

Keep Growing · Livre blanc 15 · Intégration commerciale

Intégrer un *commercial*

De l'arrivée à l'autonomie.



Préparer.

Accompagner.

Vérifier la progression.

KeepGrowing

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

Sommaire

Chaque étape doit laisser une trace utile : un savoir compris, une tâche réalisée, une relation créée, ou un besoin d'aide identifié.

Intro	L'intégration commence avant le premier jour	03
--------------	---	-----------

Principe	L'autonomie laisse des traces	04
-----------------	--------------------------------------	-----------

Les sept étapes

1	Préparer les ressources	05
----------	--------------------------------	-----------

1	Un poste prêt, des accès qui fonctionnent	06
----------	--	-----------

2	Accueillir	07
----------	-------------------	-----------

3	Relier les valeurs au travail commercial	08
----------	---	-----------

4	Échelonner la formation et la pratique	09
----------	---	-----------

5	Créer les premiers liens	10
----------	---------------------------------	-----------

6	Un mentor pour apprendre dans le travail	11
----------	---	-----------

7	Suivre les progrès au-delà de l'arrivée	12
----------	--	-----------

Pour finir

Cas	Intégrer sans perdre un trimestre	13
------------	--	-----------

	Où en es-tu ?	14
--	----------------------	-----------

	Aller plus loin, sources	15
--	---------------------------------	-----------

La chronique

Huit épisodes suivent l'arrivée de Yanis, nouveau commercial dans l'équipe de Nora : de la signature au rapport d'étonnement de ses 90 jours. Un cas fictif.



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

Introduction

L'intégration commence avant le premier jour

Recruter un bon commercial ne suffit pas. Tant qu'il n'est pas autonome, il coûte sans rapporter, et plus l'intégration traîne, plus le risque de départ augmente. Une intégration réussie réduit le temps nécessaire pour devenir opérationnel, installe la culture de l'entreprise et donne envie de rester.

Le principe de ce guide : chaque étape doit laisser une trace utile. Un savoir compris, une tâche réalisée, une relation créée, ou un besoin d'aide identifié.

Sept étapes d'un même parcours

Avant l'arrivée

1	Préparer	Des ressources à jour et un poste utilisable dès le premier jour
----------	-----------------	--

Les premières semaines

2	Accueillir	Le sentiment d'être attendu
3	Partager les valeurs	Des valeurs comprises dans les actes
4	Former	Des compétences construites par la pratique
5	Créer les liens	Un réseau interne en quinze jours

Dans la durée

6	Accompagner	Un mentor qui fait progresser
7	Suivre	Des jalons à 30, 60 et 90 jours

Chronique • 1 / 8
Trois semaines avant

Yanis signe un lundi ; il arrive dans trois semaines. Nora ouvre un document : ce qu'il doit savoir, qui il doit rencontrer, ce qu'il saura faire au bout d'un mois. Son intégration commence là, pas le jour J.

Le principe

L'autonomie laisse des traces

L'autonomie se constate, elle ne se décrète pas. La présence à une formation ne prouve pas une compétence. Trois niveaux d'accompagnement suffisent pour suivre la progression, tâche par tâche.

Observer Voir faire et reformuler	Avec appui Pratiquer avec un retour	En autonomie Réaliser et expliquer ses choix
--	--	---

Le carnet de progression, exemple fictif en fin de semaine 2

Situation	Niveau actuel	Trace observée
Présenter l'offre	<i>En autonomie</i>	Reformulation claire sur un cas simple
Mener la découverte	<i>Avec appui</i>	Besoin reformulé, enjeux à approfondir
Renseigner le CRM	<i>En autonomie</i>	Compte rendu complet et action datée
Traiter une objection	<i>Observer</i>	Débrief du mentor, mise en pratique à venir

La prochaine situation à préparer

Un appel de découverte accompagné, puis un débrief sur les enjeux explorés et la prochaine étape obtenue. Nouveau point en semaine 3.

L'autonomie se constate, elle ne se décrète pas.

Chronique · 2 / 8

Le carnet de Yanis

Fin de semaine 2, Nora et Yanis remplissent le carnet ensemble. Il présente l'offre seul, mène la découverte avec appui, n'a encore traité aucune objection. Personne n'est noté : chaque situation a sa prochaine étape.

*Avant
l'arrivée**Les premières semaines**Dans la durée***1**
Préparer**2**
Accueillir**3**
Partager les
valeurs**4**
Former**5**
Créer les liens**6**
Accompagner**7**
Suivre

1

Étape 1 · Préparer

Préparer les ressources

Avant le premier jour, tout ce qui peut être préparé doit l'être.

Un livret d'accueil

Clair et accessible, en ligne ou remis le premier jour : politiques de l'entreprise, procédures, attentes. Il sert de référence pendant les premières semaines.

Des supports de formation adaptés au poste

Produits, méthode de vente, processus internes, outils. Pertinents, courts, interactifs.

Préparer le premier contact

Avant l'arrivée, un message qui dit où, quand, avec qui, et ce qui est attendu la première semaine.

Informer

Lieu, horaire, programme, contact

Préparer

Matériel, accès, premiers documents

Rassurer

Ce qui est attendu, qui aidera

L'espace d'accueil, une porte d'entrée claire

L'entreprise

Mission, équipe, règles

Le métier

Offres, clients, méthode

Les outils

Accès, guides, assistance

Avant
l'arrivée

Les premières semaines

Dans la durée

1

Préparer

2

Accueillir

3

Partager les
valeurs

4

Former

5

Créer les liens

6

Accompagner

7

Suivre

Étape 1 · suite

Un poste prêt, des accès qui fonctionnent

Messagerie, téléphone, ordinateur, badge, CRM : tout doit être prêt avant l'arrivée. Et utilisable, pas seulement livré.

Choisis un équipement qui sert la productivité plutôt que le moins cher. Un commercial qui a toujours travaillé sur Mac et qu'on force à passer sur PC commence frustré, avant même son arrivée.

Avant le premier jour : tester le poste, pas seulement le livrer



**Matériel
configuré**



**Connexion
testée**



**Droits adaptés
au rôle**



**Contact
d'assistance
connu**

Vérification partagée entre informatique, ressources humaines et manager. Prêt veut dire utilisable : teste le parcours de connexion et la première tâche avec les droits du nouvel arrivant.

25 %

Chez Google, une simple check-list envoyée aux managers la veille de l'arrivée a rendu les nouveaux collaborateurs **opérationnels 25 % plus vite**. (Laszlo Bock, Work Rules!, 2015)

Prêt veut dire utilisable, pas seulement livré.

Chronique · 3 / 8

La veille

La veille de l'arrivée, Nora se connecte avec les droits de Yanis. Le CRM lui refuse les comptes de son secteur. Corrigé le soir même, au lieu d'une première matinée perdue.

*Avant
l'arrivée**Les premières semaines**Dans la durée***1**

Préparer

2**Accueillir****3**Partager les
valeurs**4**

Former

5

Créer les liens

6

Accompagner

7

Suivre

2

Étape 2 · Accueillir

Accueillir

Être attendu doit se voir.

Un accueil préparé réduit le stress d'un nouveau départ et laisse une première impression durable.

1

Un message personnel

Un courriel ou une note du dirigeant, qui mentionne le parcours ou les compétences de la personne.

2

Des présentations organisées

Avec les membres clés de l'équipe : rendez-vous individuels, déjeuners, séances de questions.

3

Des moments d'équipe informels

Pour briser la glace et commencer à construire la confiance.

Des interlocuteurs disponibles, et du temps pour poser ses questions.

*Chronique · 4/8***Premier matin**

Un mot du dirigeant sur son bureau, qui cite son parcours. Un café avec l'équipe, un déjeuner avec Malik, son parrain métier. À midi, Yanis sait à qui poser ses questions.

Avant
l'arrivée

Les premières semaines

Dans la durée

1

Préparer

2

Accueillir

3

**Partager les
valeurs**

4

Former

5

Créer les liens

6

Accompagner

7

Suivre

Étape 3 · Partager les valeurs

3 Relier les valeurs au travail commercial

Le nouveau commercial doit comprendre ce que fait l'entreprise, pourquoi elle le fait, et comment son rôle y contribue. Cela ne s'improvise pas : présentations sur la mission et les valeurs, illustrées par des histoires et des cas clients, puis échanges ouverts avec les dirigeants.

Atelier : relier l'offre à la mission

Question

Ce que l'on explore

À qui sommes-nous utiles ?

Les clients et les problèmes traités

Pourquoi cette offre ?

La valeur apportée et ses limites

Qu'est-ce qui te surprend ?

Les écarts de compréhension et les questions

Les valeurs se comprennent dans les actes

Valeur

Ce que l'entreprise affirme



Situation

Une décision commerciale
réelle

Acte

Ce que l'on attend
concrètement

Mise en situation, exemple fictif : le client demande une fonction qui n'existe pas

1

ClarifierComprendre le besoin
derrière la demande.

2

Dire la limiteExpliquer ce que l'offre
permet réellement.

3

ProposerChercher une option
acceptable et validée.

Chronique · 5 / 8

Dire une limite

En atelier, Yanis joue face à un client qui réclame une fonction absente. Au premier essai, il promet. Au second, il clarifie, dit la limite, propose une option. Nora explique pourquoi le second essai compte davantage.

Avant
l'arrivée

Les premières semaines

Dans la durée

1

Préparer

2

Accueillir

3

Partager les
valeurs

4

Former

5

Créer les liens

6

Accompagner

7

Suivre

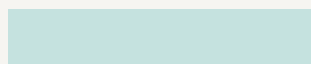
Étape 4 · Former

4 Échelonner la formation et la pratique

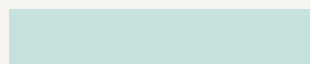
Nouveau produit, nouvelle organisation, nouvelle équipe, nouveaux outils, nouveaux clients : la charge est forte pendant plusieurs semaines. Penser qu'une ou deux semaines de formation suffisent est un leurre. La formation s'échelonne, alterne apprentissage et pratique, et continue toute l'année.

Planning indicatif sur quatre semaines, à adapter au cycle de vente

S1

*Apprendre***Offres et clients**

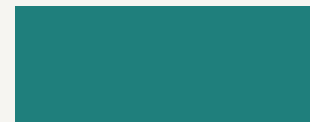
S2

*Apprendre***Outils et
méthode**

S3

*Observer***Observation sur
le terrain**

S4

*Pratiquer***Pratique
accompagnée**

Ensuite, toute l'année

Revenir sur les compétences en situation et ajuster le programme.

Une plateforme de formation en ligne aide à diffuser les contenus et à suivre les progrès ; elle ne remplace pas la pratique.

Une ou deux semaines de formation ne suffisent pas. La formation s'échelonne et continue toute l'année.

Chronique · 6 / 8
Sur le terrain

Semaine 3, Yanis observe les rendez-vous de Malik et note ce que Malik demande avant de présenter. Semaine 4, c'est Yanis qui mène ; Malik observe, et garde ses remarques pour le débrief.

Avant l'arrivée	Les premières semaines				Dans la durée	
1 Préparer	2 Accueillir	3 Partager les valeurs	4 Former	5 Créer les liens	6 Accompagner	7 Suivre

5

Étape 5 · Créer les liens

Créer les premiers liens

Dans les quinze premiers jours, le nouveau commercial rencontre les personnes clés. Les fonctions support : finance, avant-vente, production, produit, suivi client.

Ses pairs <i>Les pratiques et l'entraide</i>	Son manager <i>Les attentes et les retours</i>
La direction <i>Les priorités et les arbitrages</i>	Les fonctions support <i>Les expertises et les relais</i>

Agenda : répartir les rencontres sur quinze jours

Moment	Rencontre	Question utile
Première semaine	Avant-vente et produit	Comment préparer une démonstration ?
Deuxième semaine	Finance et production	Qui valide et qui livre ?
Point de synthèse	Manager et mentor	Quel relais reste à clarifier ?

Un agenda structuré évite la surcharge : garde du temps pour assimiler.



Illustration générée · scène fictive

Avant
l'arrivée

Les premières semaines

Dans la durée

1

Préparer

2

Accueillir

3

Partager les
valeurs

4

Former

5

Créer les liens

6

Accompagner

7

Suivre

Étape 6 · Accompagner

6 Un mentor pour apprendre dans le travail

Assigner un mentor, c'est offrir un repère personnel au nouveau collaborateur, pour la culture comme pour le métier. Le mentorat produit plusieurs effets : il valorise le mentor, qui transmet son savoir ; il crée de la cohésion ; il fidélise ceux qui se sentent utiles ; et il soutient le nouveau commercial quand l'euphorie des débuts retombe.

Rôle

Ce qu'il apporte

Le manager

Les attentes, les objectifs, les arbitrages

Le parrain métier

Les gestes du poste, la pratique accompagnée

Le parrain culture

Les codes, les valeurs, les relais informels

Le lien avec ANCORAGE™. Le mentorat est le cœur de la méthode d'ancrage Keep Growing : comprendre, expérimenter sans risque, appliquer en situation réelle avec des retours, puis automatiser. Une formation transmet ; un accompagnement individuel ancre le comportement.

Point de suivi : ouvrir une conversation utile**Ce qui avance**Qu'as-tu réussi cette
semaine ?**Ce qui bloque**Où as-tu besoin
d'aide ?**Ce qui vient**Quelle situation allons-
nous préparer ?**Chronique · 7 / 8****Le premier
débrief**

Après son premier appel seul, Yanis attend un verdict. Malik pose trois questions : qu'as-tu réussi, où as-tu besoin d'aide, que prépare-t-on ensuite. Ils rejouent l'objection sur laquelle Yanis a calé.

Avant
l'arrivée

Les premières semaines

Dans la durée

1

Préparer

2

Accueillir

3

Partager les
valeurs

4

Former

5

Créer les liens

6

Accompagner

7

Suivre

Étape 7 · Suivre

7

Suivre les progrès au-delà de
l'arrivée

L'intégration ne s'arrête pas à la fin de la période
d'essai.

J30

Revoir les repères et les
difficultés

J60

Observer la pratique et
ajuster l'appui

J90

Faire le bilan et recueillir le
rapport d'étonnementDes indicateurs de montée en
compétence

Définis à l'avance et reliés aux objectifs du
poste : ils mesurent la progression du
commercial et l'efficacité du parcours.

Un rapport d'étonnement à trois
mois

Ce qui a fonctionné, ce qui a surpris, ce
qui peut être amélioré. Il nourrit
l'intégration suivante.

Chronique · 8 / 8

Jour 90

*Le rapport d'étonnement de Yanis tient en une page : des accès
prêts, des rencontres utiles, et une surprise. Personne ne lui
avait dit qui valide les remises. La règle entre dans le livret
d'accueil de l'intégration suivante.*

Cas client • éditeur SaaS B2B

Intégrer sans perdre un trimestre

Un éditeur SaaS B2B accompagné par Keep Growing. Nom anonymisé pour raison de confidentialité.

Un portefeuille bien en dessous de l'objectif annuel, une responsable commerciale qui porte presque seule la reprise, et un cycle de vente d'environ six mois. Conséquence : seules les opportunités créées au premier semestre pèsent vraiment sur le chiffre de l'année, et juillet-août sont quasiment perdus en Europe. Chaque semaine d'intégration compte.

Un cycle d'environ six mois : ce qui se crée après juin pèse peu sur l'année



Les décisions. Recruter un développeur commercial permanent, un manager commercial et une fonction opérations commerciales. En attendant, une ressource commerciale intérimaire tient le terrain, et une agence de prospection externe prend en charge une partie de la génération de rendez-vous.

Ce que le cas enseigne

Principe	Ce qu'il demande
L'intégration commence au recrutement	Préparer le parcours pendant la recherche, pas après la signature
Le calendrier commercial fixe l'urgence	Caler la montée en compétence sur le cycle de vente et la saisonnalité
Une ressource externe s'intègre aussi	Offre, cibles, discours et règles de passage transmis comme à un salarié

Chaque semaine d'intégration compte.

Où en es-tu ?

Pense à ta dernière intégration. Vrai, 2 points ; en partie, 1 ; faux, 0.

		Vrai	En partie	Faux
1	Le premier jour, le poste, les accès et le CRM fonctionnaient, testés avec les droits du nouvel arrivant.	☐	☐	☐
2	Le nouveau commercial avait rencontré ses interlocuteurs clés dans les quinze premiers jours.	☐	☐	☐
3	Sa formation alternait apprentissage et pratique accompagnée, sur plusieurs semaines.	☐	☐	☐
4	Un mentor le suivait, avec un point régulier sur ce qui avance, ce qui bloque et ce qui vient.	☐	☐	☐
5	Ses progrès ont été revus à 30, 60 et 90 jours, sur des situations observées.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 10

9 ou 10	Ton parcours fait progresser. Recueille le rapport d'étonnement pour l'améliorer encore.
5 à 8	L'accueil est là, le suivi manque. Commence par le carnet de progression.
0 à 4	Ton intégration repose sur la bonne volonté. Prépare les sept étapes avant ton prochain recrutement.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Une intégration réussie dépend aussi de l'équipe qui accueille.
Pulse 360 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.

Source. Bock, L. (2015), Work Rules!, Twelve : l'expérience de la check-list manager. **Pour aller plus loin :** KG 17 · Les profils commerciaux décryptés, KG 18 · Recruter le bon commercial. Yanis, Nora et Malik sont fictifs, comme le carnet de progression et les plannings, à adapter au poste.