

Piloter avec les bons *indicateurs*

*Des indicateurs compris.
Des décisions suivies.*



Objectif. Indicateur.

Tableau de bord.

Rituel.

KeepGrowing

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

Sommaire

TEMPS 1

Objectif

TEMPS 2

Indicateur

TEMPS 3

Tableau de bord

TEMPS 4

Rituel

Introduction	Un indicateur ouvre une question	03
Temps 1	Relier les indicateurs aux objectifs	04
Temps 2	Choisir et définir les indicateurs	05
	<i>Les indicateurs de chaque niveau</i>	06
	<i>Fiabiliser les données avant de les lire</i>	07
Temps 3	Construire le tableau de bord de chaque rôle	08
	<i>Trois vues d'exemple : direction, manager, fidélisation</i>	09
Temps 4	Installer le rituel de pilotage	12
	<i>Choisir les outils</i>	13
	Où en es-tu ?	14
	Aller plus loin, sources	15

Un tableau de bord ne sert pas à constater. Il sert à décider.

La chronique · la revue du lundi

Huit épisodes suivent une équipe, du lundi où le tableau affiche « 80 % » sans que personne ne sache quoi en faire, au rituel qui transforme les chiffres en décisions. Un cas fictif.



Toute la collection sur
keepgrowing.fr

80 %

Exemple fictif : 80 k€ réalisés pour 100 k€ visés.

Introduction

Un indicateur ouvre une question

Quel écart ?

Quelle cause ?

Quelle action ?

Un tableau de bord ne sert pas à constater. Il sert à décider. « 80 % de l'objectif atteint » ne dit rien tant qu'on ne sait pas quel écart, quelle cause, et quelle action.

Bien pilotés, les indicateurs permettent de suivre l'efficacité des actions, de donner à chacun des objectifs mesurables, d'améliorer la performance individuelle et collective, et d'aligner les efforts sur la stratégie. Mal pilotés, ils produisent l'inverse : des décisions à l'intuition, des points de blocage invisibles, une équipe sans visibilité sur ses résultats, et des heures perdues en reporting manuel.

Ce guide propose une démarche en quatre temps : objectif, indicateur, tableau de bord, rituel. C'est ainsi que nous travaillons avec nos clients.

Du chiffre à la décision, un exemple

Observer

Le taux de gain baisse

Comprendre

Vérifier les pertes par motif

Décider

Tester un argumentaire ciblé

Chronique • 1 / 8

Lundi, 9 h

Le tableau affiche 80 % de l'objectif. Quelqu'un parle de la conjoncture, un autre d'un gros dossier décalé. La réunion se termine sans décision, et tout le monde repart avec son explication.

TEMPS 1

Objectif

TEMPS 2

> Indicateur

TEMPS 3

> Tableau de
bord

TEMPS 4

> Rituel

Relier les indicateurs aux objectifs

Un bon pilotage commence par les objectifs de l'année, déclinés en résultats clés trimestriels, suivis par des indicateurs. C'est la logique des OKR, détaillée dans KG 12 · Introduction aux OKR.

Objectif

Donne une direction

Mieux transformer nos propositions

Résultat clé

Fixe un résultat mesurable,
daté*Passer de 30 % à 40 % de taux de gain au T2*

Indicateur

Suit une mesure dans le
temps*Taux de gain, sur le même périmètre de dossiers
clos*

Tous les indicateurs ne sont pas des résultats clés. Un objectif bien posé est SMART : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel. Et il se limite à quelques priorités, qui doivent conduire à des actions concrètes.

Un objectif SMART

S

Spécifique

M

Mesurable

A

Ambitieux

R

Réaliste

T

Temporel

Chronique · 2 / 8

**Repartir de
l'objectif**

Tu reprends l'objectif du trimestre : mieux transformer les propositions. Un seul indicateur à suivre en priorité, le taux de gain : 30 % aujourd'hui, 40 % visés au T2.



Choisir et définir les indicateurs

Les indicateurs de performance globale

Indicateur	Ce qu'il montre
Chiffre d'affaires	La croissance des ventes
Conversion globale	Contacts entrants devenus clients, sur une même cohorte
Taux de passage par étape	Où les affaires se bloquent dans le portefeuille
Coût d'acquisition client	Le coût moyen pour gagner un client, à rapprocher de la marge et de la valeur client
Valeur moyenne d'une vente	Le montant moyen des affaires signées
Durée moyenne du cycle	Le temps entre premier contact et signature

Suivre une même cohorte, exemple fictif : 200 contacts suivis jusqu'à leur issue

Contacts entrants	200	
Qualifiés	100	↓ 50 %
Propositions	50	↓ 50 %
Clients gagnés	20	↓ 40 %

Conversion globale : $20 / 200 = 10 \%$.

Temps 2 · Indicateur

Les indicateurs de chaque niveau

Les indicateurs individuels

*rendez-vous pris**propositions envoyées**taux de gain**relances effectuées sur les affaires en cours**satisfaction client par commercial**nombre et qualité des échanges*

Les indicateurs de fidélisation

Taux de rétention, taux d'attrition (clients perdus sur la période, avec les signaux de désengagement suivis en amont), NPS (la propension à recommander, en complément de la satisfaction).

Définir avant de comparer. Précise les dates, le périmètre et le dénominateur de chaque taux.

Le nombre d'appels mesure une activité ; il ne prouve pas la qualité de la relation.

La fiche indicateur, un langage commun (à documenter dans le CRM)

INDICATEUR	Taux de gain des opportunités closes
CALCUL	Gagnées / (gagnées + perdues)
PÉRIMÈTRE	Équipe France, trimestre, clôture CRM
LECTURE	Comparer les motifs de perte et les segments
ACTION	Un responsable et une date de revue

Chronique · 3 / 8

Le premier désaccord

Pour la finance, le taux de gain compte les dossiers encore ouverts ; pour toi, non. Vous écrivez la fiche indicateur ensemble. Le chiffre bouge un peu, et la discussion s'arrête.

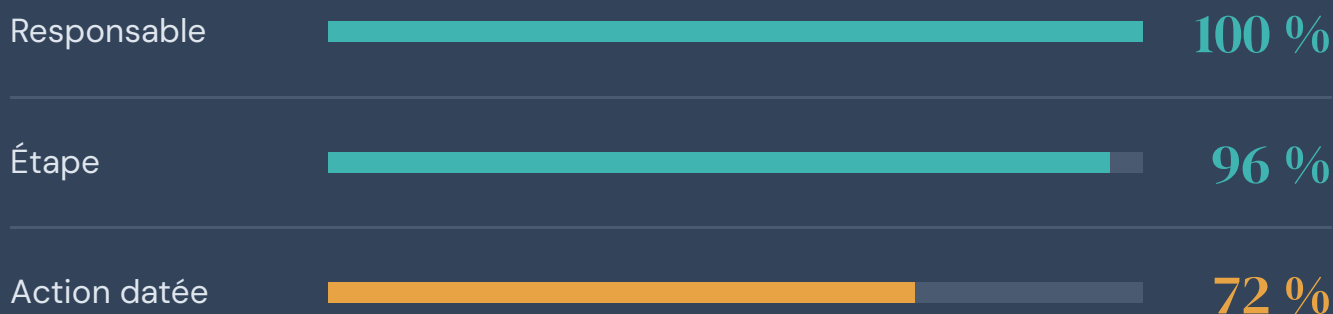
Temps 2 · la qualité des données

Fiabiliser les données avant de les lire

Un pilotage fondé sur les données permet de mieux lire le portefeuille, de prioriser les affaires et de décider plus vite. À une condition : que les données soient fiables.

Le temps réel ne se décrète pas. La fraîcheur d'un indicateur dépend des saisies, de la qualité du CRM et de la fréquence de mise à jour.

CONTRÔLE AVANT LECTURE, EXEMPLE FICTIF SUR 100 OPPORTUNITÉS



28 opportunités sans action datée se revoient avant d'entrer dans la prévision.

*Chronique · 4 / 8***Avant la revue**

Tu filtres le portefeuille : 28 opportunités sans action datée. Elles sortent de la prévision le temps d'être revues. Le chiffre baisse ; il devient crédible.

Affiche toujours la date d'actualisation et le périmètre.

TEMPS 1

Objectif

TEMPS 2

> Indicateur

TEMPS 3

> Tableau de bord

TEMPS 4

> Rituel

Construire le tableau de bord de chaque rôle

Un bon tableau de bord répond à un objectif, se lit en quelques secondes, déclenche une action et évolue avec la maturité de l'entreprise. Trois étapes : définir ce que tu veux suivre, choisir les indicateurs qui le reflètent, concevoir une présentation lisible (titres explicites, légendes, couleurs sobres).

Une base partagée, trois décisions différentes

Direction

STRATÉGIQUE

« *Où investir ?* »

Chiffre d'affaires, marge, portefeuille global, coût d'acquisition, attrition

Manager

OPÉRATIONNEL

« *Où accompagner ?* »

Conversions par canal, relances, blocages, opportunités ouvertes et closes

Commercial

INDIVIDUEL

« *Que faire aujourd'hui ?* »

Rendez-vous, relances, propositions, taux de gain

Si ton activité est très diversifiée (plusieurs gammes, plusieurs zones), segmente davantage. Mais trop d'informations noie l'utilisateur ; trop peu masque les problèmes.

Choisir le graphique selon la question

Une courbe

montre une évolution

Des barres

comparent des valeurs ou des taux

Un diagramme circulaire

montre les parts d'un même total, jamais des taux indépendants

Chronique · 5 / 8

Trois questions, trois vues

La direction veut savoir où investir, les commerciaux quoi faire aujourd'hui. Tu arrêtes d'envoyer à tout le monde le même tableau : une base commune, une vue par décision.

TEMPS 1

Objectif

TEMPS 2

> Indicateur

TEMPS 3

> Tableau de
bord

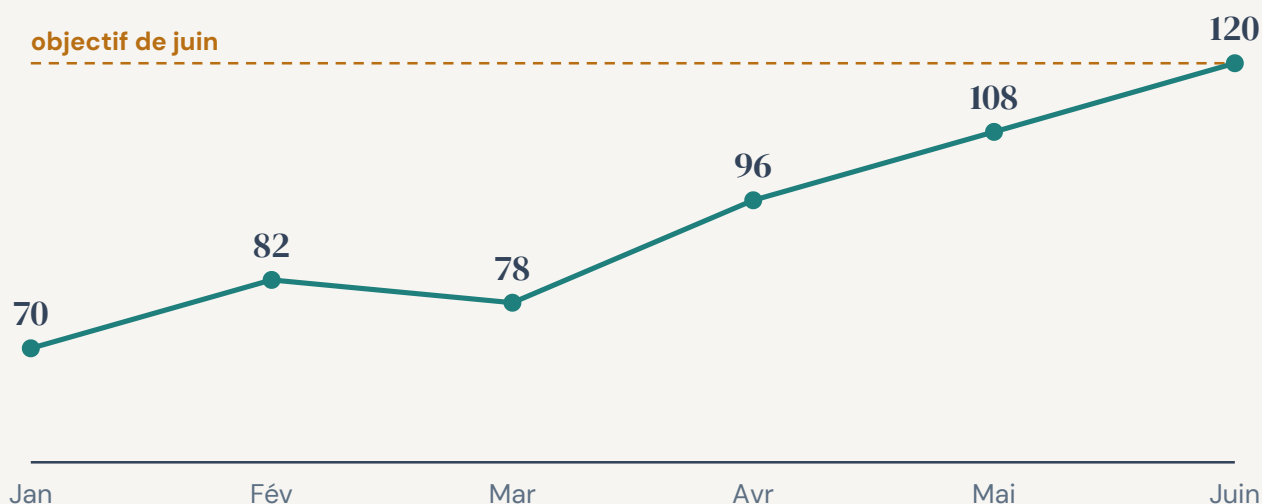
TEMPS 4

> Rituel

Vue d'exemple 1 sur 3

Vue direction : la performance commerciale

Chiffre d'affaires mensuel en k€, exemple fictif

**120 k€**

réalisés en juin

100 %

de l'objectif

30 j

cycle moyen

10 k€valeur moyenne
des 12 ventes**2 k€**coût
d'acquisition
par client

Lire le résultat avec son contexte. L'objectif de juin est atteint. Vérifie aussi la marge et les ventes exceptionnelles.

Où investir ? La vue direction répond à cette question, pas à toutes.

TEMPS 1

Objectif

TEMPS 2

> Indicateur

TEMPS 3

> Tableau de
bord

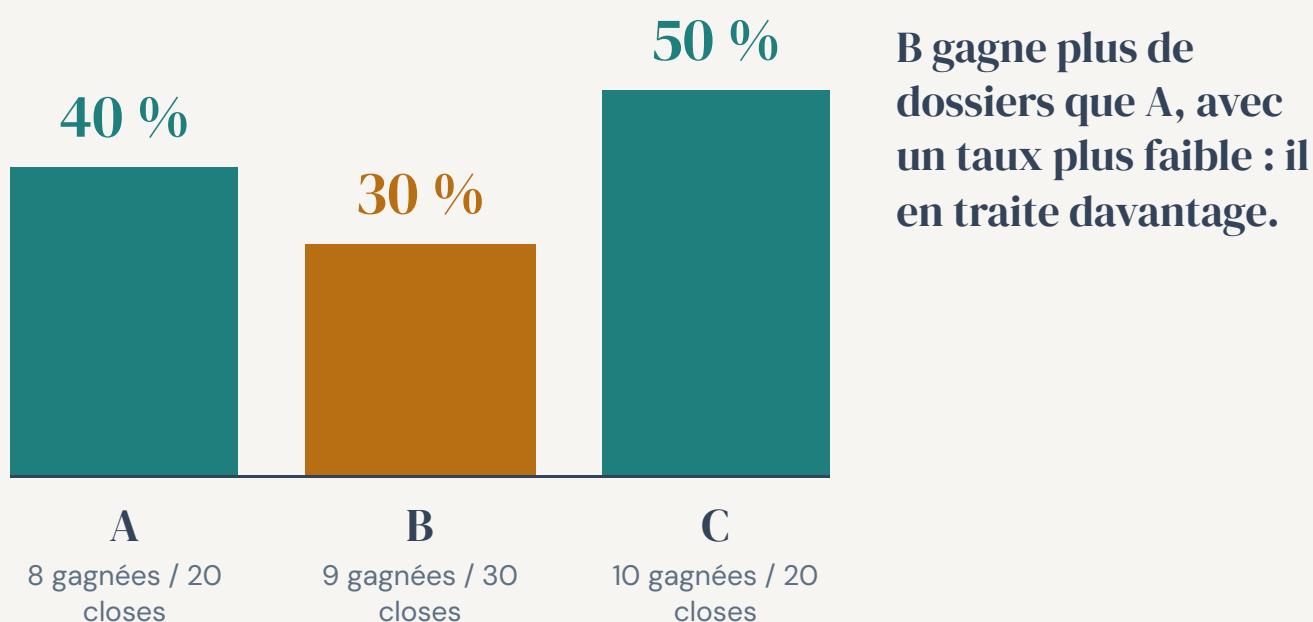
TEMPS 4

> Rituel

Vue d'exemple 2 sur 3

Vue manager : comprendre les écarts

Taux de gain par commercial, propositions closes au T2, exemple fictif



Compare aussi les territoires, la difficulté des comptes et la maturité des dossiers avant de conclure.

Chronique · 6 / 8
Le cas de B

B se croyait le moins bon : son taux de gain est le plus bas. Il gagne pourtant plus de dossiers que A. La conversation passe du reproche à une vraie question : comment qualifier plus tôt ?

Une vue individuelle peut aussi réunir l'évolution des activités sur six semaines, un tableau détaillé et un radar des points forts. Un radar exige des échelles comparables et des critères observables ; il ne mesure pas une personnalité.

TEMPS 1

Objectif

TEMPS 2

> Indicateur

TEMPS 3

> Tableau de
bord

TEMPS 4

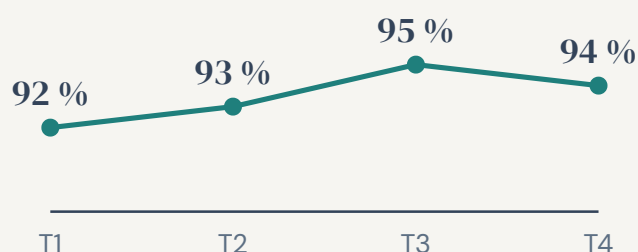
> Rituel

Vue d'exemple 3 sur 3

Vue fidélisation : garder et faire recommander

Cohortes trimestrielles, périmètre constant, exemple fictif

Rétention



NPS



T4 : 94 clients gardés sur 100 en début de trimestre, nouveaux clients exclus. NPS : 55 % de promoteurs moins 20 % de détracteurs = +35, sur 100 réponses.

Satisfaction par segment : toujours afficher la base

90 %

sur 40

PME

36 satisfaits sur 40

85 %

sur 20

ETI

17 satisfaits sur 20

Les échantillons diffèrent : lis aussi les verbatims avant de décider. Et documente les motifs de départ sur les clients réellement perdus.

Un taux sans sa base ne se compare pas.

TEMPS 1

Objectif

TEMPS 2

› Indicateur

TEMPS 3

› Tableau de bord

TEMPS 4

› Rituel

Installer le rituel de pilotage

Un indicateur sans rituel reste un chiffre. Le rituel transforme la lecture en décision, et le manager y joue le premier rôle : selon Gallup, le manager explique au moins 70 % de la variance de l'engagement d'une équipe.

Revue hebdomadaire, exemple de déroulé en 45 minutes

10 min

Faits et écarts

« Qu'est-ce qui a bougé ? »

20 min

Blocages et causes

« Pourquoi ? »

15 min

Actions et engagements

« Qui fait quoi, pour quand ? »

À la fin de chaque revue

Une action

précise

Un

responsable

nommé

Une échéance

datée

Un résultat

vérifié au point suivant

Chronique · 7 / 8

Le lundi suivant

Quarante-cinq minutes, pas une de plus. Dix pour les faits, vingt pour les causes, quinze pour les engagements. Chacun repart avec une action, un nom et une date.

Un indicateur sans rituel reste un chiffre.

Équiper

Choisir les outils

Le besoin

L'outil

Centraliser et suivre les affaires

CRM avec module de reporting

Croiser des données de plusieurs sources

Outil de tableaux de bord (informatique décisionnelle)

Suivre les OKR et les plans d'action

Outil de gestion de projets ou d'objectifs

Analyser les appels et les rendez-vous

Outil d'analyse des conversations

Un bon CRM suffit souvent pour les tableaux de bord. Sinon, un outil décisionnel extrait et croise les données où qu'elles se trouvent. Avant de choisir, vérifie les fonctions, les connexions avec tes outils et les conditions.

Chronique • 8 / 8**Quelques semaines plus tard**

Le 80 % du premier lundi a maintenant une cause et un plan. Le tableau a peu changé ; la réunion, si. Les chiffres ne servent plus à se justifier, ils servent à décider.

Ton point de départ**1** Quels indicateurs sont fiables aujourd'hui ?**2** Quelle décision chacun permet-il ?**3** Qui porte l'action qui en découle ?

Où en es-tu ?

Vrai, 2 points ; en partie, 1 ; faux, 0.

		Vrai	En partie	Faux
1	Chaque indicateur de ton tableau de bord se rattache à un objectif écrit.	☐	☐	☐
2	Chaque taux a une définition écrite : calcul, périmètre, dénominateur.	☐	☐	☐
3	La date d'actualisation des données est affichée, et tu sais quels champs sont mal renseignés.	☐	☐	☐
4	Direction, managers et commerciaux ont chacun la vue qui sert leur décision.	☐	☐	☐
5	Chaque revue se termine par une action, un responsable et une échéance, vérifiées au point suivant.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 10

9 ou 10

Ton pilotage décide, il ne constate pas. Travaille les indicateurs de fidélisation.

5 à 8

Tes tableaux existent, mais tous ne déclenchent pas une action. Commence par les fiches indicateurs.

0 à 4

Tu pilotes à l'intuition. Pars d'un seul objectif, d'un seul indicateur et d'une revue hebdomadaire.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Des indicateurs fiables disent ce qui se passe. 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 · Révéléateur 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. Gallup, Managers account for 70% of variance in employee engagement. Pour aller plus loin : KG 12 · Introduction aux OKR, KG 20 · Opérations commerciales. L'équipe de la chronique est fictive ; tous les chiffres des exemples sont fictifs, ni résultats clients ni seuils recommandés.