

Keep Growing · Livre blanc 01 · Directeur commercial

Les **100** premiers jours

Le guide pour réussir ta prise de poste. Passer d'une prise de poste à une équipe en mouvement.



J1-30 · Écouter et
diagnostiquer

J31-60 · Prioriser
et communiquer

J61-90 · Exécuter
et mesurer

J91-100 · Faire le
bilan

KeepGrowing

keepgrowing.fr
Powered by AI. Trained by Pros.
Illustration générée · scène fictive

Sommaire

Les 100 premiers jours ne sont pas une période d'observation.
C'est la fenêtre où se joue ta crédibilité.

Ch. 1	Réussir les 100 premiers jours	03
Ch. 2	Les trois croyances qui font échouer	04
Ch. 3	Jours 1 à 30 : écouter et diagnostiquer	05
	<i>Arriver avec un diagnostic objectif</i>	06
Ch. 4	Jours 31 à 60 : prioriser et communiquer	07
	<i>Le plan devient un outil de travail</i>	08
Ch. 5	Jours 61 à 90 : exécuter et mesurer	09
Ch. 6	Jours 91 à 100 : faire le bilan	10
	Où en es-tu ?	11
	Aller plus loin, sources	12

La méthode 30-60-90, puis le bilan

J1-30

Écouter et diagnostiquer

J31-60

Prioriser et communiquer

J61-90

Exécuter et mesurer

J91-100

La chronique

Six épisodes suivent Camille, nouvelle directrice commerciale d'Orvia, du premier matin au bilan du centième jour. Un cas fictif.



Toute la collection sur
keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale

Chapitre 1 · Introduction

Réussir les 100 premiers jours

27 à 46 %

des dirigeants qui changent de poste sont jugés en échec ou décevants deux ans plus tard.

0 % 27 % 46 % 100 % des transitions

Source : McKinsey & Company, Successfully transitioning to new leadership roles, 2018.

Tu viens de décrocher le poste. Félicitations. Le vrai travail commence maintenant. Ce qui sépare une prise de poste réussie d'une prise de poste qui s'enlise se joue en grande partie dans les 100 premiers jours. Ce guide te donne une méthode structurée pour en faire la fondation de ton mandat. Pas de théorie : des actions concrètes, issues du terrain.

Trois engagements à mettre en cohérence

Avec la direction

Clarifier le mandat, les résultats attendus et les moyens.

Avec l'équipe

Écouter le travail réel et rendre les priorités compréhensibles.

Avec les clients

Vérifier la valeur délivrée et la qualité des engagements.

Un mandat explicite, des priorités partagées, des progrès observables.

Chronique · 1 / 6

Le premier matin

Camille prend la direction commerciale d'Orvia, un éditeur de logiciels. Son directeur général lui dit : « Prends ton temps pour comprendre. » Elle lui demande plutôt, dès la première semaine, d'écrire ensemble ce qu'il attend d'elle, avec quels moyens et pour quand.

Chapitre 2 · Les pièges

2 Les trois croyances qui font échouer

Beaucoup de prises de poste déraillent sur des croyances, pas sur des compétences. Trois reviennent souvent.

	La croyance	La réalité
1	« J'ai six mois pour comprendre avant d'agir. »	Dès le deuxième mois, on attend de toi des premiers résultats visibles. Les 100 premiers jours fixent pour longtemps la perception de ton leadership.
2	« Je connais mon équipe, je l'observe depuis des semaines. »	Ce que tu vois n'est pas tout ce qui se passe. Les écarts de perception entre direction et terrain sont la règle. Seul un diagnostic structuré les révèle.
3	« C'est un problème de personnes, je vais restructurer. »	C'est presque toujours un problème de système, et le management en fait partie. Restructurer sans diagnostic, c'est traiter le symptôme, pas la cause.

57 %

des salariés ont déjà quitté un poste à cause de leur manager. DDI, 2019.

Avant de choisir une réponse, formule le problème et les faits qui l'étaient.

Le réflexe à installer.

Chronique · 2 / 6

Le coupable désigné

Au comité de direction, on lui désigne un responsable d'équipe « qui freine tout ». Camille note le nom. Avant de toucher à l'organisation, elle se donne une règle : formuler le problème et les faits qui l'étaient.

J1-30

Écouter et diagnostiquer

J31-60

Prioriser et communiquer

J61-90

Exécuter et mesurer

J91-100

1 Phase 1 sur 4 · jours 1 à 30

Écouter et diagnostiquer

La méthode 30-60-90 organise les trois premières phases de ta prise de poste. Les jours 91 à 100 servent à consolider, partager le bilan et préparer la suite.

Objectif du mois Comprendre la réalité de ton organisation commerciale avant d'agir.

- 1 Lancer un diagnostic de l'organisation commerciale**
Évalue les quatre dimensions clés : vision partagée, collaborateurs alignés, fonctionnement optimal, confiance et respect.
- 2 Rencontrer chaque membre de l'équipe en individuel**
30 à 45 minutes par personne, questions ouvertes, écoute active.
- 3 Repérer les écarts de perception**
Ce que dit la direction, ce que vit le terrain.
- 4 Cartographier les alliés et les résistances**
Repère les relais positifs et les freins possibles.

Croiser les sources pour éviter une lecture unique

Données

CRM, portefeuille, conversions

+

Entretiens

Direction, managers, terrain

→

Constats à partager

Faits établis, écarts de perception, questions ouvertes

Chronique · 3 / 6

Deux versions du même problème

Camille rencontre chaque commercial en individuel. La direction parle d'un manque de prospection. Le terrain parle de devis qui attendent des jours une validation. Le premier écart de perception est posé, preuves à l'appui.

J1-30

J31-60

J61-90

J91-100

Phase 1 · jours 1 à 30

Arriver avec un diagnostic objectif

Le premier mois est le bon moment pour un diagnostic externe. Pulse 360 croise l'analyse des données par l'IA et la lecture de business partners, tous anciens dirigeants ou directeurs commerciaux. Le travail dure quatre semaines : tu disposes du diagnostic et du plan d'action à la fin de ton premier mois.

L'IA analyse

Données commerciales et portefeuille

Taux de conversion par étape

Performance par commercial

Questionnaires anonymes

Signaux faibles et écarts



Les experts traduisent

Entretiens croisés adaptés au périmètre

Direction, managers, terrain

Diagnostic directement utilisable

Gains rapides identifiés

Plan 30-60-90 jours

Ce qu'un diagnostic externe t'apporte

Crédibilité

Des faits objectifs plutôt que des opinions

Alignement

Un langage commun pour fédérer l'équipe

Action

Une feuille de route utilisable dès le 30e jour

Pour une prise de poste, deux formules s'y prêtent : Pulse 360 Scaleup-PME ou Pulse 360 Entreprise, selon la taille de ton organisation. En +120 diagnostics depuis 2022, c'est le moment où il change le plus la suite.

« En arrivant, tout le monde avait un avis. Pulse m'a donné des faits. Après ça, les discussions ont changé de nature. »

Directeur commercial, éditeur de logiciel de gestion

J1-30

Écouter et diagnostiquer

J31-60

Prioriser et communiquer

J61-90

Exécuter et mesurer

J91-100

2 Phase 2 sur 4 · jours 31 à 60

Prioriser et communiquer

Objectif du mois Définir les priorités et aligner l'équipe sur une feuille de route commerciale.

- 1 Choisir trois gains rapides à fort impact**
Des victoires visibles qui montrent ta capacité d'action.
- 2 Partager le diagnostic avec l'équipe**
Transparence et construction commune de la stratégie.
- 3 Aligner la direction sur les priorités**
Valide les objectifs et sécurise les moyens nécessaires.

Choisir les gains rapides : impact et effort

<i>Impact fort</i>	Priorité immédiate	Chantier à préparer
	À faire si utile	À différer
<i>Impact limité</i>		
	Effort limité	Effort important

Pour chaque action retenue : un résultat attendu, un responsable, une échéance et les moyens nécessaires.

Chronique · 4 / 6

Trois gains rapides

Camille retient trois actions à fort impact et à effort limité, dont la validation des devis. Elle partage le diagnostic avec l'équipe, puis fait valider les priorités et les moyens par son directeur général.

Phase 2 · jours 31 à 60

Le plan devient un outil de travail

Un planning utile relie les étapes de ta prise de poste à des livrables observables. Il sert à décider avec l'équipe, puis à suivre les engagements.

Un cap limité

Quelques priorités choisies à partir du diagnostic, avec des moyens identifiés.

Des points de décision

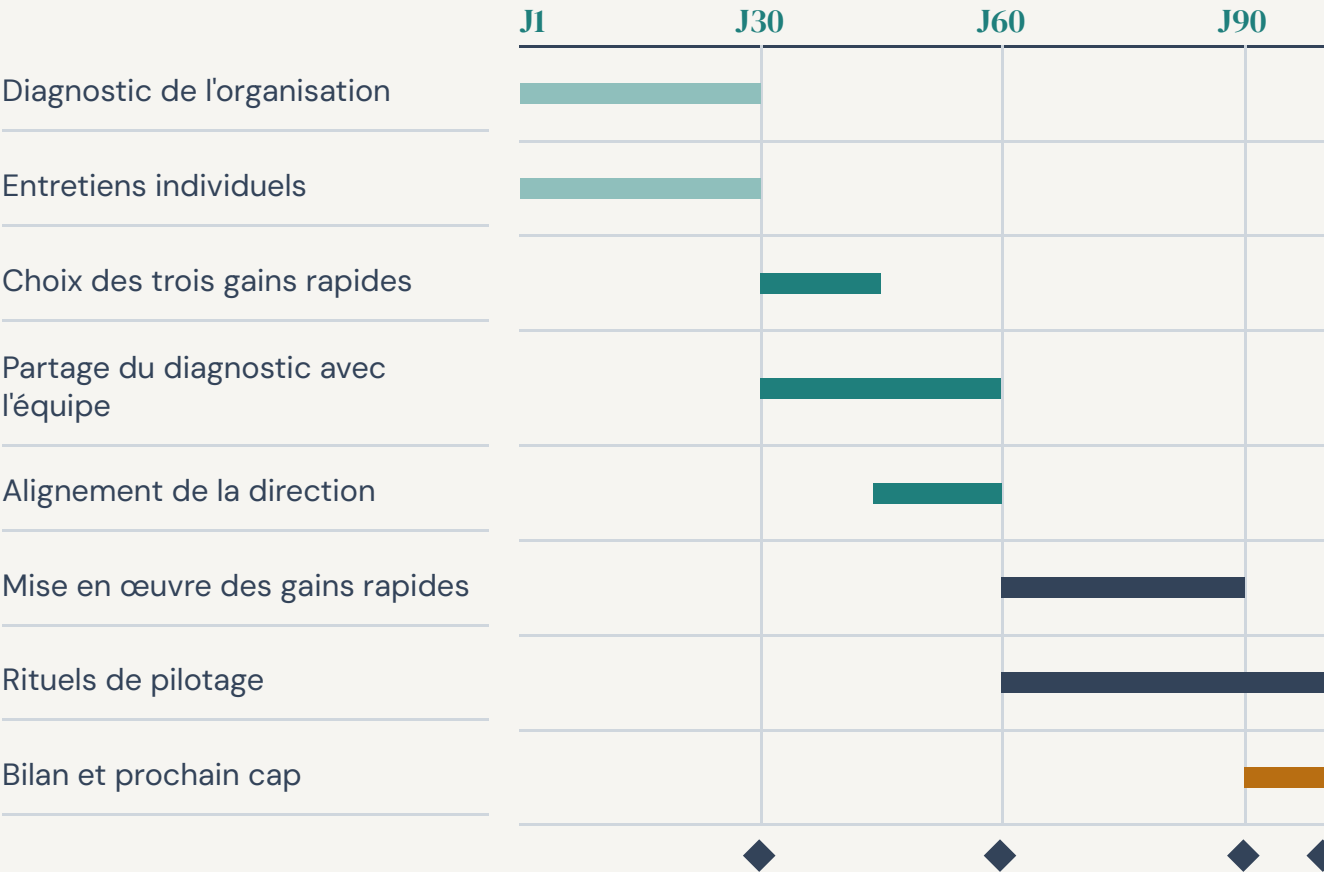
Chaque étape se termine par un bilan : garder, ajuster ou arrêter.

Une trace partagée

Pour chaque action : le responsable, la date et la preuve attendue.

Vue de travail

exemple de plan de travail, fictif



◆ Point de décision : garder, ajuster ou arrêter

J1-30

Écouter et diagnostiquer

J31-60

Prioriser et communiquer

J61-90

Exécuter et mesurer

J91-100

3

Phase 3 sur 4 · jours 61 à 90

Exécuter et mesurer

Objectif du mois Livrer des résultats tangibles et installer les rituels de pilotage.

1

Mettre en œuvre les gains rapides

Exécution rigoureuse, suivi chaque semaine.

2

Installer les rituels de management commercial

Réunions d'équipe, revues de portefeuille, prévision, points individuels.

3

Mesurer et communiquer les premiers résultats

Des faits pour asseoir ta crédibilité.

Une boucle de pilotage hebdomadaire

Agir

Tenir les engagements de la semaine



Mesurer

Comparer les faits au mouvement attendu



Ajuster

Décider du prochain résultat attendu



Revue

suivante

Garder, corriger ou arrêter

↻ chaque semaine, on reprend la boucle

Chronique · 5 / 6

La revue du lundi

Chaque lundi, une revue courte : ce qui a été tenu, ce qui a bougé, ce qu'on décide. La troisième semaine, Camille arrête une action qui ne produit rien. L'équipe comprend que la revue sert à décider.

J1-30

Écouter et diagnostiquer

J31-60

Prioriser et communiquer

J61-90

Exécuter et mesurer

J91-100

4

Phase 4 sur 4 · jours 91 à 100

Faire le bilan

Le plan 30-60-90 se termine par une revue explicite. Ces dix jours servent à rendre les progrès visibles et à décider de la suite avec l'équipe et la direction.

01

Établir le bilan

Résultats obtenus, actions inachevées, apprentissages. Séparer les faits des impressions.

02

Partager et arbitrer

Ce qui fonctionne est gardé ; ce qui bloque appelle une décision, une ressource ou une nouvelle hypothèse.

03

Fixer le prochain cap

Les priorités du trimestre suivant, avec des responsables et des critères de réussite.

Ce qui fait la différence

Les 100 premiers jours ne sont pas une période d'observation. C'est la fenêtre où se joue ta crédibilité.

Arriver avec un diagnostic objectif, une méthode structurée et un plan d'action clair, c'est ce qui distingue les prises de poste réussies de celles qui s'enlisent.

Chronique · 6 / 6

Le bilan partagé

Au centième jour, Camille présente le bilan à la direction et à l'équipe : ce qui a marché, ce qui reste, ce qu'elle a appris. Le prochain cap tient sur une page, avec un responsable par priorité.

Où en es-tu ?

À faire au 30e jour, puis au 90e. Vrai = 2 points · En partie = 1 · Faux = 0.

		Vrai	En partie	Faux
01	Mon mandat est écrit : résultats attendus, moyens, échéances, validés par la direction.	☐	☐	☐
02	J'ai rencontré chaque membre de l'équipe en individuel.	☐	☐	☐
03	Je peux nommer trois écarts entre ce que pense la direction et ce que vit le terrain, preuves à l'appui.	☐	☐	☐
04	Mes trois gains rapides ont chacun un responsable, une échéance et un résultat attendu.	☐	☐	☐
05	Une revue hebdomadaire tient, avec une décision à chaque fois.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 10

9 ou 10 Ta prise de poste est sur les rails. Prépare déjà le bilan des jours 91 à 100.

5 à 8 La base est là. Reprends l'affirmation la plus basse et fixe-lui une date cette semaine.

0 à 4 Ton diagnostic manque. Sans lui, tes priorités reposent sur des opinions.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Tu prends un nouveau poste de direction commerciale ?
Sécurise tes 100 premiers jours avec un diagnostic Pulse 360.
4 semaines pour savoir, 90 jours pour transformer.



SCANNER

QUATRE DIMENSIONS MESURÉES

1

Vision partagée

Le cap et les priorités sont-ils compris de tous ?

2

Collaborateurs alignés

Les compétences et la coopération permettent-elles d'agir ?

3

Fonctionnement optimal

Les processus, outils et rituels facilitent-ils le travail ?

4

Confiance et respect

Le dialogue permet-il de faire remonter les difficultés ?

Questionnaires, entretiens ciblés, analyse croisée, puis restitution collective. Tu repars avec un plan d'action à 30, 60 et 90 jours.

Startup

Scaleup-PME

Entreprise

keepgrowing.fr/pulse-audit-commercial

TROIS FAÇONS DE TRAVAILLER ENSEMBLE

Teach You

On forme ton équipe, elle applique.

Done With You

On construit avec toi, ton équipe garde la main.

Done For You

On prend le sujet en charge, tu décides.

KeepGrowing · Révélateur de Potentiel Commercial

Cabinet de transformation commerciale B2B fondé par David Zaoui, 25 ans de terrain, +120 diagnostics depuis 2022. Nos business partners sont tous d'anciens dirigeants ou directeurs commerciaux. Résultat client : Krys Group, +35 % de productivité commerciale.

hello@keepgrowing.fr · keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Sources. McKinsey & Company (2018), Successfully transitioning to new leadership roles. DDI (2019), 57 percent of employees quit because of their boss. Pour aller plus loin : Gartner, ressources pour les directeurs commerciaux nouvellement en poste. Le plan de travail est un exemple fictif ; Camille et Orvia sont fictifs ; le témoignage est réel et anonymisé.