

Le collectif *commercial*

Comment améliorer son efficacité ?



**Bloc 1 · Un cap
commun**

**Bloc 2 · Des
contributions
claires**

**Bloc 3 · Un
fonctionnement
lisible**

**Bloc 4 · Une
cohésion vécue**

Sommaire

Faire équipe, au-delà des talents	03
-----------------------------------	----

1 *Un cap commun*

Choisir une partition commune	04
Se connaître et choisir sa stratégie	05
Faire vivre les valeurs	06

2 *Des contributions claires*

Composer l'équipe selon les clients	07
Qui fait quoi, du contact au client	08
Mettre les talents en commun	09

3 *Un fonctionnement lisible*

Organisation, processus et décisions	10
Des outils et une mesure qui font agir	11

4 *Une cohésion vécue*

Confiance, respect et expression	12
Gérer les conflits, sans les fuir	13
Une confrontation constructive	14
Solidarité et implication	15
Des commerciaux qui expérimentent	16
Où en est ton collectif ?	17
Aller plus loin, sources	18

Le fil rouge du guide

Neuf épisodes suivent une équipe fictive : six solistes, une directrice commerciale, Nora, et ce qu'il faut pour en faire un collectif. Un cas fictif.



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

Introduction

Faire équipe, au-delà des talents

La plupart des entreprises savent recruter de bons commerciaux. Mais réunir les meilleurs talents du marché ne suffit pas à gagner. Un orchestre composé uniquement de solistes ne joue pas juste : il lui faut une œuvre à interpréter, un chef, et des musiciens qui connaissent chacun leur rôle, de premier plan ou plus discret.

Un collectif commercial performant, et durablement, repose sur quatre blocs. Ce sont aussi les quatre dimensions que Keep Growing mesure dans ses diagnostics Pulse 360.

Aligner les personnes. Organiser les contributions. Faire vivre le collectif.

			
1 · Un cap commun	2 · Des contributions claires	3 · Un fonctionnement lisible	4 · Une cohésion vécue
Le bloc	Ce qu'il réunit	Dimension Pulse 360	
1	Un cap commun	Une vision, une stratégie et des valeurs partagées et incarnées	<i>Vision partagée</i>
2	Des contributions claires	Des talents complémentaires, des rôles et des responsabilités explicites	<i>Collaborateurs alignés</i>
3	Un fonctionnement lisible	Une organisation, des processus, des outils et une mesure qui servent l'action	<i>Fonctionnement optimal</i>
4	Une cohésion vécue	La confiance, une confrontation saine, la solidarité et l'implication	<i>Confiance et respect</i>

Fil rouge · 1 / 9
Six solistes

Nora prend la direction d'une équipe de six commerciaux. Chacun défend son chiffre, personne celui de l'équipe. Deux d'entre eux se disputent déjà un compte, et l'avant-vente ne sait jamais quand intervenir.



1 *Bloc 1 · un cap commun*

Choisir une partition commune

Un orchestre a une vision claire : offrir une interprétation qui touche le public, dans le respect de l'œuvre. Jouer Wagner ne demande pas les mêmes musiciens ni la même sensibilité que Bizet. Un collectif commercial a besoin de la même clarté : une vision et une mission qui guident les décisions, dans le respect des valeurs de l'entreprise.

Mais cette vision est-elle claire pour tous ? Et comment descend-elle jusqu'aux équipes de vente ? La culture commerciale découle directement de la culture d'entreprise. Beaucoup d'entreprises ont une vision généreuse et consensuelle, mais qui ne se traduit jamais en choix commerciaux concrets.

1 Choisir

Clients, marchés, priorités

2 Incarner

Discours, décisions, comportements au quotidien

Une vision qui ne se traduit pas en choix commerciaux reste un slogan.

Fil rouge · 2 / 9

**Une phrase
chacun**

Premier point d'équipe : Nora demande à chacun de dire en une phrase qui sont les clients cibles. Six réponses, six marchés. L'atelier suivant sert à en choisir trois, et à dire non au reste.

Bloc 1 · un cap commun

Se connaître et choisir sa stratégie

Pour atteindre tes objectifs, il faut connaître ton marché, tes clients et tes concurrents, et confronter ce regard extérieur à tes capacités réelles. Analyse de marché, analyse concurrentielle, positionnement : les outils existent. Ils servent aussi à mesurer ta capacité à te remettre en question, y compris quand rien ne semble l'exiger.

Comme un chef d'orchestre construit son interprétation à partir des forces de ses musiciens, la direction fonde la stratégie sur la connaissance de ses équipes, du marché et de la concurrence.

Elle la répète et l'affine ensuite avec les commerciaux, pour que chacun l'incarne.

Les questions à trancher

- 1 Quels clients, quels segments, quels prix, pour quelle satisfaction client ?**
- 2 La stratégie est-elle assez diversifiée pour limiter les risques ?**
Un seul secteur, c'est de la concentration, mais aussi de la fragilité. À l'inverse, beaucoup de jeunes entreprises visent tous les marchés et manquent de focus.
- 3 Comment se diversifier, et quand : distribution, international, nouvelles offres, nouveaux canaux ?**

Une stratégie efficace évolue en permanence : écouter le marché (pourquoi telle affaire est perdue, pourquoi tel produit marche), puis en tirer des décisions. Et elle doit rester alignée du comité de direction jusqu'au terrain. Les OKR, nés chez Intel avec Andy Grove et popularisés par John Doerr, servent justement à éviter cette dérive (voir KG 12 · Introduction aux OKR).

Une boucle, pas un plan figé**Écouter**

Le marché, les affaires perdues

**Choisir**

Des priorités tranchées

**Aligner**

Du comité au terrain

**Ajuster**

Les retours du terrain nourrissent les choix suivants

Bloc 1 · un cap commun

Faire vivre les valeurs

Les valeurs doivent se retrouver dans le discours commercial, et c'est souvent oublié. Pour travailler ensemble, un client et un fournisseur ont besoin d'un produit qui répond à un besoin. Mais ce qui fait durer la relation, ce sont des valeurs et une culture proches. Un décalage trop grand n'empêche pas de signer ; il rend la relation fragile dans la durée.

De la valeur affichée à la culture partagée

Valeur annoncée

Ce que l'on affirme

Pratique commerciale

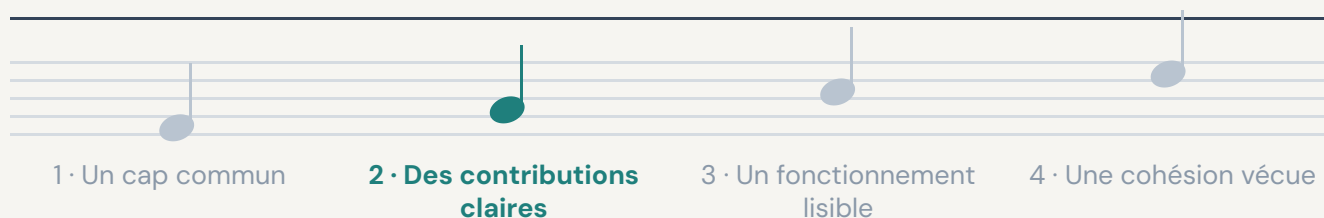
Ce que le client vit

Culture partagée

Ce que l'équipe reproduit

Quelles sont tes valeurs ? Comment se retrouvent-elles dans la stratégie commerciale, le management, le discours, le marketing, l'organisation ? Peu de jeunes entreprises y ont vraiment réfléchi ; d'autres en font des listes sans lendemain. Faire l'impasse, c'est limiter sa croissance et affaiblir sa marque employeur, au moment où attirer et garder les talents est plus difficile que jamais.

Un décalage de valeurs n'empêche pas de signer. Il rend la relation fragile dans la durée.



Bloc 2 · des contributions claires

2 Composer l'équipe selon les clients

Une équipe commerciale est un collectif d'individualités. Pour jouer en équipe, ses membres acceptent des règles communes : des valeurs et une stratégie partagées. Et la diversité du collectif doit répondre à celle des clients.

Deux questions pour composer l'équipe

1

De quelles fonctions as-tu besoin pour refléter la typologie de tes clients ?

Dans les grands comptes, s'ajoute la question des interlocuteurs : on ne s'adresse pas de la même façon à la DSI, aux métiers, à la direction générale ou aux achats. Identifie la vraie cible, son niveau hiérarchique, et aligne en face le bon profil, confirmé ou débutant, parfois les deux ensemble. Dans les petites structures, cherche celui qui saura parler à tous. Une règle simple : suis l'argent. Qui paie ?

2

Par quel canal adresses-tu chaque typologie ?

**Suis l'argent.
Qui paie ?**

Diversité et équité. Un collectif équilibré mêle les profils, les parcours et les personnalités, les compétences commerciales et techniques, l'expérience et la relève. Cela demande une vraie politique interne, avec des critères de recrutement fondés sur les compétences et appliqués à tous.

Bloc 2 · des contributions claires

Qui fait quoi, du contact au client

Souvent, les rôles ne sont pas assez clairs. La frontière entre développeur commercial, commercial et responsable de compte est tenue selon les organisations. Or, sans savoir qui fait quoi, comment savoir quand l'un doit passer le dossier à l'autre ? Quand l'avant-vente n'est pas dans l'équipe, à quel moment intervient-elle, et quand s'arrête son rôle ? Il s'agit d'efficacité, mais aussi d'éviter que certains fassent le travail des autres.

Du contact entrant au client : un nom par étape

1	2	3	4	5	6
Définir	Qualifier	Renvoyer	Démontrer	Suivre	Intégrer
la cible	marketing et vente	ou garder le contact	la solution	l'affaire	le client
Qui ?	Qui ?	Qui ?	Qui ?	Qui ?	Qui ?
Contribution	Responsable		Appui	Relais	
Qualifier une opportunité	à nommer		à nommer	à nommer	
Construire la réponse	à nommer		à nommer	à nommer	
Suivre le client	à nommer		à nommer	à nommer	

Des rôles bien définis permettent aussi de construire des parcours d'évolution d'un poste à l'autre, et de remplacer plus vite un départ.

Fil rouge · 3 / 9

Le mur des contributions

Un contact entrant arrive un lundi ; il est rappelé le jeudi, par deux personnes. Nora affiche les étapes, du contact au client, et fait écrire un nom en face de chacune. Trois cases restent vides : c'est là que les dossiers se perdaient.

Bloc 2 · des contributions claires

Mettre les talents en commun

La faiblesse de l'un doit devenir la force de l'autre. Un éléphant déracine un arbre grâce à sa force ; un singe y grimpe grâce à son agilité. Demande au singe de grimper, et à l'éléphant de déraciner. Pas l'inverse.

Le chasseur

Ouvre les portes, détecte les opportunités, a besoin de nouveauté.

L'éleveur

Fait grandir la relation dans la durée.

Leur complémentarité fait la performance globale (voir KG 17 · Les profils commerciaux décryptés).

Pour connaître ces talents, nous utilisons notamment TMA (Talent Motivation Analysis, éditeur TMA Method), qui éclaire les modes de fonctionnement individuels, et Map & Match, qui révèle ce qui donne de l'énergie à chacun.

Fil rouge · 4 / 9

Le chasseur et l'éleveuse

Malik ouvre les portes, Inès fait grandir les comptes. Chacun trouvait l'autre trop pressé ou trop lent. Nora les met en binôme sur un grand compte : Malik obtient le rendez-vous, Inès construit la suite.

Connaître

Forces et besoins de chacun

Développer

Formation, accompagnement individuel

Transmettre

Relève, plans de succession, binômes confirmé-débutant



Bloc 3 · un fonctionnement lisible

3 Organisation, processus et décisions

Afficher des valeurs, c'est bien. Se donner les moyens de les appliquer, c'est mieux : tout ne repose pas sur le collaborateur. Les commerciaux ont besoin de processus et d'outils, dans une organisation claire où les dirigeants savent quelle performance mesurer.

Une organisation lisible, en interne comme en externe : des interfaces claires avec les autres équipes (marketing, avant-vente, administration des ventes, support, production), des rôles définis, une façon explicite de remonter vers la direction. Sans culture de collaboration, chacun travaille pour soi ; certains réussissent, le groupe ne progresse pas. Et une organisation efficace se remet en question régulièrement, sans révolution systématique.

Des processus définis. Ceux de la direction commerciale couvrent la stratégie et les prix, l'acquisition, les grands comptes et les partenaires, la répartition vente directe et indirecte, les contacts entrants, l'intégration des clients et des commerciaux, les objections et réclamations, les contrats, les commandes, le support, les retours et annulations, la coordination avec le marketing.

Des décisions claires. Qui décide, et selon quels critères, d'une nouvelle cible, d'une nouvelle offre, de la politique tarifaire, des événements, des priorités, du budget, des recrutements ?

1 · Orienter

Stratégie, prix, cibles

2 · Vendre

Contacts, offres, contrats

3 · Servir

Commandes, support, retours

Fil rouge · 5 / 9

Qui décide du prix ?

Une remise accordée en fin de trimestre, une autre refusée le même jour à un collègue. Personne n'avait tort : il n'y avait pas de règle. Nora écrit qui décide des prix, jusqu'où, et selon quels critères.

Bloc 3 · un fonctionnement lisible

Des outils et une mesure qui font agir

Les outils du collectif

Relation client Contacts, suivi des contacts entrants, contrats, campagnes	Connaissance partagée Bonnes pratiques, contenus, appui au support
Espace client Formations, questions fréquentes, contrat, assistance	Pilotage Activités, résultats, indicateurs utiles

Les tableaux de bord n'enchantent pas les commerciaux. Ils permettent pourtant de mesurer la performance, à condition de la définir : expérience client, productivité, marge, efficacité du marketing ? La bonne mesure est disponible sans effort et débouche sur une action. La mesure pour la mesure n'a aucun intérêt. Mesure aussi le qualitatif : satisfaction, apprentissages, nouvelles pistes.

La bonne mesure débouche sur une action**Indicateur**

Ce que l'on suit

Écart

Ce que l'on comprend

Action

Ce que l'on change

La mesure pour la mesure n'a aucun intérêt.

Voir KG 13 · Piloter avec les bons indicateurs.



4

Bloc 4 · une cohésion vécue

Confiance, respect et expression

La cohésion d'une équipe dépend des comportements de chacun. Mais ces comportements ne relèvent pas des seules personnes : ils résultent aussi d'un climat, d'un management, de processus et d'une organisation qui favorisent, ou non, la cohésion. Si certains comportements sont inacceptables, c'est souvent qu'ils sont tolérés.

70 %

Selon Gallup, le manager explique au moins 70 % de la variance de l'engagement d'une équipe.

Confiance et respect
Confrontation saine
Solidarité et implication

Pour savoir si ton équipe fonctionne en confiance, regarde ses pratiques de communication : reflètent-elles les valeurs de l'entreprise ? Tes commerciaux sont-ils honnêtes avec leurs clients, leurs partenaires, les autres équipes, entre eux ?

Favoriser l'expression. Les idées peuvent venir de tout le monde, quel que soit le parcours ou le diplôme. Si une personne a été recrutée, c'est pour ce qu'elle apporte.

Une idée exprimée

Chacun peut proposer



Une écoute respectueuse

On examine le contenu, sans enfermer la personne dans une case



Une réponse expliquée

On dit ce qui est retenu, discuté ou à améliorer

Le respect vaut aussi avec les partenaires, internes et externes. Si leurs apports ne sont pas à la hauteur, on s'explique sans affrontement, pour repartir sur de bonnes bases.



Illustration générée · scène fictive

Bloc 4 · une cohésion vécue

Gérer les conflits, sans les fuir

Gérer un conflit, c'est vouloir comprendre ce qui se passe, dans le respect de tous. Un commercial qui joue perso (« c'est mon compte, c'est mon objectif ») réussira peut-être à court terme, mais finira seul. Il suffit d'une personne pour dégrader l'ambiance d'une équipe : les bons modes de fonctionnement se posent dès le départ.

Écouter

Comprendre le problème



Clarifier

Séparer faits et attentes



Résoudre

Trouver une réponse



Apprendre

Améliorer les pratiques

En pratique : un désaccord, une règle commune

- | | | |
|---|--------------------|--|
| 1 | Écouter les faits | Qui a reçu le contact ? Quels échanges ont déjà eu lieu ? |
| 2 | Clarifier la règle | Désigner le responsable et la contribution de chacun. |
| 3 | Acter la suite | Un appel commun, une trace dans le CRM, une date de suivi. |

Fil rouge · 6 / 9

Le même contact

Malik et Inès revendiquent le même contact entrant. Nora ne tranche pas au ton de la voix : elle fait poser les faits, nomme un responsable, organise un appel commun. La règle d'attribution change le lendemain.

Bloc 4 · une cohésion vécue

Une confrontation constructive

Les désaccords existeront toujours. Savoir les traiter, et donc ne pas les enterrer, est une condition pour que le collectif progresse. Encore faut-il réunir les conditions de l'échange. L'analyse transactionnelle propose pour cela la règle des 3 P, formulée par Pat Crossman en 1966 :

La règle des 3 P, analyse transactionnelle

P**Permission***Avoir le droit de contredire*

Chacun peut exprimer un désaccord, sur les faits

P**Protection***Pouvoir parler sans être exclu*

Un désaccord n'entraîne ni mise à l'écart ni déclassement

P**Puissance***Pouvoir faire évoluer les choses*L'équipe est encouragée à remettre en cause le
« on a toujours fait comme ça »

Se demander régulièrement si un produit ou un service tient toujours ses promesses permet de rester connecté au marché.

L'innovation naît souvent d'un désaccord bien traité.

*Fil rouge · 7 / 9***Le droit de contredire**

En réunion, Inès dit que le nouveau discours ne marche pas chez ses clients. Silence. Nora lui demande ses exemples, puis en demande à tous. Le discours change ; la fois suivante, deux autres osent parler.

Bloc 4 · une cohésion vécue

Solidarité et implication

Des commerciaux solidaires. Dans beaucoup de directions commerciales, les objectifs individuels priment. La solidarité demande de revenir à un objectif commun, qui n'empêche pas des objectifs individuels compatibles. Le type de relation client visé fournit souvent cet objectif : un devis sous 24 heures, une réponse sous 48 heures. Ces engagements appellent une réponse collective, même en l'absence de quelqu'un.

Partager

La demande est visible par l'équipe

→ Relayer

Le dossier ne dépend pas d'une seule personne

→ Confirmer

Le client sait où en est sa demande

Des commerciaux impliqués. Chacun peut-il contribuer à résoudre un problème ou à prendre une décision, ou est-ce la chasse gardée de la direction ? Une revue régulière des performances collectives et individuelles permet de valoriser les comportements qui font progresser l'équipe.

1

Participer

Être associé aux décisions

2

Contribuer

Prendre une responsabilité

3

Être reconnu

Recevoir un retour utile

4

Progresser

Développer ses compétences

Confier des projets nouveaux renforce encore l'implication : explorer un marché, lancer une offre, mener un pilote chez un client, tester un processus. Chacun sort de sa zone de confort et contribue à l'évolution de l'équipe.

Fil rouge · 8 / 9

Le devis du vendredi

Malik est en congé, un client attend son devis sous 24 heures. La demande est visible de toute l'équipe : Inès la relaie, le client est prévenu. Personne n'a eu besoin de le lui demander.

Bloc 4 · une cohésion vécue

Des commerciaux qui expérimentent

La clé : encourager l'ouverture, la créativité et l'initiative, dans une culture où les idées de chacun sont accueillies. Le directeur commercial soutient ces initiatives et donne à chacun les moyens de les mener.

Le carnet d'expérimentation

exemple fictif

Test	Test 01 · Mieux conclure un appel de découverte
Hypothèse	Reformuler le besoin avant de proposer une prochaine étape aide à obtenir un engagement explicite
Protocole	Deux semaines, un même segment, un script partagé. Noter les objections et les prochaines étapes acceptées
Interprétation	Un signal à explorer. Avec si peu d'appels, rien ne prouve que le script explique l'écart
Décision	Poursuivre (observer plus de cas), adapter (modifier le script) ou arrêter

6 sur 10

Avant le test

8 sur 10

Pendant le test

Appels avec une prochaine étape acceptée. Exemple fictif.

Fil rouge · 9 / 9

Test 01

Inès propose de reformuler le besoin avant de proposer une prochaine étape. Deux semaines plus tard, 8 appels sur 10 aboutissent à une prochaine étape, contre 6 avant. Nora ne crie pas victoire : on continue d'observer.

Seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin, et plus longtemps.

Où en est ton collectif ?

Deux affirmations par bloc. Vrai = 2 points · En partie = 1 · Faux = 0.

		Vrai	En partie	Faux
1	Cap commun · Chaque commercial peut expliquer en une phrase nos clients cibles et nos priorités.	☐	☐	☐
2	Cap commun · Nos valeurs se voient dans nos décisions commerciales, pas seulement sur le site.	☐	☐	☐
3	Contributions · Pour chaque étape, du contact entrant au client, un responsable est nommé.	☐	☐	☐
4	Contributions · Je connais les talents de chacun et je répartis le travail en conséquence.	☐	☐	☐
5	Fonctionnement · Chacun sait qui décide des prix, des cibles et des priorités.	☐	☐	☐
6	Fonctionnement · Nos indicateurs débouchent sur des actions, revues à chaque point d'équipe.	☐	☐	☐
7	Cohésion · Un désaccord peut s'exprimer en réunion sans risque pour celui qui le porte.	☐	☐	☐
8	Cohésion · Nos engagements envers les clients tiennent même quand quelqu'un est absent.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 16

13 à 16

Ton collectif joue en équipe. Surveille le bloc le plus bas.

8 à 12

Des blocs tiennent, d'autres fragilisent l'ensemble. Compare ta note à celle de ton équipe : l'écart est souvent le vrai sujet.

0 à 7

Tu as des talents, pas encore un collectif. Commence par le cap commun.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Les quatre blocs de ce guide sont les quatre dimensions de Pulse 360. Le diagnostic croise les indicateurs de performance et la perception de ton équipe pour mesurer chacune d'elles et trouver ce qui bloque vraiment.



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. Gallup, Managers account for 70% of variance in employee engagement. Crossman (1966), Permission and Protection, Transactional Analysis Bulletin. Doerr (2018), Measure What Matters. Pour aller plus loin : KG 12, KG 13, KG 17. Nora, son équipe et le carnet d'expérimentation sont fictifs.