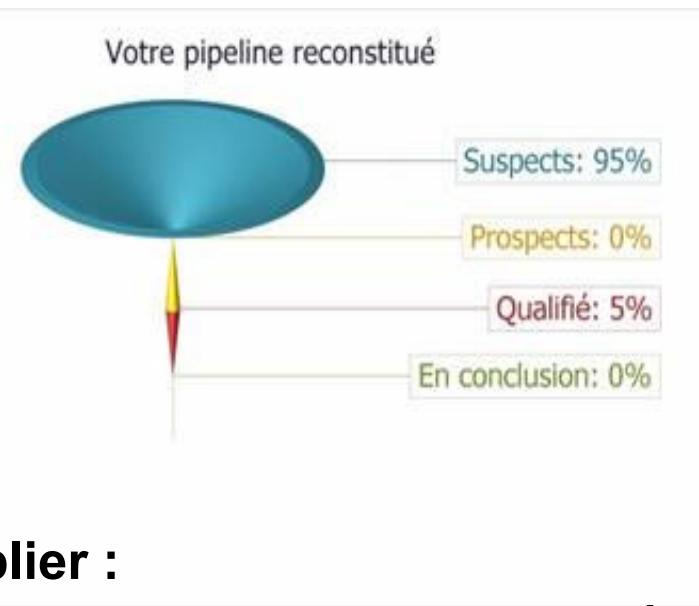


Organisations actuelles

1. Cycle de prospection → cycle de chiffre d'affaires.
2. 10 % de prospection dont 60 % des *leads* sont mal qualifiés (étude Miller Heimann).
3. 69 % des bons vendeurs ne tiennent pas les dates de *closing* (étude Miller Heinmann).
4. Prospection ne constitue pas des relations publiques.



Les différentes formes de pipeline «malade»



Le champignon :

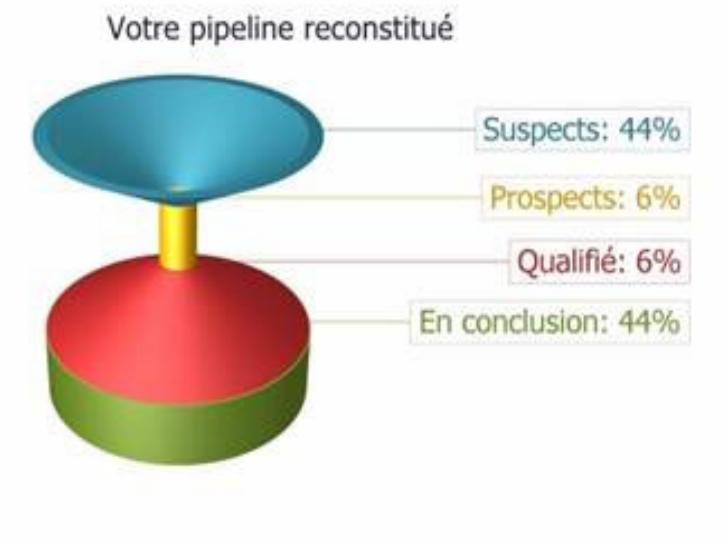
Les opportunités avaient été estimées proches de conclure sont en fait en début de processus de vente.

Problème de qualification. Attention cela ne veut pas dire que les opportunités ne vont pas conclure, mais qu'elles sont loin de ce stade.

Le sablier :

La force de vente ne met pas à jour les opportunités dans le CRM ou l'outil de gestion de pipeline. Les vendeurs saisissent les opportunités en *batch* pour montrer qu'ils sont occupés et qui délaisse le CRM pendant plusieurs jours ou semaines.

Il est possible de retrouver cette force dans le cadre de cycles de vente très courts où presque toutes les étapes se font en une seule rencontre



Prenons un exemple

1. Entreprise en technologies, ventes complexe
2. Cycle de ventes = 6 à 14 mois
3. Processus de ventes
4. Décisions
5. Closing ou pertes



ILLUSTRATION DE MODÈLES SAAS, A ÉTÉ UN MODÈLE D'AFFAIRES GAGNANT

Aujourd’hui, les utilisateurs sont conscients que la mutualisation des ressources permet aux hébergeurs de proposer un niveau de sécurité que peu d’entreprises peuvent s’offrir.

- Le développement des solutions SaaS a accompagné l’évolution des entreprises, qui se **recentrent sur leur cœur** de métier en externalisant les fonctions support.
- Le mode SaaS répond également aux exigences des directions financières qui contrôlent leur budget selon l’usage, et disposent d’une solution plus flexible qu’en mode achat de licence.
- Le mode SaaS est également une bonne réponse aux exigences de **mobilité** croissantes des utilisateurs, au développement du télétravail et à l’éclatement des structures, qui impliquent de faire communiquer et collaborer des sites distants.



ILLUSTRATION DE MODÈLES SAAS, UN MODÈLE D'AFFAIRES GAGNANT (SUITE)

Les avantages du mode SaaS pour l'entreprise

- Implantation rapide de la solution et potentiellement graduelle dans l'entreprise
- Maintenance et exploitation facilitées
- Évolution maîtrisée du budget
- Mises à jour prises en charge par le fournisseur
- Garantie sur la qualité de service
- Accessibilité de partout via Internet
- Guichet unique dans la plupart des cas
- Forte implication du fournisseur qui a intérêt à fidéliser son client pour que le contrat se poursuive

Les inconvénients du mode SaaS pour l'entreprise

- Cycle de vente pas nécessairement réduit
- Certaines entreprises n'aiment pas fonctionner avec de l' « opex »
- Évolution de location souvent très longue
- C'est du service
- On s'appuie sur la confiance
- Le « churn », ou l'effet du panier percé



ILLUSTRATION DE MODÈLES LES LOGICIELS - SAAS ET L'IA?

Le **logiciel en tant que service** ou **Software as a Service** (SaaS) est un modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants, plutôt que sur l'ordinateur de l'utilisateur.

- Les clients ne paient pas de licence d'utilisation pour une version, mais utilisent généralement gratuitement le service en ligne ou paient pour un abonnement récurrent.

L'IA sonne le glas des licences logicielles par siège (SaaS)?:

- Les éditeurs de logiciels devront vendre des résultats, et non des licences avec l'IA!
- Les licences de logiciel par siège pourraient bientôt être obsolètes. Mais pas tous, attention.
- Il faudra probablement se préparer à des modèles de tarification basé sur la consommation et son résultat

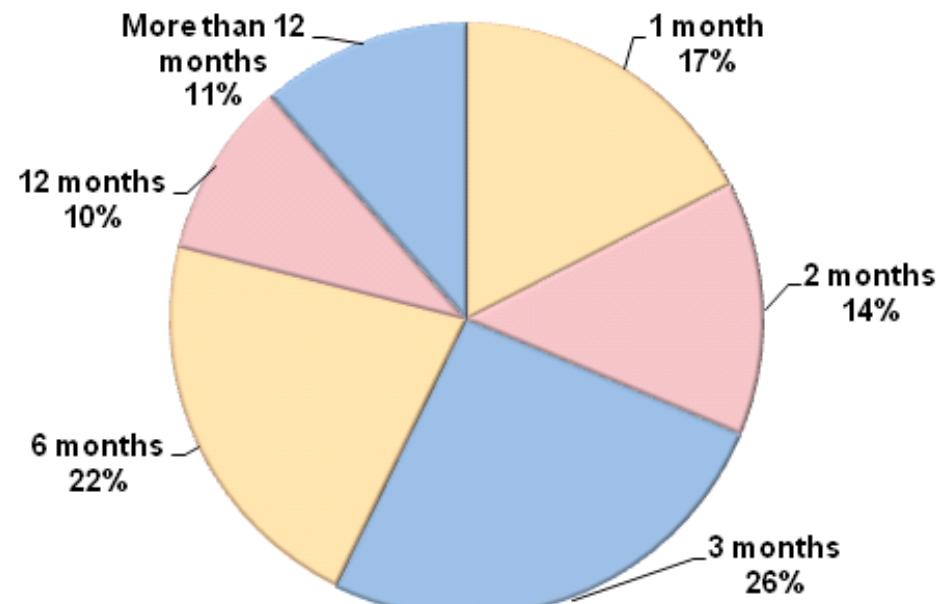


Organisations actuelles

(suite)

The length of B2B Sales Cycles from Lead Generation to Sales Conversion

New Chart: A Long Road from Lead Generation to Sales Conversion



Source: MarketingSherpa B2B Marketing Benchmark Survey 2009
Methodology: Fielded April 15-20, 2009, N=1,147

MarketingSherpa © 2009

Pour calculer la durée de votre cycle de vente, je recommande de dresser une liste des 25 dernières transactions que vous avez conclues, d'inscrire combien de temps chacune a nécessité et de faire la moyenne.



Feel free to post this chart (in its entirety) or link to this page. Sherpa's Chart of the Week is yours to use in your blog, presentation or simply for reference.

Le moteur de l'entreprise

Aucune stratégie d'entreprise, si brillante soit-elle, n'a jamais réussi sans une bonne maîtrise de son chiffre d'affaires. Par conséquent, si une entreprise veut être couronnée de succès, **elle n'a d'autre choix que de consacrer des efforts considérables à la vente et un système de prévision fiable...**

...Maintenant, les meilleures divisions commerciales dotent leur personnel des compétences requises, les libèrent des tâches administratives qui leur prenaient beaucoup de temps et mettent à leur disposition des services de soutien, qui leur **permettent de se consacrer pleinement à la vente.**

Don Hammalian, Directeur Sales Effectiveness Practice, Proudfoot Consulting



Près des deux tiers (60 %) des dirigeants indiquent qu'ils ne croient pas les vendeurs sur leur prévisions de ventes et font une pondération importante de celle-ci.



Estimations

- 1) De l'offre et de la demande
- 2) Cycle de vie et méthodologie de prévisions
- 3) Valeur de la prévision
- 4) Les tendances (Saisonnalité, conjoncture, vieillissement de la population, etc)



ESTIMATION DES VENTES - ILLUSTRATION

Dans les cas les plus simples on peut développer dans un chiffrier Excel un modèle pour estimer les revenus. Par exemple:

Le potentiel global de marché (marché cible) progressif doit être ajusté en fonction de:
 • l'intérêt (ceux qui disent qu'ils achèteraient)
 • la concurrence
 • la réalité (votre capacité de servir les clients)



	2022	2023	2024	2025	2026
marché total (nombre de clients potentiel)	10000	10200	10404	10612	10824
pénétration/part de marché	1%	2%	3%	4%	5%
nombre de clients	100	204	312	424	541
prix unitaire (\$)	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Ventes brutes (\$)	500	1 020	1 561	2 122	2 706
- commission (agent 15%)	75	153	234	318	406
Ventes nettes	425	867	1 326	1 802	2 300
Hypothèses					
Croissance du marché de 2% par année					
Le prix du produit ne change pas en fonction de l'inflation.					
Commission de l'agent 15% des ventes					

- Il s'agit de prendre en compte les éléments pertinents et de poser les bonnes hypothèses. Il est facile de produire des scénarios différents
 - Par exemple un scénario optimiste et un scénario pessimiste avec des hypothèses de part de marché différentes
- Le modèle financier complet à produire dans un plan d'affaires (requis par exemple lorsqu'on demande du financement) devra inclure tous les autres coûts associés de notre entreprise (salaire, logistique, production, frais de représentation, budget marketing, ...)



RÉALITÉ DES VENTES - ILLUSTRATION

Prenons l'exemple: Nous sommes en 2024 et notre exemple est un peu différent :

Le marché cible progressif doit être ajusté en fonction de:

- Des éléments extérieurs
- l'intérêt (ceux qui disent qu'ils achèteraient)
- la concurrence
- la réalité (votre capacité de servir les clients)



	2022	2023	2024	2025	2026
marché total (nombre de clients potentiel)	10000	8400	10404	10612	10824
pénétration/perte de parts de marché	1%	0,5%	3%	4%	5%
nombre de clients	100	42	312	424	541
prix unitaire (\$)	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Ventes brutes (\$)	500	210	1 561	2 122	2 706
- commission (agent 15%)	75	32	234	318	406
Ventes nettes	425	178	1 326	1 802	2 300
		- 58%	Réaliste?		
Hypothèses					
Croissance du marché de 2% par année	n'est plus réaliste				
Le prix du produit ne change pas en fonction de l'inflation.					
Commission de l'agent 15% des ventes					

- Scénarios différents vs réalité

Par exemple un scénario pessimiste avec des hypothèses de part de marché différentes, mais aussi en prenant compte des éléments **extérieurs COVID19**
- Le modèle financier complet aura un impact fort sur l'entreprise....



QUESTIONS À SE POSER

- État du pipeline.
- Développer de nouveaux marchés.
- Mettre des KPI's réalistes et atteignables
- Mieux gérer les efforts de ventes des représentants.
- Identifier de nouveaux clients.
- Portefeuille clients
- Identifier de nouvelles occasions d'affaires.
- Augmenter le nombre de clients importants – stratégique.
- État des négociations de prix dans les limites des marges permises



LES OUTILS EN INNOVATION

Utilisez des méthodes quantitatives (moyenne mobile, lissage exponentiel), qualitatives (avis d'experts, études de marché) ou des outils basés sur l'IA et les données de ventes comme les **logiciels de CRM**. L'**entonnoir de vente** est également un outil clé, permettant de prédire les ventes en fonction des taux de conversion à chaque étape du processus.



CRM OU GESTION DE LA RELATION CLIENT

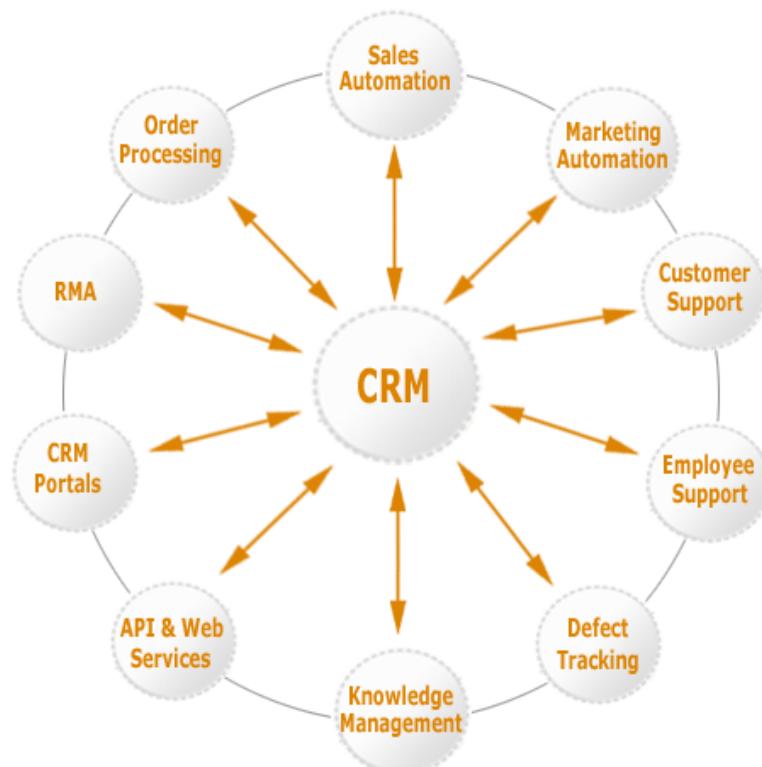
→ Les objectifs d'un CRM

En 2020, les **informations** sont partout...

la collection est une chose

Il faut la consolider
l'analyser

Transformer en
connaissances



CRM concepts

- 1) Le CRM sert à cibler, à attirer et à conserver les bons clients
- 2) Représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise
- 3) Établir et développer des relations avec ses clients
- 4) Permettre aux responsables d'entreprises de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services
- 5) Doit aussi permettre aux différents départements de l'entreprise de collaborer à travers le partage d'information concernant toute interaction avec le client



PRINCIPAUX CONCEPTS (SUITE)

⇒ Les tendances d'un CRM

- Collecter et intégrer les données afin de mesurer les attentes de vos clients
- Gérer une complexité accrue de la relation client et de ses attentes
- Compréhension des besoins changeants de vos clients
- Formaliser l'orientation client de l'entreprise
- Répondre aux attentes de la clientèle
- Réduire et avoir un suivi sur le cycle de ventes
- Intégration des média-sociaux
- Rétention du inbound Marketing



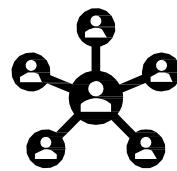
ESTIMATION DES VENTES EN FONCTION DU 'PIPELINE'

- Dans le cas de ventes plus complexes, pour lesquelles les cycles sont plus longs et qui demande une implication à plus long terme d'une équipe de vente, il sera préférable de prendre en compte d'autres facteurs et d'utiliser d'autres outils comme des systèmes de CRM (Customer Relationship Management).
 - Par exemple, on ne vend pas des avions ou des systèmes informatiques complexes de la même façon que nous vendons des produits ou service au B2C.
 - La stratégie marketing devra être ciblée et les efforts de l'équipe de vente à établir développer une connaissance des clients sera cruciale.



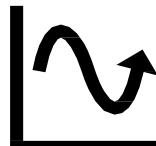
PRÉVISION DE VENTES

La prévision des ventes optimise l'allocation des coûts et élabore les stratégies publicitaires. Trois groupes principaux de méthodes de prévision sont les plus utilisés.



Prévision par les Experts:

- Appropriée quand les données sont limitées, mais dépend fortement du jugement et de l'opinion des experts.
- Les prévisions seront probablement différentes des valeurs réelles, mais c'est un point de comparaison utile.



Prévision Analytique:

- Utilise principalement des méthodes d'analyse de séries temporelles et convient aux données accumulées sur différentes périodes.
- Adaptée à l'analyse d'un seul produit plutôt qu'à une gamme de produits.



Méthodes Causales:

- Considérées comme les plus précises mais nécessitent une grande quantité de données et des connaissances approfondies en mathématiques.



PRÉVISION DE VENTES: PRÉVISION PAR LES EXPERTS

CHAQUE MEMBRE DE L'ÉQUIPE DE VENTE PROPOSE TROIS PRÉVISIONS : LE MINIMUM ATTEIGNABLE, LE PLUS RÉALISTE ET LE MAXIMUM ATTEIGNABLE.

Étapes:

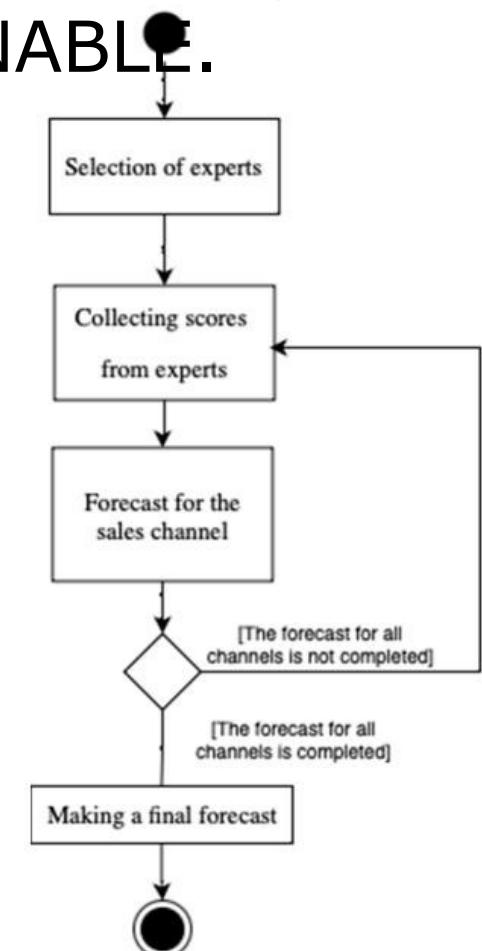
Étape 1 : Sélection d'experts pour la prévision.

Étape 2 : Collecte des prévisions des experts pour chaque canal de vente.

Étape 3 : Prévision pour chaque canal en utilisant la formule donnée.

Étape 4 : Vérification et ajustement si toutes les prévisions pour les canaux sont complètes.

Étape 5 : Synthèse de toutes les prévisions pour obtenir une prévision totale finale.



ESTIMATION DES VENTES



Comment on l'estime?

Les entreprises doivent **anticiper la demande des produits** ou des services qu'elles offrent. Elles doivent également prévoir les mesures importantes qui seront prises par leurs concurrents, leurs fournisseurs, ou l'État. Ces décisions, tout comme la politique de l'entreprise, vont avoir une incidence sur les coûts et les parts de marché. Or, ce sont **les parts de marché et les prévisions qui permettent à une entreprise de pronostiquer ses ventes**. C'est vrai pour une entreprise établie...

Les **erreurs de prévision** peuvent avoir des conséquences néfastes et aboutir, par exemple, à une surcapacité, à une sous-capacité, à des excédents de stock ou à des invendus. S'il est impossible de les éliminer totalement, on peut toutefois accroître la fiabilité des prévisions en appliquant quelques principes reconnus.



MÉTHODES DE PRÉVISION

Il existe plusieurs méthodes dans chaque famille chacune avec leurs avantages et inconvénients

Avis du personnel de vente

- **Avantages :** Simple à réaliser, s'appuie sur l'intuition humaine.
- **Inconvénients :** Manque de précision, fortement influencé par le facteur humain, non réalisable universellement.

Chiffre d'affaires passé

- **Avantages :** Haute précision, facilement réalisable.
- **Inconvénients :** Nécessite des données de haute qualité sur de longues périodes, sensible aux anomalies non corrigées.

Prévision avec coefficients de croissance et saisonniers

- **Avantages :** Peut ajuster pour la saisonnalité.
- **Inconvénients :** Erreur de prévision relativement élevée, nécessite des données sur 3 à 5 ans, qualité des données et disponibilité exigées élevées.

Méthode de lissage exponentiel de Holt avec condition supplémentaire

- **Avantages :** Plus haute précision sans condition supplémentaire, nécessite moins de données, facilement réalisable, adaptatif avec condition supplémentaire.
- **Inconvénients :** La qualité des données peut être moyenne sans condition supplémentaire.



SÉANCE 9

2) Cas vécu d'un entrepreneur

Kevin Houde

<https://www.linkedin.com/in/kevin-houde-a92435101/>

Le succès CEMIAR





LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

MERCI !

Christian Wopperer
VP Sales Intelligence au CEIM
Chargé de cours
Polytechnique Montréal

Christian.wopperer@polymtl.ca

POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL



Le génie en première classe