

MÉTHODE EN 5 ÉTAPES

Planification budgétaire 2025



Bulldozer Collective ©

Notre méthode de planification budgétaire suit un process en cinq étapes pour aligner les fonctions go-to-market avec les priorités de croissance stratégique.

PROCESS COMPLET DE PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

ÉTAPE 1 :

Établir sa base de données historiques

Les RevOps devraient diriger la collecte de données pour établir la base factuelle de l'entreprise comme base du process de la planification annuelle des revenus.

Comment procéder :

- Évaluer la performance de votre entreprise pour comprendre comment vous exécuter par rapport aux KPI.
- Utilisez des indicateurs avancés et retardés pour évaluer quelles métriques sont essentielles aux objectifs de votre organisation.
- Explorez les métriques identifiées pour décider quelles initiatives vous aideront à atteindre vos objectifs cibles.

01.
Productivité Sales & Marketing
Productivité des sales calculées en fonction des :

- nouvelles opportunités,
- de nouveaux leads,
- opportunités, revenus existants

02.
Plan Sales & Marketing

- Structure organisationnelle, quotas, rémunération, talent
- Plan de revenus
- Renouvellement, usages, ventes croisées, génération de leads/SQL pour atteindre le plan.

03.
Positionnement sur le marché

- Taux de croissance du marché, perspectives économiques par secteur
- Taille des clients, taille des transactions, profil des transactions, monnaie, génération de leads/SQL pour atteindre le plan, rapport à la concurrence

04.
Objectifs de revenus

- Objectifs de revenus par ligne de produits
- Objectifs de revenus par zone géographique

05.
Clients & Prospects

- Potentiel par marché
- Nouveaux marchés

ÉTAPE 2 :

Lister les “paris” et les opportunités de croissance

Les dirigeants devraient utiliser ce modèle pour consolider l'inventaire des paris stratégiques à travers l'organisation.

Caractéristique	Par	Définition	Preuve	Apprentissage	Impact sur les revenus
Taux de croissance	Investissement dans le marché	Accroître le volume de communication et de vente de la valeur de l'entreprise sur le marché	Marché en croissance de 3 à 5 fois	Pas de priorité donnée aux opportunités à court terme	\$1,2M
Rotation du personnel trop élevée	Investissement dans les talents	Attirer, motiver, retenir et former les meilleurs talents	40 % de rotation du personnel	Manque de formation	\$2,4M
Coût des ventes trop élevé	Lancement d'un nouveau canal, ventes internes	Créer un processus de vente à faible coût pour les ventes à distance	Coût d'acquisition client (CAC) égal à la valeur des clients (LTV)	Les clients ne restent pas de vendre vous en tant qu'achat	\$0,5M
Taux de désabonnement	Redéfinition la relation client	Mettre en place une fonction pour permettre aux clients de faire le meilleur choix de produit	Revenus en baisse	Coût d'acquisition client (CAC) trop élevé pour attirer des clients existants	\$0,8M
Volume de pipeline trop faible	Optimiser le marketing des revenus	Créer une fonction de génération de demande avec les meilleurs talents, processus et technologies	Démarches des prospects	Ne pas atteindre les profits des clients existants (CPS)	\$1,2M
Trop de ventes	Projet d'amélioration des prix	Analyser des prix et mise à jour basée sur la disponibilité à payer, les concurrents et la rentabilité	Revenus sur plus de 50 % des transactions	Non aligné avec les prix du marché	\$0,3M
Objectifs non atteints	Redéfinition des territoires et des quotas	Attirer les territoires de vente et les quotas sur la base du potentiel, avec une analyse concurrentielle et des données	Atteindre des objectifs à 90 %	Territoires désalignés	\$1,1M
Nouvelle solution permettant de générer de la croissance	Lancement d'un nouveau produit	Nouvelle solution pour répondre aux besoins du marché comme un nouveau	Baisse des ventes sur un marché en croissance	Perte de clients au profit d'un nouveau produit	\$7,5M

ÉTAPE 3 :

Placer ses “paris”

Évaluez et placez 3 à 5 paris en fonction du délai de réalisation, du niveau d'effort et de l'impact sur la valeur de l'entreprise.

Quantifier le temps, l'effort et le retour sur investissement (ROI) des paris permet aux dirigeants de prendre des décisions de compromis objectives et éclairées, plutôt que des décisions subjectives ou réactives sur les investissements stratégiques. Cela aide également à comprendre quand attendre des résultats afin que les équipes ne perdent pas patience et ne changent pas de direction prématurément.

Temps de réalisation : Combien de temps avant de voir un retour sur investissement ?
• 6 à 9 mois à 18 mois à 24 mois

Niveau d'effort : Combien de ressources et de changements sont nécessaires pour mettre en œuvre ce pari ?
• Faible, Moyen, Élevé

Impact sur la valeur de l'entreprise : Quel retour sur investissement peut-on espérer ?

ÉTAPE 4 :

Construire le budget annuel détaillé

La modélisation de la capacité ascendante (bottoms up) est la base de l'élaboration d'un plan de revenus – elle aide les équipes GTM (Go-to-Market) à comprendre les ajustements nécessaires pour atteindre l'objectif descendant (top-down).

ÉTAPE 5 :

Déployer et exécuter les initiatives stratégiques

Séquence des meilleures pratiques pour la planification annuelle des revenus : Déterminez si votre entreprise doit ajuster certains de ses leviers GTM (Go-to-Market) afin d'encourager les initiatives stratégiques que vous avez mises en place.

4 MOIS AVANT
1. Segmentation des comptes : Identifiez les clients et prospectez les plus susceptibles de générer le plus de revenus au cours de l'année à venir. Cela implique d'analyser les données démographiques, la propension à acheter, et les opportunités de croissance pour cibler les segments à haut potentiel.

3 MOIS AVANT
2. Canaux de distribution : Assurez-vous que vos canaux sont adaptés pour toucher efficacement les clients à haute valeur et de manière efficiente les clients à faible valeur en vous basant sur la segmentation des comptes.

2 MOIS AVANT
4. Structure organisationnelle : Vérifiez que votre modèle organisationnel est adapté aux revenus prévus. Mettez à jour les effectifs et la production pour avoir le bon nombre de personnes.

1 MOIS AVANT
6. Territoires, quotas et plans de compensation : Les leaders de marché d'assurance de la production, chaque représentant dispose de territoires, quotas et plans de compensation.

3 MOIS AVANT
3. Plan de couverture : Déterminez le nombre de personnes nécessaires pour couvrir les ventes, en vous appuyant sur les résultats de la segmentation des comptes.

2 MOIS AVANT
5. Évaluation des talents : Voyez si vous avez des leaders internes ou si il faut recruter. Recrutez les talents et les équipes à venir et classez les talents des ventes en fonction de leur potentiel.

1 MOIS AVANT
7. Accroître le cycle de vie des employés : Établissez un plan de gestion du cycle de vie des employés pour maximiser les revenus par représentant à travers les moments clés de leur parcours professionnel.

Où en êtes-vous ?

- Comprendre où se situe votre entreprise sur le “modèle de croissance” pour faire des paris adaptés à votre stade de maturité.
- Évaluer la performance de votre entreprise avec de la data historique pour comprendre comment vous exécutez par rapport aux objectifs.

Comment allez-vous pouvoir générer de la croissance ?

- Les executives travaillent avec les équipes pour évaluer où et comment ils peuvent contribuer à la croissance.
- Les executives se réunissent pour discuter et évaluer les leviers possibles pour définir les priorités stratégiques.

Quels sont vos objectifs et comment les atteindre ?

- Dirigé en priorité par le CEO et le CFO.
- Évalué en fonction du temps de réalisation, du niveau d'effort et de l'impact sur les revenus.
- Le CEO et le CFO réduisent la liste des “paris” à faire sur les 3/5 principales priorités stratégiques à cibler.

Comment réduire ses options & investir les meilleures ?

- Définir les objectifs de croissance.
- Faire une analyse “bottom-up” pour évaluer ce qu’il est possible de réaliser.
- Définir l'écart par rapport aux objectifs de croissance.
- Aligner les équipes pour atteindre les objectifs de revenus.

Comment exécuter les paris que vous avez placés ?

- Définissez un rythme d'exécution pour aligner les équipes GTM afin d'obtenir les résultats souhaités.
- L'équipe de direction fixe les priorités annuelles, les responsables marketing et commerciaux décomposent ensuite les initiatives en priorités trimestrielles et hebdomadaires.

ÉTAPE 1 :

Établir sa base de données
historiques

ÉTAPE 1

ÉTABLIR SA BASE DE DONNÉES HISTORIQUES

Les équipes RevOps et Data pilotent la collecte de données afin de constituer une base solide, servant de fondement au process de planification budgétaire de l'entreprise.

Comment procéder :

- Évaluez la performance de l'entreprise pour comprendre comment vous exécutez par rapport aux objectifs.
- Utilisez des indicateurs historiques avancés pour évaluer quelles métriques sont essentielles aux objectifs de votre organisation.
- Exploitez les métriques identifiées pour décider quelles initiatives vous aideront à atteindre vos objectifs chiffrés.

01.

Productivité Sales & Marketing

- Productivité des sales calculées en fonction des :
- Nouvelles opportunités,
 - # de nouveaux leads
 - Opportunités, revenus existants

02.

Plan Sales & Marketing

- Structure organisationnelle, quotas, rémunération, talent
- Plan de revenus
- Renouvellements, upsell, ventes croisées, génération de leads/MQL pour atteindre le plan.

03.

Positionnement sur le marché

- Taux de croissance du marché, perspectives économiques par secteur
- Taille des clients, profil et taille des transactions, transactions mono-produit, pénétration multi-produits par rapport à la concurrence

04.

Objectifs de revenus

- Objectifs de revenus par ligne de produits
- Objectifs de revenus par zone géographique

05.

Clients & Prospects

- Potentiel par marché
- Nouveaux marchés

Utilisez des indicateurs principaux et secondaires pour établir la base et identifier les domaines potentiels de création de valeur.

 INDICATEURS PRINCIPAUX	Indicateur clé de performance (KPI)	Benchmark Bulldozer (moyenne générale - les résultats varie selon l'industrie, le cycle de vie, etc.)	Que faire si performance inférieure au benchmark
	% des revenus investis dans les ventes et le marketing	20-25% Ventes 3-5% Marketing	Trop élevé : Revoir la S&M efficiency Trop bas : Évaluer des leviers où investir
	Ratio de couverture du pipeline (Ventes totales + Pipeline total) / Objectif de revenus annuels	3:1 à 4:1	Trop élevé : Inspecter la qualité du pipeline Trop bas : Évaluer la demand gen
	Rotation des commerciaux	15-20%	Trop élevé : Examiner les conditions de performance Trop bas : Évaluer les talents
	% de temps passé à vendre	60-63%	Trop élevé : N/A Trop bas : Automatiser les tâches à faible valeur
INDICATEURS SECONDAIRES 	% de pipe attribuables au marketing	25-35%	Trop élevé : Prospection insuffisante Trop bas : Évaluer la demand gen
	Pipeline annuelles par ETP	1,0M\$-1,8M\$	Trop élevées : Envisager d'ajouter des représentants Trop basses : Évaluer les conditions de performance
	NRR (Net Retention Rate)	95-103%	Trop élevé : N/A Trop bas : Évaluer le “customer success”
	Mix du revenu	58% Renouvellements, 10% Expansion, 32% Nouveaux logos	Généralement, les renouvellements et l'expansion ont les plus grandes chances de closing. Une dépendance trop importante aux nouveaux logos introduit un risque.
	% atteinte des quotas par commercial	60-70%	Trop élevée : Quotas possiblement trop bas Trop basse : Évaluer les conditions de performance
	Taux de closing	25-30% pour les nouveaux logos 60-70% pour l'expansion	Trop élevé : Poursuit possiblement trop peu d'opportunités Trop bas : Processus de vente mal aligné

PROCESSUS DE PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

ÉTAPE 1 :

Établir sa base de données
historiques

ÉTAPE 2 :

Identifier les opportunités
de croissance

ÉTAPE 2

LISTER LES “PARIS” ET LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Les équipes commerciales établissent un ensemble d'initiatives stratégiques, chacune appuyée par une analyse commerciale, afin d'aider l'entreprise à prioriser les actions pour générer de la croissance.

Comment définir les initiatives stratégiques		
La base de données est partagée	Les équipes commerciales identifient les initiatives stratégiques	La liste des initiatives stratégiques est examinée
➤ Le CEO communique la base établie aux directeurs/trices. ➤ Celle-ci comprend une analyse rétrospective des performances de l'entreprise, des perspectives futures, ainsi qu'une évaluation de la maturité en termes de croissance des revenus. 01.	➤ Les dirigeants se réunissent avec toutes les équipes concernées. ➤ Sur la base des données collectées, les équipes élaborent des hypothèses et proposent des initiatives pour ajuster et atteindre les objectifs stratégiques. Une analyse commerciale est faite pour chaque initiative afin de faciliter la priorisation des efforts. 02.	➤ Les dirigeants se réunissent à nouveau pour partager et discuter de leurs hypothèses, “paris” et business case. ➤ Les plans potentiels pour l'exécution des initiatives stratégiques sont évalués. 03.

Fonctions impliquées dans les initiatives stratégiques

- Ventes
- Marketing
- Produit
- Succès Client
- Finance

Exemple de modèle pour lister les idées et initiatives identifiées au sein de l'organisation.

Hypothèses	Initiative	Description	Preuve	Apprentissage	Impact sur les revenus
Taux de croissance trop faible	Transformation de la stratégie de mise sur le marché (GTM)	Ajuster la stratégie de communication et de vente de la proposition de valeur de l'entreprise sur le marché	Marché grossit 3 % plus rapidement	Pas de priorité donnée aux prospects à fort potentiel.	\$5.2M
Rotation du personnel trop élevée	Investissement dans les talents	Attirer, motiver, retenir et former les meilleurs talents	40 % de rotation du personnel	Manque de formation.	\$2.4M
Coût des ventes trop élevé	Lancement d'un nouveau canal : Inside Sales	Créer un processus de vente à faible coût pour de la vente à distance	CAC = LTV	Les clients ne veulent pas de rendez-vous en face à face.	\$0.5M
Taux de churn trop élevé	Mettre en place un process de customer success	Mettre en place une fonction pour permettre aux clients de tirer le meilleur parti du produit	Revenus en baisse	CAC trop élevé pour se permettre de perdre des clients.	\$0.8M
Volume de pipeline trop faible	Optimiser le marketing	Créer une fonction “demand gen” avec les meilleurs talents, process et technologies	Diminution du nombre de prospects	Difficulté à atteindre l’ICP.	\$1.2M
Trop de remises/discounts	Projet de revoir le pricing	Analyse des prix et mise à jour basée sur la capacité à payer, les concurrents et la rentabilité	Remises sur >52 % des transactions	Non aligné avec les prix du marché.	\$0.3M
Objectifs non atteints	Redéfinition des territoires et des quotas	Affiner les territoires de vente et les quotas sur la base du potentiel, avec une analyse ascendante et descendante	Atteinte des objectifs à 35 %	Territoires déséquilibrés.	\$1.1M
Nouveau produit permettrait de générer de la croissance	Lancement d'un nouveau produit	Nouvelle solution pour répondre aux besoins du marché, connus ou inconnus	Baisse des ventes sur un marché en croissance	Perte de clients au profit d'une nouvelle solution.	\$7.5M

PROCESSUS DE PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

ÉTAPE 1 :

Établir sa base de données
historiques

ÉTAPE 2 :

Identifier les opportunités
de croissance

ÉTAPE 3 :

Prioriser et allouer
les ressources

ÉTAPE 3

PRIORISER ET ALLOUER LES RESSOURCES

Évaluez et placez 3 à 5 initiatives en fonction du délai de réalisation, du niveau d'effort et de l'impact sur la croissance et la valeur de l'entreprise.

La quantification du temps, de l'effort et du retour sur investissement (ROI) des initiatives stratégiques permet aux executives de prendre des décisions objectives et éclairées, au lieu de décisions subjectives ou réactives concernant les investissements. Cela aide également à fixer des attentes claires quant aux délais de résultats, évitant ainsi que les équipes ne perdent patience et ne modifient leur direction trop tôt.

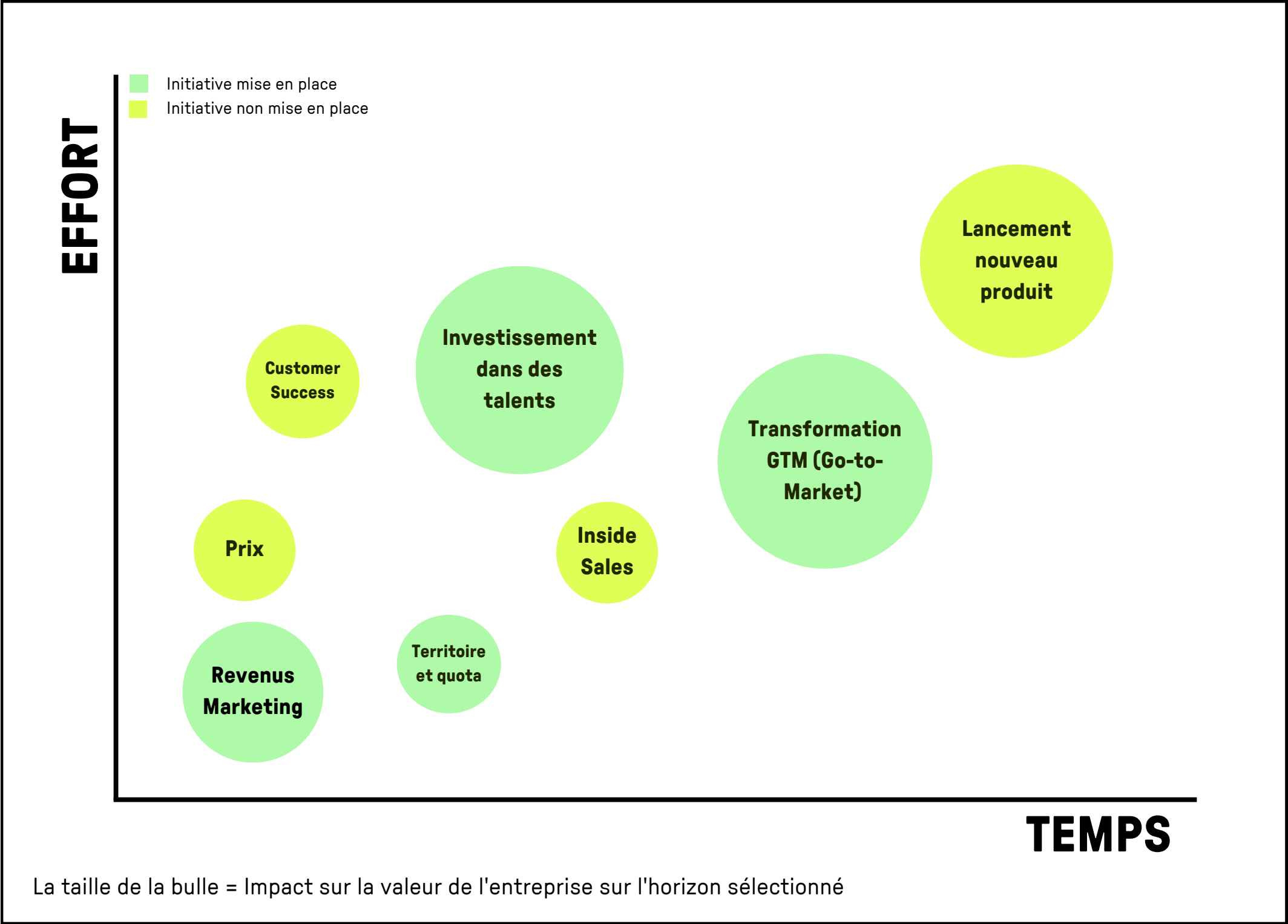
Temps de réalisation : Combien de temps avant de voir un retour sur investissement ?

- 6 à 9 mois; 9 à 18 mois; 18 à 24 mois

Niveau d'effort : Combien de ressources et de changements sont nécessaires pour mettre en œuvre cette initiatives ?

- Faible; Moyen; Élevé

Impact sur la croissance et valeur de l'entreprise : Quel retour sur investissement peut-on espérer ?



PROCESSUS DE PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

ÉTAPE 1 :

Établir sa base de données historiques

ÉTAPE 2 :

Identifier les opportunités de croissance

ÉTAPE 3 :

Prioriser et allouer les ressources

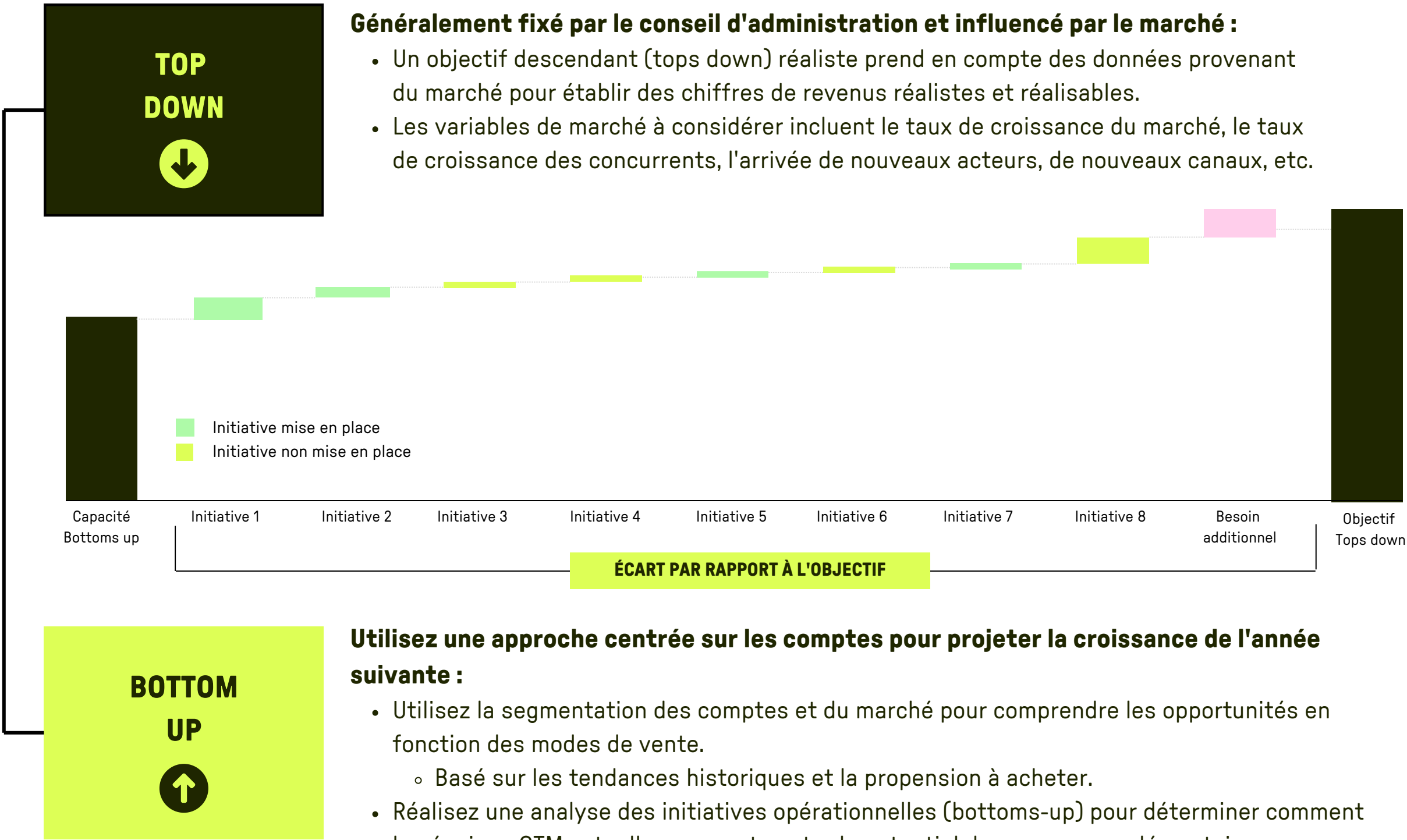
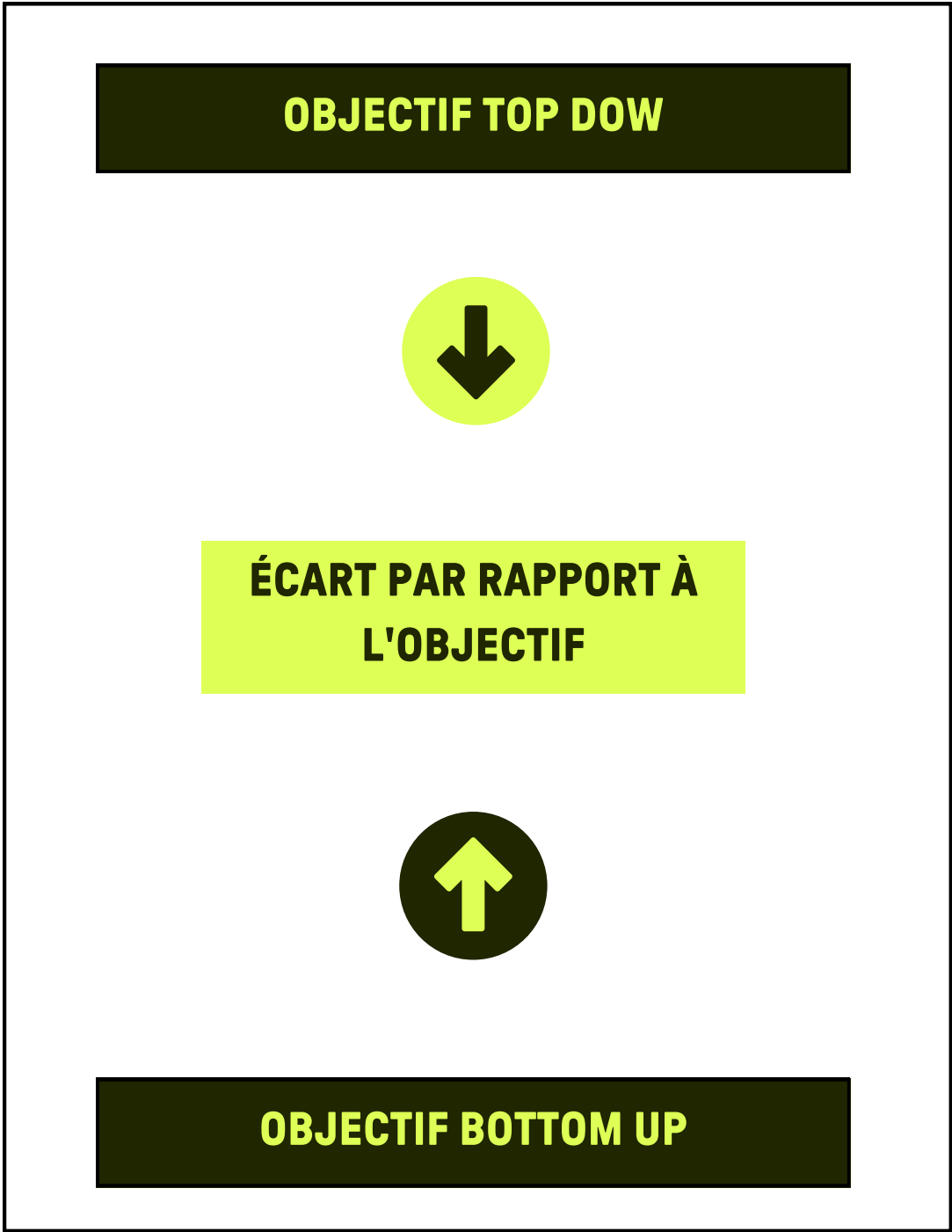
ÉTAPE 4 :

Construire le budget détaillé

ÉTAPE 4

CONSTRUIRE LE BUDGET DÉTAILLÉ

La modélisation des initiatives opérationnelles (bottom-up) est la base de l'élaboration d'un budget – elle aide les équipes GTM (Go-to-Market) à comprendre les ajustements nécessaires à faire pour atteindre les objectifs du conseil d'administration (top-down).



Le budget complet détaille comment les 3 à 5 initiatives stratégiques sélectionnées influenceront les objectifs financiers à travers cinq leviers de croissance des revenus.

Un bon budget :

- Identifie où vous pouvez espérer obtenir une croissance des revenus à travers cinq leviers.
- Montre comment les initiatives stratégiques influenceront les différents leviers de croissance et où les ressources financières et humaines devront être allouées.
- Les entreprises doivent comprendre leurs capacités opérationnelles (bottom-up) pour savoir si et comment elles peuvent tirer parti des opportunités du marché.
- Les initiatives doivent s'aligner sur le potentiel (bottom-up) : comment renforceront-elles la capacité de votre entreprise à atteindre les objectifs descendants (top-down) ? Par une capacité, une compétence ou une efficacité supplémentaire ?

	Brand	Cross sell	Upsell	Prix	Churn	Total
Initiatives actuelles (Bottoms Up) :	\$ 34.0	\$ 4.4	\$ 6.8	\$ 3.7	\$ (3.4)	\$ 45.5
Initiative 1 - Transformation GTM (Go-to-Market)	\$ 2.0	\$ 1.5	\$ 1.2		\$ 0.5	\$ 5.2
Initiative 2 - Investissement dans des talents	\$ 1.8	\$ 0.2	\$ 0.4			\$ 2.4
Initiative 3 - Lancement d'un nouveau canal : Inside Sales	\$ 0.5					\$ 0.5
Initiative 4 - Redéfinir la customer success		\$ 0.4	\$ 0.2		\$ 0.2	\$ 0.8
Initiative 5 - Optimiser le marketing	\$ 1.0	\$ 0.2				\$ 1.2
Initiative 6 - Projet de revue du pricing				\$ 0.3		\$ 0.3
Initiative 7 - Redéfinition des territoires et des quotas	\$ 0.9	\$ 0.2				\$ 1.1
Initiative 8 - Lancement d'un nouveau produit	\$ 5.2	\$ 2.3				\$ 7.5
Initiatives actuelles après MAJ	\$ 45.4	\$ 9.2	\$ 8.6	\$ 4.0	\$ (2.7)	\$ 64.5
Objectif fixé par le conseil d'administration						\$ 72.0
Écart par rapport à l'objectif						\$ 7.5

PROCESSUS DE PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

ÉTAPE 1 :

Établir une base factuelle

ÉTAPE 2 :

Identifier les opportunités
de croissance

ÉTAPE 3 :

Prioriser et allouer
les ressources

ÉTAPE 4 :

Construire le budget détaillé

ÉTAPE 5 :

Déployer et exécuter
les initiatives stratégiques

ÉTAPE 5

DÉPLOYER ET EXÉCUTER LES INITIATIVES STRATÉGIQUES

Utilisez un calendrier / une roadmap détaillé pour aligner les équipes de direction et GTM afin de générer les résultats souhaités.

Comment procéder :

- Cartographier les détails de chaque objectif stratégique : Définissez une vue d'ensemble allant des objectifs à long terme aux objectifs à court terme.
- Décomposer l'objectif annuel en jalons trimestriels et hebdomadaires : Cela permet à l'équipe de comprendre clairement comment exécuter l'objectif stratégique à moyen et court terme.
- Favoriser l'agilité : Cela vous permet de réévaluer et d'ajuster chaque semaine ou chaque trimestre les actions qui contribuent à l'atteinte de l'objectif.

Il n'est pas nécessaire de suivre un plan pluriannuel rigide.

Sélectionnez les 3 à 5 meilleures initiatives

3-5 ANS
1.
2.
3.
4.
5

Créez une vision sur 3 à 5 ans qui peut être répartie par fonction et par période (année, trimestre, semaine) :

ANNUEL	TRIMESTRIEL	HEBDOMADAIRE
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5	5	5

Recommandation de séquençage/planning pour la planification budgétaire :

Déterminez si votre entreprise doit ajuster certains de ses leviers GTM (Go-to-Market) afin d'exécuter les initiatives stratégiques que vous avez mises en place.

4

MOIS AVANT

1. Segmentation des comptes

Identifiez les clients et prospects les plus susceptibles de générer le plus de revenus au cours de l'année à venir. Cela implique d'analyser les données historiques, la propension à acheter, et les opportunités de croissance pour cibler les segments ayant le plus fort potentiel.

3

MOIS AVANT

2. Canaux d'acquisition

Assurez-vous que vos canaux soient adaptés pour toucher efficacement les clients à haute valeur et de manière efficiente les clients à faible valeur, en vous basant sur la segmentation des comptes.

3. "Coverage Plan"

Déterminez le nombre de personnes nécessaires pour gérer chacun des rôles sur l'année à venir, en vous appuyant sur les résultats de la segmentation des comptes.

2

MOIS AVANT

4. Structure organisationnelle

Vérifiez que votre modèle organisationnel reste adapté aux revenus prévus. Mettez à jour les effectifs et la productivité pour avoir le bon nombre de personnes.

5. Évaluation des talents

Voyez si vous avez des leaders internes ou s'il faut recruter à l'extérieur. Identifiez les A-players à retenir et planifiez le transfert des comptes des C-players vers eux.

1

MOIS AVANT

6. Territoires, quotas et plans de compensation

Assurez-vous qu'au début de la "haute saison" chaque représentant dispose de son territoire, quota et plan de compensation.

7. Accélérer le cycle de vie des employés

Élaborez un plan de gestion du cycle de vie des employés pour augmenter les closing par représentant à travers les moments clés de leur parcours en entreprise.



QUI EST BULLDOZER ?

Bulldozer accompagne plus de 400 entreprises à dépasser leurs objectifs de revenus grâce à des méthodes marketing data-driven, des technologies propriétaires de pointe et plus de 200 experts triés sur le volet.

Nous nous engageons auprès de nos clients en agissant comme une extension de leur équipe.

Pour en savoir plus :
<https://www.bulldozer-collective.com/>



David Ansillon
CHIEF OPERATING OFFICER



Juliette Amprino
DESIGNER



Élise Juhel
DATA ANALYST



Gilles Santos
HEAD OF PEOPLE



Enguerrand Chalvon Demersay
CO-FOUNDER



Jordan Chenevier-Truchet
CO-FOUNDER



Bulldozer Collective ©

bulldozer-collective.com