

Keep Growing · Livre blanc 08 · Guide pratique

Le mois de *recul*

Transformer un bilan en plan.



Analyser le mois écoulé.

Choisir les priorités.

Préparer le suivant.

KeepGrowing

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

Sommaire

	Un mois de recul vaut mieux qu'un mois de plus	3
1	<i>Temps 1</i> Le bilan : résultats, équipe, clients	4
	Relier chaque constat à une action	5
2	<i>Temps 2</i> L'action : choisir selon l'impact et l'effort	6
	Des rituels qui produisent des décisions	7
	Relier l'objectif aux résultats observables	8
	Rendre le processus visible	9
3	<i>Temps 3</i> Les indicateurs : lire l'entonnoir étape par étape	10
	Chercher la cause avant de multiplier les actions	12
	Suivre l'activité sans mélanger les périmètres	13
	Automatiser l'aide, garder le jugement	14
4	<i>Temps 4</i> Le plan : quatre semaines, quatre livrables	15
	Où en es-tu ?	16
	Aller plus loin	17

La chronique

Onze épisodes suivent Hugo, directeur commercial d'un éditeur de logiciel B2B, du bilan de son mois au plan du suivant. Un cas fictif.



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

Un mois de recul vaut mieux qu'un mois de plus

Début d'année, rentrée, fin de trimestre : après une période d'action, il y a un moment où tu as enfin assez de données pour savoir ce qui marche. Tu as testé des messages, observé les premiers résultats, repéré les points de friction. Le mois qui suit est le bon moment pour ajuster.

Trois raisons d'en faire un mois à part

Le recul

Les messages qui portent, les canaux qui convertissent, les blocages du cycle de vente, enfin visibles

La dynamique

Une équipe mobilisée autour de quelques objectifs clairs et atteignables

L'effet de levier

Des ajustements faits tôt pèsent sur toute la période suivante

Ce guide suit quatre temps. Le fil rouge est une entreprise de logiciel B2B fictive, dont on suit le mois écoulé.

1 Le bilan

2 L'action

3 Les indicateurs

4 Le plan

Chronique · 1 / 11

Une demi-journée bloquée

Hugo dirige les ventes d'un éditeur de logiciel B2B. Le mois s'est fini sous l'objectif, et son premier réflexe est de relancer l'équipe. Il fait l'inverse : il bloque une demi-journée, sans rendez-vous, pour comprendre ce qui a produit ces chiffres.

1

Temps 1 · Le bilan

Résultats, équipe, clients

Il ne s'agit pas de regarder tes chiffres, mais de comprendre ce qui les produit. Ton bilan porte sur trois dimensions.

L'efficacité de tes actions

- Quelles campagnes ont le plus fait réagir ?
- Quels messages ont porté ?
- Où sont les goulets d'étranglement ?

L'implication de ton équipe

- Comment tes commerciaux s'approprient-ils les outils ?
- Que disent-ils des processus ?
- Où ont-ils besoin de formation ou d'appui ?

La satisfaction de tes clients

- Que disent-ils de tes nouvelles approches ?
- Comment évolue leur satisfaction ?
- Où apparaissent des frictions dans leur parcours ?

Chronique · 2 / 11

La colonne vide

Hugo trace trois colonnes : résultats, équipe, clients. Les deux premières se remplissent en une heure. La troisième reste vide : personne n'a demandé aux clients ce qu'ils pensaient de la nouvelle approche. Il fixe trois appels avant vendredi.

Comprendre ce qui produit les chiffres, pas seulement les regarder.

Relier chaque constat à une action

45 %

de taux de réponse : les messages portent

72 h

en moyenne pour traiter un contact entrant

95 j

de cycle de vente, pour 75 jours visés

Le bilan du mois écoulé, exemple fictif

Domaine	Ce qui marche	Ce qui coince	Action
Prospection	45 % de taux de réponse : les messages portent	72 heures en moyenne pour traiter un contact entrant	→ Automatiser la première qualification
Cycle de vente	25 % des démonstrations deviennent des preuves de concept	95 jours de cycle pour 75 visés	→ Travailler les étapes après la démonstration
Équipe	Une cohésion forte malgré le télétravail	Des silos entre vente et marketing	→ Installer un point quotidien commun

Ces repères se lisent par rapport à tes propres engagements, pas à une norme. Pour structurer ta réflexion, une grille forces, faiblesses, opportunités, menaces reste utile.

Chronique · 3 / 11

72 heures

Premier constat : un contact entrant attend 72 heures avant d'être traité. Hugo n'écrit pas « être plus réactifs ». Il écrit une action, automatiser la première qualification, avec un nom en face et une date de mesure.

2

Temps 2 · L'action

Choisir selon l'impact et l'effort

Classe tes actions selon deux axes : leur effet sur les affaires, et l'effort qu'elles demandent.

Impact fort ↑	À faire tout de suite <i>Lancer une campagne ciblée</i>	À planifier avec soin <i>Réorganiser l'équipe</i>
	À traiter au fil de l'eau <i>Régler de petits irritants clients</i>	À reconsidérer ou reporter <i>Réécrire les politiques internes</i>
Impact faible ↓	Effort limité ←	Effort important →

Les exemples sont à reclasser selon ton contexte : ni l'impact ni l'effort ne sont fixes.

Chronique · 4 / 11
La matrice au mur

L'équipe apporte une longue liste d'idées. Hugo trace deux axes au tableau. La campagne ciblée part lundi, la réorganisation est planifiée pour le trimestre, et la réécriture des politiques internes sort de la liste, sans débat.



Illustration générée · scène fictive

Des rituels qui produisent des décisions

Une fois les priorités posées, les rituels structurent l'action. Chacun a un objet, une durée, et doit se terminer par une décision.

Rituel	Durée	Objet
Point quotidien	● 15 min	Priorités du jour et blocages
Revue hebdomadaire	■ 30 min	Indicateurs et actions correctives
Revue mensuelle	■ 2 h	Tendances et ajustements, fiabilité du portefeuille
Revue trimestrielle	■ Une demi-journée	Objectifs et ressources, alignement de l'équipe sur la stratégie

Chronique · 5 / 11 La dernière question

La revue hebdomadaire devait durer 30 minutes ; elle débordait sans rien trancher. Hugo garde la durée et ajoute une question, posée avant la fin : qu'est-ce qu'on décide, et qui s'en charge ?

Relier l'objectif aux résultats observables

Les OKR relient une ambition à des résultats mesurables (voir KG 12 · Introduction aux OKR).

OKR fictif pour le trimestre suivant

1 M€ de revenu récurrent annuel d'ici la fin du trimestre. *L'objectif.*

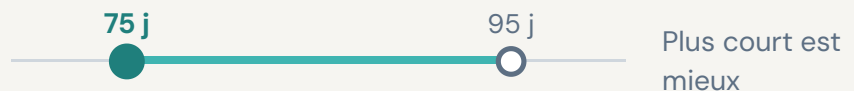
Résultat clé

○ Départ ● Cible

Contacts qualifiés



Durée du cycle de vente



Taux de signature des propositions



Ces résultats clés ne suffisent pas seuls à prouver que l'objectif sera atteint : vérifie aussi la valeur moyenne des contrats, les délais et la définition exacte du revenu récurrent.

Chronique · 6 / 11

Deux fois 150

Le marketing visait 150 contacts qualifiés par trimestre, les ventes 150 par mois. Chacun croyait parler du même objectif. Hugo aligne les deux : 450 sur le trimestre, soit 150 par mois, et un seul tableau de bord.

Rendre le processus visible

Trop de commerciaux avancent à l'aveugle : ils appellent, écrivent, relancent, sans processus fiable qui augmente leurs chances de faire leurs chiffres. Un processus reproductible commence par une règle simple : une étape avance quand la preuve est obtenue.

01

Qualifier

La preuve : Besoin et interlocuteurs compris

02

Démontrer

La preuve : Usage et critères validés

03

Proposer

La preuve : Périmètre et prix explicités

04

Conclure

La preuve : Décision et conditions confirmées

Une étape avance quand la preuve est obtenue.

Ne confonds pas une tâche réalisée par le commercial avec une validation obtenue du client.

Chronique · 7 / 11

La démonstration n'est pas une preuve

Un dossier est passé à l'étape suivante parce que la démonstration a eu lieu. Hugo demande ce que le client a validé. Rien encore. Le dossier revient à l'étape Démontrer, et le commercial sait quoi aller chercher.

3

Temps 3 · Les indicateurs

Lire l'entonnoir étape par étape

Le portefeuille du mois écoulé, exemple fictif

Réalisé Objectif

Étape		Réalisé / obj.	Atteinte
Contacts entrants		245 / 300	82 %
Contacts qualifiés		98 / 150	65 %
Démonstrations		45 / 75	60 %
Preuves de concept		12 / 20	60 %
Propositions		8 / 15	53 %
Signatures		4 / 8	50 %

L'atteinte de l'objectif et la conversion sont deux lectures différentes.

Compare les volumes à leur cible ; calcule les conversions sur des dossiers et des périodes comparables.

Du volume entrant à la démonstration

Contacts entrants 245 sur 300

18,3 % sous l'objectif. Sources : réseaux sociaux 40 %, site web 35 %, recommandations 25 %. Pistes : renforcer les campagnes, diversifier les canaux.

Qualification 98 sur 245, soit 40 %, pour 50 % visés

Affiner les critères (voir BANT dans KG 09), former à la qualification, automatiser le premier tri.

Démonstrations 45 sur 98 qualifiés, soit 45,9 %, pour 50 % visés

5 jours en moyenne pour fixer le rendez-vous. Pistes : simplifier la prise de rendez-vous, retravailler le discours de qualification.

Des dernières étapes à la signature

Démonstration → preuve de concept

26,7 %

12 sur 45

Progression sur les grands comptes ; 3 semaines de preuve de concept en moyenne

Preuve de concept → proposition

66,7 %

8 sur 12

15 jours pour émettre une proposition ; blocages : validation interne, personnalisation

Proposition → signature

50 %

4 sur 8

10 jours pour signer en moyenne ; suivi et relances à renforcer

Toujours nommer le dénominateur.

Un taux ne dit pas pourquoi un dossier bloque : revois les validations, les acteurs et les délais avec l'équipe.

Chronique · 8 / 11

50 % de quoi ?

En comité, un chiffre circule : « 50 % de signature ». Hugo demande le dénominateur : quatre signatures sur huit propositions, sur le mois. Le chiffre ne change pas, mais tout le monde parle enfin de la même chose.

Chercher la cause avant de multiplier les actions

Un faible nombre de démonstrations peut avoir plusieurs causes : qualification insuffisante, mauvaise gestion du temps, manque de formation, objections mal traitées, cible inadaptée. Avant d'agir, vérifie.

Qualification

Le besoin et les critères sont-ils confirmés ?

Disponibilité

Le rendez-vous est-il facile à organiser ?

Compétences

L'équipe maîtrise-t-elle la découverte et les objections ?

Ciblage

Les comptes correspondent-ils au profil recherché ?

Chronique · 9 / 11

Avant de recruter

Trop peu de démonstrations : la direction parle d'embaucher. Hugo vérifie d'abord les pistes une à une. Il faut 5 jours en moyenne pour fixer un rendez-vous. Il simplifie la prise de rendez-vous avant toute autre décision.

Suivre l'activité sans mélanger les périmètres

Activité, exemple fictif	Quantité : réalisé / objectif	Qualité
Appels qualifiés	 480 / 600 80 %	35 % des appels atteignent un décideur
Courriels personnalisés	 720 / 800 90 %	12 % des courriels obtiennent une réponse
Échanges sur les réseaux sociaux	 250 / 300 83,3 %	8 % des publications suscitent une réaction

Un volume d'activité ne dit rien sans sa qualité.

Ces taux de qualité sont de nature différente : ne les compare pas entre eux. Pour chacun, définis les événements comptés, le dénominateur, la période et l'équipe concernée.

Des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes, Temporels) et un tableau de bord qui centralise les indicateurs et signale les écarts rendent ce suivi soutenable.

Automatiser l'aide, garder le jugement

L'IA peut qualifier les contacts entrants, estimer des probabilités, proposer la prochaine action ou le bon moment de contact. Elle libère du temps pour ce qui compte : la personnalisation et le jugement.

Un circuit de décision explicite

Machine

Données à jour

Historique, activité, critères



Machine

Suggestion

Score, prochaine action, moment de contact



Humain

Revue commerciale

Contexte client, pertinence



Équipe

Action tracée

Décision, responsable, résultat

Une prédiction n'est pas un résultat acquis.

Contrôle la qualité des données, les erreurs, et les décisions prises à partir des recommandations.

Chronique · 10 / 11

Le score et le contexte

L'outil classe un contact en priorité haute. La commerciale sait que ce client vient de geler ses budgets. Elle ne suit pas la suggestion, note pourquoi, et la revue du mois s'en sert pour corriger les critères.

4

Temps 4 · Le plan

Quatre semaines, quatre livrables

Sem.	Thème	Ce que tu fais	Livrable
S1	Diagnostic 	Entretiens individuels, analyse des données et des indicateurs	Un rapport d'analyse
S2	Ajustement 	Cartographie des processus, points de friction, circuits critiques, sessions de formation	Des processus corrigés
S3	Accélération 	Automatisations prioritaires, discours commerciaux retravaillés, tests et ajustements	Des améliorations en place
S4	Validation 	Mesure des résultats, ajustements, objectifs de la période suivante	Le plan du mois suivant

Un écart observé. Une action ciblée. Une mesure de suivi.

Choisis ce qui mérite d'être poursuivi, ajusté ou arrêté à partir des résultats et des retours de l'équipe.

Chronique · 11 / 11
Ce qu'on arrête

Fin de la quatrième semaine, Hugo ne présente pas au dirigeant un bilan de plus, mais un plan : ce qu'on poursuit, ce qu'on ajuste, ce qu'on arrête. C'est la dernière ligne qui surprend le plus.

Où en es-tu ?

Pour chaque affirmation : vrai, 2 points ; en partie, 1 ; faux, 0.

		Vrai	En partie	Faux
1	J'ai fait le bilan du mois écoulé sur les résultats, l'équipe et les clients, pas seulement sur les chiffres.	☐	☐	☐
2	Chaque constat du bilan a donné lieu à une action, classée selon son impact et son effort.	☐	☐	☐
3	Je lis mon entonnoir étape par étape, avec le dénominateur de chaque taux.	☐	☐	☐
4	Chacun de mes rituels se termine par une décision.	☐	☐	☐
5	Le plan de la période suivante est écrit, avec des objectifs et des livrables datés.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 10

9 ou 10 Ton recul produit des décisions. Garde le rythme d'un bilan par trimestre.

5 à 8 Tu fais le bilan, mais il ne débouche pas toujours sur un plan. Commence par la matrice impact et effort.

0 à 4 Tu enchaînes les mois sans t'arrêter. Bloque une demi-journée de bilan cette semaine.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Un bilan interne dit ce qui s'est passé. Pulse 360 dit pourquoi : il croise les indicateurs de performance et la perception de ton équipe pour 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.