

La grande arnaque des probabilités commerciales

Frédéric Le Pennec · 30 septembre 2025



Attribuer un pourcentage à chaque opportunité commerciale donne une illusion de précision plus qu'une vraie prévision. Mieux vaut piloter avec des étapes, des critères objectifs et des scénarios.

Dans beaucoup d'entreprises de conseil et d'ESN, les projections commerciales reposent sur une mécanique devenue presque automatique : attribuer à chaque opportunité un pourcentage de chances de réussite. 20% si la probabilité de remporter l'affaire est faible, 50% si on n'en sait rien, 80% si on a de bons espoirs. Ensuite, il suffit de multiplier le montant de l'affaire par ce pourcentage pour obtenir une "valeur pondérée", que l'on additionne à toutes les autres opportunités. Magie : on obtient une prévision de chiffre d'affaires, que l'on présente en comité de direction avec un air sérieux.

Sauf que cette méthode est non seulement fausse, mais surtout trompeuse. Elle donne l'illusion d'un contrôle qui n'existe pas, et entretient une gestion déconnectée de la réalité.

La logique binaire d'une affaire

Une affaire est, par nature, binaire : elle est soit gagnée, soit perdue. Il n'existe pas de demi-contrat. Ce n'est pas parce qu'on estime à 70% ses chances de remporter un appel d'offres qu'on encaissera 70% de la facturation prévue. C'est tout ou rien.

La méthode des pourcentages oublie cette réalité de base. Elle transforme une donnée qualitative (la probabilité subjective qu'on attribue à un dossier) en donnée quantitative, puis additionne des chiffres

qui n'ont aucun fondement réel.

Résultat : on construit des prévisions commerciales sur des bases mouvantes, où la précision est une pure illusion.

Pourquoi certains continuent d'utiliser cette approche

Alors, pourquoi persiste-t-on dans cette erreur ? Pour une raison simple : les pourcentages rassurent.

Attribuer un chiffre à une affaire, même arbitraire, donne l'impression de maîtriser la situation. Le directeur commercial ou le business manager peut montrer des courbes et des totaux. Les dirigeants, eux, ont le sentiment d'avoir une vision chiffrée de l'avenir.

C'est un biais cognitif classique : **l'illusion de contrôle**. Les humains détestent l'incertitude. Face à un futur par définition imprévisible, nous préférons nous accrocher à des chiffres approximatifs plutôt qu'accepter de naviguer dans le brouillard.

Autrement dit : les pourcentages de probabilité ne sont pas utilisés parce qu'ils sont justes, mais parce qu'ils donnent une **impression de rigueur et de pilotage**.

La fausse précision des probabilités commerciales

Prenons un exemple concret.

Un business manager a dans son pipeline trois opportunités :

- Un appel d'offres à 500k€, estimé à 50% de chances.
- Une mission de conseil à 200k€, estimée à 70%.
- Un projet à 100k€, estimé à 30%.

Avec la méthode des pourcentages, il affiche une prévision de : $(500k \times 0,5) + (200k \times 0,7) + (100k \times 0,3) = 250k + 140k + 30k = 420k€$.

La direction pense donc que 420k€ devraient tomber. Mais la réalité, c'est qu'il empochera 800, 700, 600, 300, 200, 100 ou rien du tout... mais jamais 420k€. Ce chiffre n'existe pas dans la vraie vie.

La somme de probabilités fausses ne peut pas donner un résultat juste.

Le risque des décisions basées sur ces chiffres

Cette illusion de précision n'est pas seulement une erreur théorique, elle a des conséquences pratiques graves :

- **Décisions d'investissement biaisées** : si on pense qu'un chiffre d'affaires "certain" de 420k€ arrive, on peut décider de recruter, de louer des bureaux plus grands, ou de lancer un projet interne. Si, en réalité, les affaires tombent à l'eau, l'entreprise se retrouve en difficulté.
- **Pression inutile sur les équipes** : quand les prévisions sont fausses, le management a tendance à accuser les commerciaux d'avoir mal évalué leurs opportunités, au lieu de reconnaître que la méthode est bancal.

- **Mauvaise allocation des ressources** : si toutes les affaires sont additionnées selon des pourcentages, on perd la vision claire de ce qui est vraiment stratégique, urgent ou prioritaire.

En clair, fonder des décisions stratégiques sur des données illusoires, c'est préparer des désillusions.

Les biais cognitifs en embuscade

Derrière cette pratique se cachent plusieurs biais cognitifs :

- **Illusion de contrôle** : croire que mettre un chiffre équivaut à maîtriser la réalité.
- **Biais de précision** : accorder plus de valeur à une donnée parce qu'elle est chiffrée, même si elle est fausse.
- **Biais de confirmation** : les managers retiennent les cas où les pourcentages se rapprochent de la réalité, et oublient tous les cas où cela n'a pas fonctionné.
- **Biais d'ancrage** : une fois qu'un pourcentage est attribué, il reste dans les esprits et influence toutes les discussions, même si les conditions changent.

Ces biais entretiennent un système fragile mais rassurant, où chacun peut se cacher derrière des chiffres pour éviter d'assumer l'incertitude.

Les alternatives possibles

Refuser les pourcentages ne veut pas dire naviguer à l'aveugle. Il existe des méthodes plus pertinentes pour piloter un pipeline commercial :

- **Catégoriser les affaires** : plutôt que de mettre un pourcentage, on peut les classer en étapes claires : découverte, qualification, proposition, négociation, closing. Chaque étape a une signification précise et permet d'identifier le niveau d'avancement.
- **Analyser la qualité des opportunités** : au lieu d'un chiffre arbitraire, poser des critères objectifs : avons-nous accès au décideur ? Avons-nous connaissance du budget ? Notre solution répond-elle vraiment au besoin ?
- **Scénariser les projections** : plutôt que de donner un chiffre unique, construire des scénarios : pessimiste, réaliste, optimiste. Cela force à réfléchir aux hypothèses sous-jacentes et à ne pas s'illusionner.
- **Suivre les taux de transformation réels** : plutôt que d'inventer un pourcentage pour chaque affaire, regarder l'historique. Si en moyenne 20% des opportunités se signent, alors on sait que pour 10 propositions faites, environ 2 seront gagnées. C'est beaucoup plus fiable que de pondérer chaque affaire individuellement.

Exemple dans une ESN

Imaginons une ESN qui doit prévoir ses recrutements de consultants. Elle applique la méthode des pourcentages et conclut qu'elle va signer 1,2 M€ de projets dans les trois prochains mois. Elle recrute donc six consultants pour anticiper la charge.

Mais finalement, sur toutes les affaires du pipeline, une seule est signée, pour 200k€. Résultat : six consultants en intercontrat, des charges fixes qui explosent, et une direction financière en crise.

À l'inverse, si cette ESN avait raisonné en scénarios ("si deux affaires tombent, on recrute 2 consultants ; si cinq tombent, on ajuste"), elle aurait évité l'excès de confiance.

Le courage d'accepter l'incertitude

Le vrai problème, ce n'est pas la méthode en elle-même. C'est notre incapacité collective à accepter que l'avenir est incertain.

La projection par pourcentages est une manière de maquiller l'angoisse du "on ne sait pas". Pourtant, dans le commerce, l'incertitude est inhérente. On ne peut pas la supprimer, seulement la gérer.

Avoir le courage de dire : "Nous avons dix opportunités sérieuses, mais nous ne savons pas encore lesquelles seront signées" est beaucoup plus honnête. Cela oblige à travailler sur la qualité des actions commerciales plutôt que sur des illusions statistiques.

Conclusion : la rigueur, ce n'est pas des pourcentages, c'est de la clarté

Faire des prévisions avec des pourcentages de gain d'affaire est une erreur logique, une source d'illusion, et un piège managérial.

La rigueur, ce n'est pas aligner des décimales dans un fichier Excel. C'est reconnaître la nature binaire d'une affaire, travailler avec des scénarios, analyser objectivement chaque opportunité, et construire des décisions prudentes et ajustables.

La somme de probabilités fausses ne donnera jamais un chiffre vrai. Mieux vaut accepter cette réalité que s'abriter derrière une illusion de contrôle.

Et si demain tu entends encore quelqu'un dire : "Cette affaire est à 70%", rappelle-lui simplement : **une affaire, c'est 0% ou 100%. Rien entre les deux.**