

Keep Growing · Livre blanc 05 · Guide pour dirigeants

Diagnostic *commercial*

*Le guide pour dirigeants : méthode,
dimensions et bonnes pratiques.*



Observer.

Comprendre.

Prioriser.

KeepGrowing

keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Illustration générée · scène fictive

Sommaire

La valeur d'un diagnostic se mesure à la qualité des décisions qu'il permet de prendre.

01 Observer

Les données et le terrain

02 Comprendre

Les écarts et leurs causes

03 Prioriser

Les actions et leur suivi

Ch. 1	Pourquoi diagnostiquer avant d'agir ?	03
Ch. 2	Quatre besoins, une même exigence	04
Ch. 3	Les quatre dimensions de Pulse 360	05
	<i>Les questions derrière les dimensions</i>	06
Ch. 4	Des données au plan d'action	07
	<i>Données, terrain et livrables</i>	08
Ch. 5	Lire et interpréter un rapport Pulse	09
Ch. 6	À quel moment engager un diagnostic ?	10
Ch. 7	Diagnostic commercial et audit des ventes	11
Ch. 8	Où en est ton organisation ?	12
	<i>Aller plus loin, sources</i>	13

La chronique

Sept épisodes suivent Élise, nouvelle directrice commerciale de Norvane, du plan écrit d'avance au plan construit avec son équipe. Un cas fictif.



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

01 Observer

Les données et le terrain

02 Comprendre

Les écarts et leurs causes

03 Prioriser

Les actions et leur suivi

Chapitre 1

1 Pourquoi diagnostiquer avant d'agir ?

70 %*environ***des transformations d'entreprise n'atteignent pas leurs objectifs.**

Source : McKinsey & Company, 2019.

Les causes sont multiples. Dans les organisations commerciales que nous accompagnons, une revient souvent : on agit avant d'avoir compris. Sans lecture claire de la situation, les décisions reposent sur des intuitions plutôt que sur des faits. Le diagnostic commercial transforme les opinions en données utilisables.

Qu'est-ce qu'un diagnostic commercial ?

C'est une évaluation structurée de la fonction commerciale. Il identifie les forces, les faiblesses et les leviers d'amélioration de l'organisation des ventes, de la stratégie à l'exécution terrain, en passant par les compétences des équipes et la culture de performance.

Un audit des ventes regarde surtout les chiffres. Le diagnostic commercial évalue aussi la dimension humaine : compétences, engagement, rituels de management et sécurité psychologique des équipes.

Croiser trois regards pour comprendre un écart***Stratégie***

Ce que l'entreprise vise :
cibles, priorités, objectifs

Exécution

Ce qui se passe :
portefeuille, conversions,
pratiques

Dimension humaine

Ce que vivent les équipes :
compétences, engagement,
confiance

Relier les écarts observés à leurs causes, puis choisir les actions.***Chronique • 1 / 7*****Le plan déjà prêt**

Élise, nouvelle directrice commerciale de Norvane, arrive avec un plan de formation déjà écrit. Son directeur général lui demande sur quoi il repose. Elle n'a que des avis recueillis entre deux portes.

01 Observer

Les données et le terrain

02 Comprendre

Les écarts et leurs causes

03 Prioriser

Les actions et leur suivi

Chapitre 2

2 Quatre besoins, une même exigence

Un diagnostic commercial structuré répond à quatre besoins de l'organisation commerciale.

	Le besoin	Ce qui change
1	Objectiver la situation Remplacer les opinions par des faits mesurables et comparables	« Je pense que... » → « Les données montrent... »
2	Repérer les écarts de perception Ce que voit la direction n'est pas toujours ce que vit le terrain. Non révélés, ces écarts sabotent les transformations	La vision de la direction → L'expérience du terrain
3	Prioriser les actions Concentrer les ressources sur les leviers à plus fort effet	Une liste de problèmes → Des priorités explicites
4	Aligner l'équipe Créer un langage commun et une feuille de route partagée entre direction et terrain	Des lectures dispersées → Une feuille de route commune

L'objectif : comprendre la réalité de ton organisation commerciale avant d'agir.

« 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

Chronique · 2 / 7

Trois avis, trois causes

Le directeur général accuse la prospection, les managers accusent le CRM, les commerciaux accusent les prix. Trois explications pour un même résultat. Élise décide d'objectiver avant de trancher.

01 Observer

Les données et le terrain

02 Comprendre

Les écarts et leurs causes

03 Prioriser

Les actions et leur suivi

Chapitre 3

Les quatre dimensions de Pulse 360

Quatre dimensions, chacune déclinée en quatre sous-dimensions : une lecture structurée de la stratégie, des équipes, du fonctionnement et du climat de confiance.

1

Vision partagée*La stratégie***01**

Clarté et déclinaison de la stratégie commerciale

02

Alignement direction / terrain

03

Culture commerciale et orientation client

04

Objectifs et indicateurs de performance

2

Collaboreurs alignés*Les équipes***01**

Coordination entre équipes (Marketing, Sales, CS)

02

Management commercial et développement des compétences

03

Synergies et collaboration inter-équipes

04

Allocation des ressources et dimensionnement

3

Fonctionnement optimal*Le fonctionnement***01**

Pilotage par les KPIs et tableaux de bord

02

Maîtrise des outils (CRM, reporting)

03

Process de vente et prise de décision

04

Innovation et transformation digitale

4

Confiance et respect*Le climat de confiance***01**

Leadership et exemplarité managériale

02

Développement et fidélisation des talents

03

Gestion des tensions et résolution des problèmes

04

Communication et transparence

Chapitre 3 · suite

Les questions derrière les dimensions

Ce que l'on cherche à comprendre. Ces angles d'observation précisent les sujets à explorer dans les données et les échanges avec les équipes.

Dimension	Angle d'observation	Ce que l'on regarde
Vision partagée	<i>Clarté stratégique</i>	Positionnement, ciblage, mise sur le marché
	<i>Alignement des priorités</i>	Cohérence entre direction et terrain
Collaborateurs alignés	<i>Compétences</i>	Savoir-faire métier
	<i>Potentiel et engagement</i>	Motivation, capacité d'évolution
Fonctionnement optimal	<i>Processus et outils</i>	CRM, guide de vente, qualification
	<i>Rituels de pilotage</i>	Réunions, revues, prévision
Confiance et respect	<i>Climat réel</i>	Ambiance, relations, retours
	<i>Sécurité psychologique</i>	Droit à l'erreur, liberté d'expression

Chronique · 3 / 7
Plus large qu'une formation

En parcourant les quatre dimensions, Élise comprend que son sujet ne se limite peut-être pas aux compétences. Le pilotage et la confiance sont aussi sur la table. Elle ne sait pas encore lesquels comptent.

01 Observer

Les données et le terrain

02 Comprendre

Les écarts et leurs causes

03 Prioriser

Les actions et leur suivi

Chapitre 4

4 Comment se déroule un diagnostic ?

Pulse 360 combine deux approches : l'analyse des données par l'IA et l'interprétation humaine par nos business partners, tous anciens dirigeants ou directeurs commerciaux, passés notamment par Apple, Intel, J&J et Novartis.

Quatre phases sur quatre semaines, six étapes du cadrage au séminaire

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4
01 Cadrer et recueillir				
02 Analyser les données				
03 Approfondir avec les experts				
04 Restituer et aligner				

- 1 Cadrer et recueillir** *Jours 1 et 2, semaine 1 • étapes 1 et 2*
 Paramétrage des agents IA. Questionnaire anonyme de 20 minutes par personne sur les quatre dimensions. Collecte des données CRM et du portefeuille.
- 2 Analyser les données** *Semaines 1 et 2 • étape 3*
 Conversions, coût d'acquisition et valeur client, rentabilité client, performance par commercial ou territoire. Repérage des signaux faibles et des écarts de perception.
- 3 Approfondir avec les experts** *Semaines 2 à 4 • étapes 4 et 5*
 Entretiens ciblés avec direction, managers et terrain, en nombre adapté au périmètre. Les experts confrontent les constats, précisent les recommandations et les gains rapides.
- 4 Restituer et aligner** *Fin du diagnostic • étape 6*
 Restitution partagée, ateliers, construction du plan 30-60-90 jours. L'équipe transforme le diagnostic en priorités et en engagements de suivi.

Parcours détaillé : keepgrowing.fr/pulse-audit-commercial

01 Observer

Les données et le terrain

02 Comprendre

Les écarts et leurs causes

03 Prioriser

Les actions et leur suivi

Chapitre 4 · suite

De quoi part-on ? Avec quoi repart-on ?

L'analyse croise les preuves disponibles avec la lecture des équipes. Les experts transforment ces constats en décisions et en plan de travail.

Ce dont on part

L'IA analyse

Données CRM et portefeuille commercial

Taux de conversion par étape

Coût d'acquisition, valeur et rentabilité client

Performance par commercial et par territoire

Questionnaires anonymes sur les 4 dimensions

Signaux faibles et écarts de perception

Ce avec quoi on repart

Les experts traduisent

Entretiens individuels croisés, adaptés au périmètre

Direction, managers, commerciaux terrain

Diagnostic directement utilisable

Gains rapides identifiés

Plan 30-60-90 jours

Séminaire d'alignement inclus

Chronique · 4 / 7

Ce que disent les entretiens

En entretien, un commercial explique qu'il ne signale plus les affaires en danger : la dernière fois, la revue d'équipe a tourné au procès. Aucun tableau de bord ne l'aurait montré.

01 Observer

Les données et le terrain

02 Comprendre

Les écarts et leurs causes

03 Prioriser

Les actions et leur suivi

5 *Chapitre 5* Du score à la décision

Le rapport rapproche la lecture des scores, les écarts entre l'équipe et l'entreprise, puis les constats à approfondir avec les experts.

Lire un rapport Pulse en trois temps

01

Situer

Lire les quatre dimensions ensemble. Le niveau d'un score oriente l'examen ; il ne suffit pas à expliquer une situation.

02

Comparer

Observer les écarts entre l'équipe et l'entreprise. Les perceptions divergentes deviennent des questions à explorer.

03

Agir

Relier chaque constat à une situation, à son effet et à un levier. L'expert traduit l'analyse en priorité de travail.

Situation



Effet



Levier d'action

Chronique · 5 / 7

L'écart qui devient question

Sur la confiance, la direction et le terrain ne lisent pas la même situation. Élise ne présente pas cet écart comme une conclusion. Elle en fait la première question de la restitution.

01 Observer

Les données et le terrain

02 Comprendre

Les écarts et leurs causes

03 Prioriser

Les actions et leur suivi

Chapitre 6

6 Quand engager un diagnostic ?

Situation	Ce que le diagnostic apporte
Prise de poste d'un nouveau directeur commercial	Un état des lieux objectif et une crédibilité gagnée vite
Après une levée de fonds ou une croissance rapide	Comprendre pourquoi les recrutements ne se traduisent pas en chiffre d'affaires
Stagnation ou baisse de performance	Trouver les causes profondes au-delà des symptômes
Acquisition ou cession à préparer	Évaluer ou valoriser la fonction commerciale
Performances hétérogènes entre sites ou pays	Comparer objectivement et identifier les meilleures pratiques

« Chaque pays me disait que son marché était différent. Pulse a montré que le meilleur n'avait pas un meilleur marché, il avait de meilleurs rituels. »

Dirigeant, ETI de la cosmétique

Chronique • 6 / 7**Le bon moment**

Élise a lancé le diagnostic dès sa prise de poste. Ses premières décisions reposent sur un état des lieux que l'équipe reconnaît, pas sur l'histoire de son ancien poste.

01 Observer

Les données et le terrain

02 Comprendre

Les écarts et leurs causes

03 Prioriser

Les actions et leur suivi

Chapitre 7

7 Diagnostic commercial ou audit des ventes ?

Les deux sont souvent confondus. Ils diffèrent pourtant sur le fond.

	Audit des ventes	Diagnostic commercial
Périmètre	Chiffres et indicateurs uniquement	Vision, collaborateurs, fonctionnement et confiance
Méthode	Analyse de données quantitatives	IA, entretiens ciblés selon le périmètre, séminaire
Durée	2 à 4 semaines	4 semaines
Dimension humaine	Non évaluée	Compétences, engagement, confiance
Résultat	Une photographie	Un plan de transformation sur 90 jours

**4 semaines
pour savoir.**

**90 jours
pour transformer.**

Chronique • 7 / 7

Le plan de l'équipe

Le plan de formation n'a pas disparu. Il passe en troisième priorité, après les revues d'équipe et la règle sur les affaires en danger. Cette fois, l'équipe a construit le plan avec elle.

Où en est ton organisation ?

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

		Vrai	En partie	Faux
01	<i>Vision partagée</i> Chaque commercial peut dire en une phrase les trois priorités de l'année.	☐	☐	☐
02	Direction et terrain décrivent les mêmes causes aux mêmes résultats.	☐	☐	☐
03	<i>Collaborateurs alignés</i> Marketing, vente et suivi client se passent le relais sans perte d'information.	☐	☐	☐
04	Chaque manager consacre du temps chaque semaine à développer son équipe.	☐	☐	☐
05	<i>Fonctionnement optimal</i> Les revues d'équipe s'appuient sur des indicateurs à jour dans le CRM.	☐	☐	☐
06	Le processus de vente est écrit et appliqué de la même façon par tous.	☐	☐	☐
07	<i>Confiance et respect</i> Un commercial peut signaler une affaire en danger sans craindre d'être jugé.	☐	☐	☐
08	Les tensions entre équipes se règlent vite et ouvertement.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 16

13 à 16

Tes bases tiennent. Surveille la dimension la plus basse.

8 à 12

Des écarts existent. Compare ta note à celle de ton équipe : l'écart en dit souvent plus que le score.

0 à 7

Agir sans diagnostic serait risqué. Commence par objectiver la situation.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Pulse 360 croise les indicateurs de performance et la perception de ton équipe pour trouver ce qui bloque vraiment derrière les symptômes.



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.

Source. McKinsey & Company, *Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson*, 2019. Les témoignages sont réels et anonymisés pour raison de confidentialité. Élise et Norvane sont fictifs. Toute la collection : keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale