

NE PLUS COURIR
APRÈS LES
ÉVÉNEMENTS, MAIS
DONNER SOI-MÊME
LE CAP.



Contact
Brigitte Mulder
New Business
Development Manager

NE PLUS SUBIR LES
ÉVÉNEMENTS, MAIS
DONNER SOI-MÊME LE
CAP.

Pourquoi les équipes
commerciales de la
construction de machines et
d'installations perdent
l'étape décisive – et
comment faire autrement.

Un document de vision pour
les responsables
commerciaux et les
référents Sales Excellence
dans la construction de
machines et d'installations.

Mercuri International
2026



Le trimestre est terminé. Le
pipeline ne s'est pas
concrétisé.

L'analyse du « pourquoi » ne
touche pas au cœur du sujet.

Une revue de prévisions comme on en voit dans beaucoup d'entreprises de la construction de machines et d'installations : le pipeline paraît solide. Projets classés proprement par étape, probabilités renseignées, échéances alignées. La direction a ce sentiment rassurant que la situation est sous contrôle.

Quelques mois plus tard, le projet le plus important de l'année est perdu — au profit d'un concurrent que personne n'avait vraiment pris au sérieux. L'analyse des causes démarre : il aurait fallu mieux qualifier, étayer plus clairement les bénéfices et négocier avec davantage de fermeté.

Tout cela se comprend. Mais tout cela vise la mauvaise étape.

Car, sur les grands projets — qu'il s'agisse de construction d'installations, de construction de machines, d'automatisation industrielle ou d'infrastructures — des décisions clés sont souvent prises bien avant qu'une opportunité formelle n'apparaisse dans le CRM. À ce stade, les clients fixent leurs priorités, définissent ce que « la valeur » signifie pour eux et identifient les risques qu'ils jugent inacceptables. Ils réalisent aussi une première sélection des fournisseurs avec lesquels ils envisagent réellement d'échanger.



Les chiffres parlent d'eux-mêmes. L'étude Buyer Experience de 6sense (2025) montre que les organisations achats constituent leur shortlist pour environ quatre postes sur cinq dès le premier jour. Ensuite, dans 85 à 95 % des cas, elles achètent auprès d'un fournisseur issu de cette première sélection.

Gartner ajoute en 2026 un constat majeur : 67 % des acheteurs B2B privilégient désormais un processus d'achat sans contact actif avec l'équipe commerciale.

Dans la construction de machines et d'installations, ce mécanisme porte un nom très concret : le cahier des charges. Si vous n'entrez en scène qu'une fois le cahier des charges rédigé, vous négociez des spécifications que d'autres ont déjà, en partie, fixées. L'essentiel — concept, enveloppe budgétaire, exigences techniques et profil fournisseur — est alors déjà largement tracé.

On observe le même principe au-delà de notre propre marché. Dans les appels d'offres publics pour de grands projets, une approche précoce du marché (« Early Market Engagement ») est clairement encouragée. La Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et l'UNOPS recommandent aux fournisseurs d'engager le dialogue avec les autorités contractantes avant même le lancement formel de l'appel d'offres, car cela conduit à de meilleurs résultats pour les deux parties.

Dans les projets privés, la logique est la même : prendre contact tôt n'est pas une entorse. C'est au contraire attendu — à condition que ce soit pertinent et fondé sur le contenu.

«CE N'EST PAS UNE QUESTION DE MOTIVATION. LES CAUSES SONT PLUS PROFONDES.»

Si votre système commercial ne se met vraiment en marche qu'à partir du moment où une « opportunité » est officiellement enregistrée, vous optimisez et précisez la phase où votre marge d'influence est déjà limitée. Bien souvent, la course est déjà jouée avant même que vous puissiez réagir.

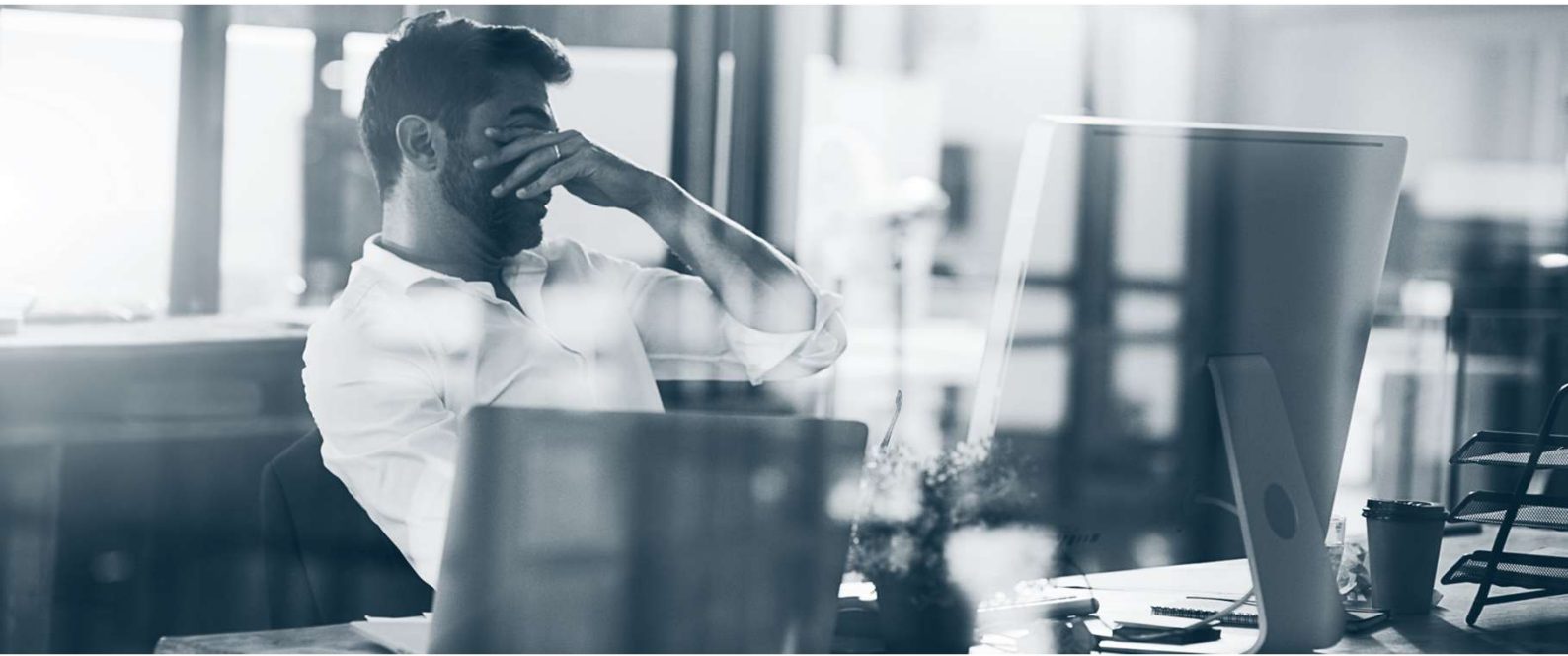
POURQUOI MÊME LES ORGANISATIONS SOLIDES ÉCHOUENT-ELLES ICI?

La plupart des responsables commerciaux s'accordent d'emblée sur l'importance d'entrer tôt en relation avec le client. Tout le monde a en tête des exemples concrets des résultats que cela peut produire. Le problème n'est donc pas un manque de prise de conscience. Le problème, c'est que le système interne — incitations, processus, leviers de pilotage et répartition des ressources — pousse dans l'autre sens. C'est un problème systémique, pas individuel.

ES CHOIX DÉTERMINANTS SE FONT EN COULISSES

Dans le cas de gros investissements, la « décision d'achat » n'est pas un instant isolé. C'est une succession de petites décisions : qu'est-ce qui est urgent? Qu'est-ce qui crée la valeur? Quels risques sont inacceptables? Qui dispose d'un droit de veto? Quels fournisseurs sont assez crédibles pour être ne serait-ce qu'invités à la table?

Si l'on n'intervient qu'après ces décisions, on ne façonne plus rien : on ne fait que réagir. Et réagir depuis le second rang, c'est coûteux, lent et souvent vain.



L'URGENT PREND LE PAS SUR L'IMPORTANT

Les projets en cours et les opportunités actives sont visibles, mesurables et soumises à des délais. L'implication précoce du client est bien moins tangible, souvent incertaine et, la plupart du temps, absente des modes de pilotage. Le résultat est prévisible : les ressources vont à l'urgent, pas à l'essentiel. Le travail commercial en amont est repoussé, puis oublié, et finit ensuite par être critiqué a posteriori.

LE PILOTAGE COMMENCE TROP TARD

La plupart des CRM ne deviennent vraiment fiables qu'une fois une opportunité formelle créée. Avant cela, les leads restent flous, les processus ne sont pas clairement cadrés et le travail décisif tout au long du parcours d'achat demeure hors champ. En revue de pipeline, on se concentre sur ce qui est visible. Ce qui ne l'est pas n'est ni suivi, ni coaché, ni doté de ressources.

LA CLÉ MANQUANTE

Les équipes commerciales connaissent la théorie : créer de la compréhension, explorer, s'aligner avec les parties prenantes. Pourtant, il manque souvent un accès fiable aux décideurs dès les premières étapes du parcours d'achat. Sans confiance, une prise de contact précoce ressemble à une intrusion. Avec la confiance, elle est au contraire perçue comme un appui à la décision. La différence ne tient pas à la technique, mais à la crédibilité, à l'orientation client et à la pertinence.



LES PETITS DÉTAILS DÉCLENCHENT UNE RÉACTION EN CHAÎNE

Le manque de visibilité entraîne un manque de ressources. Des processus absents rendent le coaching et le pilotage flous et imprécis. Un dialogue prolongé avec les clients ne comble pas, à court terme, les trous de chiffre d'affaires. Sans engagement client en amont, le pipeline dépend des demandes entrantes et du hasard. Les analyses a posteriori se concentrent surtout sur ce qui a été fait, pas sur ce qui n'a pas été fait.

Pris ensemble, tous ces défis rendent l'organisation réactive. Les équipes commerciales subissent les événements au lieu de contribuer à façonner le processus, et le système continue de reproduire exactement les échecs qu'il devrait éviter..

À QUOI PEUT RESSEMBLER UNE RÉPONSE

Les organisations qui parviennent à résoudre ce problème partagent plusieurs points communs. Elles ne misent ni sur des exploits individuels, ni sur le recrutement de vendeurs « meilleurs ». Elles mettent en place un système de vente où la prise de contact précoce avec les clients devient reproductible, mesurable, pilotable et coachable. Concrètement, elles se concentrent sur quelques facteurs clés de succès — non pas comme une méthode isolée, mais comme un élément de l'architecture du système de vente.

1

L'APPROCHE PRÉCOCE BÉNÉFICIE DE CAPACITÉS ET DE MOYENS

Ces organisations ne considèrent pas l'approche précoce comme « un truc que les commerciaux font quand ils ont du temps ». Elles y consacrent délibérément des ressources. Un budget-temps dédié à l'engagement client en amont est défini, et cela se reflète clairement dans le rythme du pilotage commercial. Si le travail en phase amont doit toujours s'effacer devant la pression du trimestre en cours, il ne s'inscrit jamais dans la durée.

2

LA VISIBILITÉ SE CONSTRUIT AVANT LA PHASE FORMELLE D'OPPORTUNITÉ

Le système rend visible la phase amont : qui est approché, sur la base de quelle hypothèse, et avec quel niveau de confiance et d'accès ? Cela ne signifie pas davantage de champs CRM ni des reportings plus lourds. Il s'agit d'une structure simple qui rend le travail préparatoire essentiel visible et pilotable, afin que les managers puissent orienter, coacher et allouer les ressources.

LA DISCIPLINE « PURSUE » EST ÉVALUÉE EN CONTINU

- Tous les premiers contacts ne méritent pas d'emblée une attention totale et des efforts maximum. Les organisations qui réussissent dans ce domaine vérifient donc, tout au long du processus de vente, si une opportunité vaut toujours la peine d'être poursuivie — et pas seulement lors des revues de pipeline.
- Les questions clés sont simples : **Pouvons-nous remporter cette opportunité ? Le deal est-il commercialement attractif ? Avons-nous accès aux personnes qui prennent réellement la décision ?**
- Chaque nouvelle information doit affiner la vision des chances et des risques. S'il devient clair qu'une opportunité a moins de chances d'aboutir, est moins intéressante ou difficile à exécuter, l'organisation doit être prête à réallouer autrement son temps et ses capacités.
- Le principe est simple : **ne tombez pas amoureux des opportunités.**

LE COMPORTEMENT EST REPRODUCTIBLE, PAS HÉROÏQUE

- Il existe une séquence claire : de la première prise de contact et de la création de la confiance, à l'élaboration d'une première hypothèse de besoin et à la co-définition de la réussite pour le client, jusqu'à l'accompagnement de la décision d'achat.
- Chaque étape peut être décrite, contrôlée et coachée. L'organisation n'attend pas « la bonne personne avec le bon feeling ». Elle dispose d'un système.

LE LEADERSHIP ASSURE LA PÉRENNITÉ

- Le système ne fonctionne que si les managers le pilotent, coachent son application et le protègent de la panique de fin de trimestre. Cela suppose des routines : décider sur la base de faits, orienter le coaching vers la prochaine décision plutôt que vers des conseils généraux, partager régulièrement des exemples de réussite et apprendre activement du terrain. Sans discipline managériale, même le meilleur modèle d'entreprise retombe en arrière en l'espace d'un seul trimestre.

LA VRAIE QUESTION POUR VOTRE ORGANISATION



Ce document n'est pas un mode d'emploi, mais un diagnostic. Sa valeur ne réside pas dans l'adhésion à sa logique – la plupart des dirigeants y souscrivent déjà – mais dans le fait de répondre avec sincérité à quelques questions qui dérangent:

- Quelle part de votre pipeline actuel a été activement façonnée par votre équipe avant que l'opportunité ne soit officiellement créée dans le CRM?
- Faites le total de tous les projets où le premier contact pertinent n'a eu lieu qu'après le cahier des charges ou l'appel d'offres. À quoi ressemblerait alors votre pipeline?
- Parmi vos dix derniers grands projets perdus, combien l'ont été à cause d'une phase finale trop faible, et combien parce que vous n'avez jamais réellement été en position de gagner?
- Le travail commercial en phase amont est-il suivi, coaché et soutenu avec la même rigueur que le travail dans les phases suivantes?
- Chaque étape peut être décrite, pilotée et coachée. L'organisation n'attend pas « la bonne personne avec le bon instinct ». Elle s'appuie sur un système.
- Si votre meilleur vendeur partait demain, votre système produirait-il encore des prises de contact précoces avec les clients? Ou cette capacité disparaîtrait-elle avec lui?
- Si vous pouvez répondre facilement à ces questions, votre organisation a probablement déjà réglé le problème structurel. Si, au contraire, elles sont difficiles à trancher – et c'est le plus souvent le cas dans le secteur des projets –, la prochaine progression de vos performances commerciales se trouve peut-être précisément dans cet angle mort de la phase amont. Copyright © Mercuri International

Le changement en une phrase:

AU LIEU DE PEUT-ÊTRE GAGNER
GRÂCE À UN ULTIME COUP
D'ÉCLAT ET AU TALENT INDIVIDUEL
– GAGNER DE FAÇON PROUVÉE
GRÂCE À UN POSITIONNEMENT
PRÉCOCE ET À UN SYSTÈME DE
VENTE ALIGNÉ.

Sources:

- 6sense, B2B Buyer Experience Report 2025. Constitution de la shortlist dès le premier jour ; achat à partir de la shortlist initiale dans 85–95 % des cas.
- Gartner, Une étude sur la vente révèle que 67 % des acheteurs B2B privilégient une expérience sans commercial. Communiqué de presse, 9 mars 2026.
- Banque mondiale, fiche d'information sur l'engagement précoce du marché. L'importance d'impliquer les fournisseurs avant l'appel d'offres formel pour les projets complexes.
- Banque asiatique de développement, Early Market Engagement: Procurement Guidance Note. L'EME comme interaction avant l'appel d'offres.
- UNOPS, Engagement précoce du marché au service de l'innovation, de l'efficacité et de la durabilité. Lignes directrices sur l'EME et l'amélioration des résultats.



UW CONTACT



Brigitte Mulder
New Business Development Manager
M. +31 6 51 98 93 74
brigitte.mulder@mercuri.net



**Grow your people
Grow your business**