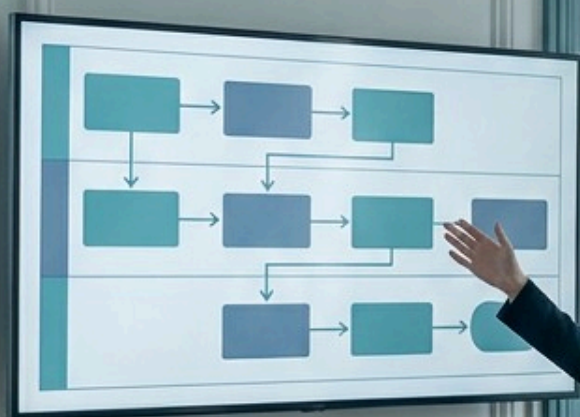


Keep Growing · Livre blanc 20 · Opérations commerciales

# Opérations *commerciales*

*Faire fonctionner le système.*



Des données fiables.

Des passages organisés.

Des décisions suivies.

**Keep**Growing

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

# Sommaire

## Comprendre

|    |                                          |    |
|----|------------------------------------------|----|
| 01 | Sortir du chaos silencieux               | 03 |
| 02 | Quand structurer la fonction ?           | 04 |
| 03 | De l'incident à la règle                 | 05 |
| 04 | Quatre responsabilités à rendre visibles | 06 |

## Organiser

|    |                                            |    |
|----|--------------------------------------------|----|
| 05 | Organiser les relais                       | 07 |
| 06 | Expliquer les écarts de prévision          | 08 |
| 07 | Rendre les validations de devis explicites | 09 |
| 08 | Relier et choisir les outils               | 10 |
| 09 | Des indicateurs fiables                    | 11 |
| 10 | L'IA prépare, l'équipe vérifie             | 12 |

## Le plan en 90 jours

|    |                                      |    |
|----|--------------------------------------|----|
| 11 | Jours 1 à 30 : diagnostiquer         | 13 |
| 12 | Jours 31 à 60 : installer            | 14 |
| 13 | Jours 61 à 90 : améliorer et mesurer | 15 |

## Passer à l'action

|    |                                                       |    |
|----|-------------------------------------------------------|----|
| 14 | Cas client : quand les exceptions deviennent la règle | 16 |
| 15 | Où en es-tu ?                                         | 17 |
|    | Aller plus loin                                       | 18 |

## La chronique

Sept épisodes suivent le dossier Alto, une demande perdue un vendredi soir, jusqu'à un système qui fonctionne. Sa fiche se remplit au fil des pages. Un cas fictif.



Toute la collection sur  
[keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale](https://keepgrowing.fr/livres-blancs-expertise-commerciale)

Introduction

# Sortir du chaos silencieux

Imagine une équipe commerciale talentueuse, motivée, avec d'excellents produits, qui peine pourtant à atteindre ses objectifs. Les commerciaux croulent sous les tâches administratives, des leads se perdent, et personne ne sait vraiment où en est le portefeuille. Tu reconnais la situation ?

## Moins de la moitié

Elle n'a rien d'exceptionnel : selon McKinsey, la plupart des commerciaux consacrent moins de la moitié de leur temps à vendre.

Les opérations commerciales répondent à ce chaos silencieux. Leur rôle : faire en sorte que les données soient fiables, que les passages de relais soient organisés et que les décisions soient suivies.

Vue de travail, exemple fictif : à traiter aujourd'hui

| Compte | Responsable | Action                  | Échéance    |
|--------|-------------|-------------------------|-------------|
| Alto   | A attribuer | Qualifier la demande    | A traiter   |
| Nova   | Équipe A    | Confirmer le besoin     | Aujourd'hui |
| Cobalt | Équipe B    | Préparer le rendez-vous | Demain      |

Aucun lead sans responsable. L'outil rend l'oubli visible ; la règle d'attribution permet de le traiter.

Le dossier Alto · 1 / 7

Vendredi soir

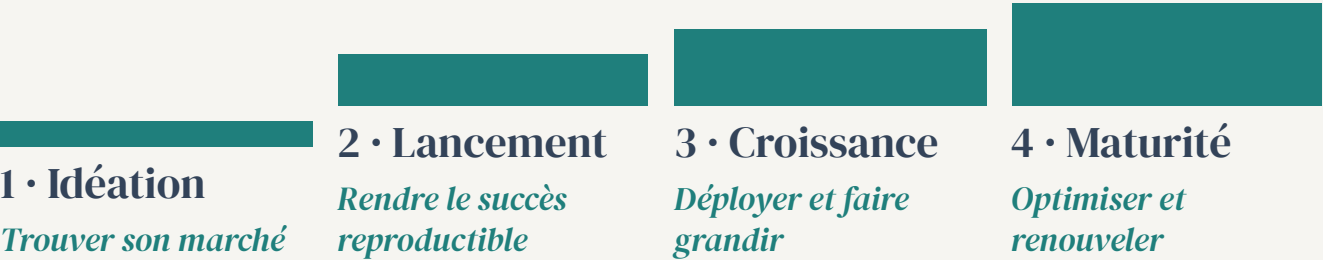
Vendredi soir, la demande d'Alto arrive par le formulaire du site. Lundi, personne ne l'a prise : chacun pensait qu'un collègue s'en occupait. Suivons ce dossier au fil du guide.

|            |                         |                               |                              |                           |
|------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Fiche Alto | Responsable<br>personne | Prochaine action<br>à définir | Prévision datée<br>à définir | Devis validé<br>à définir |
|------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|

Comprendre

# 02 Quand structurer la fonction ?

Il n'y a pas de seuil universel. Le bon moment dépend du travail à accomplir, pas du chiffre d'affaires ni de l'effectif. La grille des quatre stades de la collection (détaillée dans KG 17) donne le repère.



| Stade      | Ce que les opérations commerciales apportent                                              |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Idéation   | Un CRM simple et quelques règles de base, souvent tenus par le dirigeant ou un commercial |
| Lancement  | Formaliser le processus de vente, fiabiliser les données, premier appui dédié ou externe  |
| Croissance | Une fonction identifiée : outils reliés, indicateurs communs, circuits de validation      |
| Maturité   | Une équipe dédiée : standardisation, analyse, coordination entre sites et canaux          |

Sept signaux qu'il est temps de structurer, quel que soit le stade

- |                                                         |                                                             |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1 L'équipe commerciale grandit plus vite que ses règles | 2 Le cycle de vente se complique                            |
| 3 Les canaux de vente se multiplient                    | 4 Le besoin de suivi dépasse ce que les tableurs permettent |
| 5 Les pertes de temps opérationnelles s'accumulent      | 6 Les erreurs dans les devis et les contrats augmentent     |
| 7 La prévision des résultats devient difficile          |                                                             |

# 03 *Comprendre* De l'incident à la règle

Sans opérations commerciales structurées, trois risques s'installent.

## Perte de contrôle

Revenus impossibles à prévoir, décisions prises à l'intuition

## Démotivation des équipes

Frustration face aux processus inefficaces, sentiment de manquer d'appui

## Croissance ralentie

Opportunités manquées, cycles de vente rallongés

### Revue des frictions, exemples de situations de travail

| Incident                 |   | Cause à vérifier     |   | Réponse opérationnelle        |
|--------------------------|---|----------------------|---|-------------------------------|
| Lead oublié              | → | Aucun responsable    | → | Règle d'attribution et alerte |
| Devis corrigé trois fois | → | Catalogue incohérent | → | Référentiel d'offres validé   |
| Prévision instable       | → | Dates jamais revues  | → | Critères de revue explicites  |

Chaque incident récurrent mérite une règle. Chaque règle mérite un responsable.

### Le dossier Alto · 2 / 7 Pas un accident

Alto n'est pas un accident. D'autres leads se sont perdus avant lui, toujours pour la même raison : personne n'était désigné. L'équipe arrête de chercher un coupable et écrit la règle qui manquait.

Fiche Alto

-----  
Responsable  
personne

-----  
Prochaine action  
à définir

-----  
Prévision datée  
à définir

-----  
Devis validé  
à définir

## Comprendre

# 04 Quatre responsabilités à rendre visibles

Vois ton organisation commerciale comme un aéroport.

Les commerciaux

Les pilotes

Les clients

Les passagers

Les opérations

La tour de contrôle

| Responsabilité | Sans                                  | Avec                                     | Livrable                            |
|----------------|---------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| Donner le cap  | <i>Navigation à vue</i>               | Un cap clair, des objectifs atteignables | Plan commercial et priorités        |
| Organiser      | <i>Chaos organisé</i>                 | Des règles et des relais clairs          | Règles de passage                   |
| Fiabiliser     | <i>Décisions au jugé</i>              | Des choix éclairés par les données       | Dictionnaire des données et mesures |
| Accompagner    | <i>Commerciaux livrés à eux-mêmes</i> | Une équipe outillée                      | Supports utilisés par l'équipe      |

Un responsable. Un livrable. Une cadence.  
Pour chaque responsabilité.

# 05 Organiser

## Organiser les relais

Le CRM est le cœur du système. Il est indispensable, quelle que soit la taille de l'entreprise.

### Sans CRM

Données dispersées

Vision partielle

Historique client perdu

### Avec CRM

Une vue complète du client

Une information centralisée

Une relation qui survit aux changements de personnes

Les outils d'automatisation des relances complètent le CRM : séquences d'actions programmées, personnalisation à grande échelle, suivi rigoureux. Ils deviennent utiles dès que le volume de contacts dépasse ce qu'un suivi manuel permet.

### Exemple de circuit d'attribution, à adapter

1

#### Réception

Vérifier le compte, le contact et les doublons.

→

2

#### Attribution

Choisir le responsable selon le territoire et la disponibilité.

→

3

#### Prise en charge

Créer une action datée ; alerter si elle reste sans suite.

### Le dossier Alto · 3 / 7

#### Trois gestes

Appliqué à Alto, le circuit tient en trois gestes. Nouveau compte, aucun doublon. Le territoire désigne l'équipe A. Une action datée est créée ; si elle reste sans suite, l'alerte remonte au manager.

Fiche Alto

Responsable  
✓ Équipe A

Prochaine action  
✓ Action datée

Prévision datée  
à définir

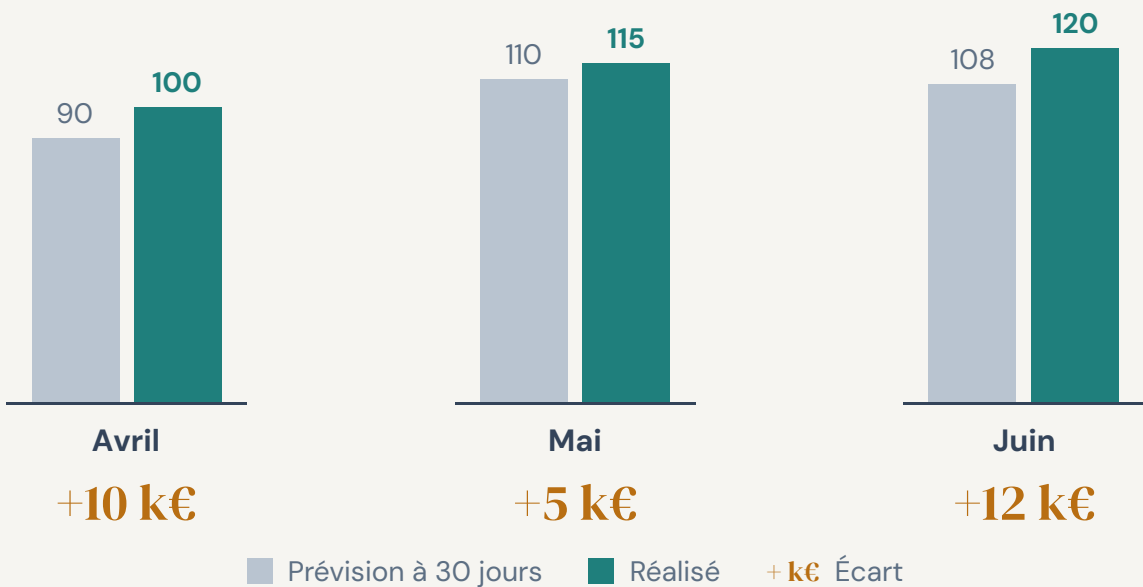
Devis validé  
à définir

Organiser · 06

# Expliquer les écarts de prévision

Les outils d'analyse des conversations et de la performance détectent tôt les risques et nourrissent l'accompagnement des commerciaux. Les outils de tableaux de bord automatisent le suivi et déclenchent des alertes. Mais un écart ne s'explique qu'avec une méthode.

Prévision et réalisé, exemple fictif (même périmètre, commandes signées, en k€)



**Écart = réalisé – prévision**

Ici, l'équipe sous-estime chaque mois : la question à poser porte sur ce que la prévision ne voit pas. Garde la date de chaque prévision, pour ne jamais comparer le réalisé à une prévision révisée après coup.

Le dossier Alto · 4 / 7

Une prévision datée

Alto entre dans la prévision du mois, avec la date du jour où l'hypothèse a été posée. Si la signature glisse, l'écart s'expliquera au lieu de se découvrir en fin de mois.

Fiche Alto

Responsable  
✓ Équipe A

Prochaine action  
✓ Action datée

Prévision datée  
✓ Date posée

Devis validé  
à définir

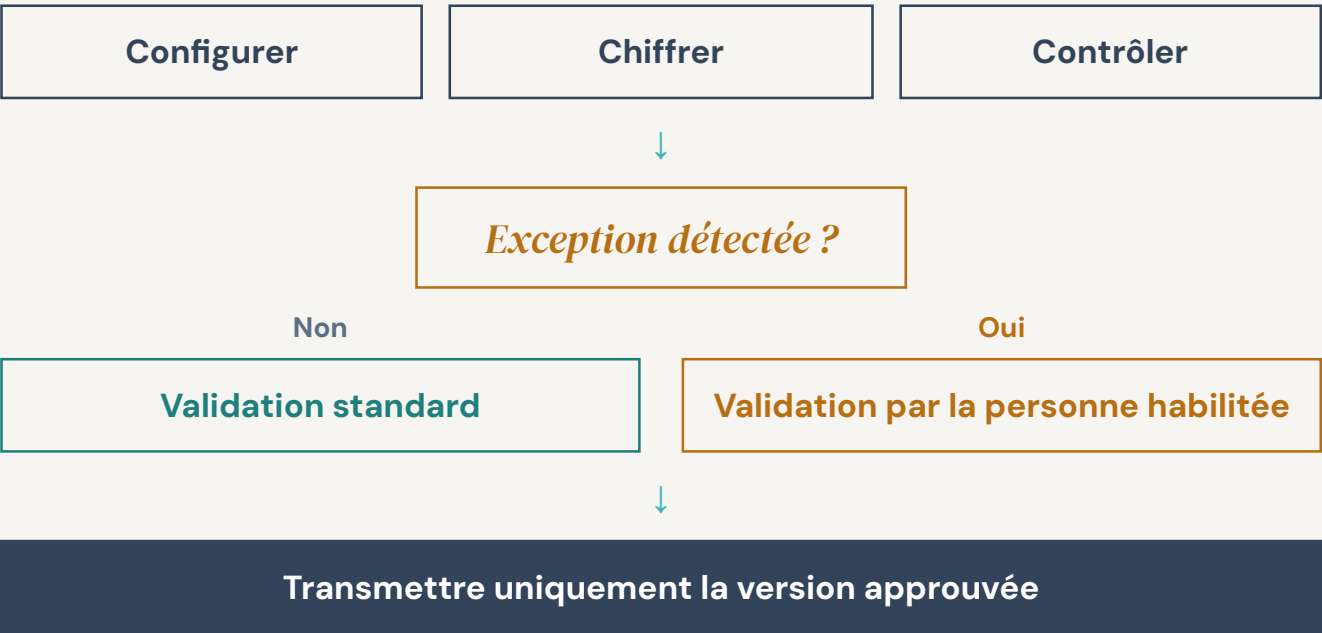
Organiser

07

Rendre les validations de devis explicites

Les outils de configuration et de chiffrage des devis limitent les erreurs de prix, raccourcissent les délais et gardent les propositions cohérentes. Ils sont indispensables dès que les offres se configurent de plusieurs façons.

Une exception suit un circuit explicite (seuils fixés par ta politique commerciale)



Un outil ne garantit pas la conformité.

La fiabilité d'un devis dépend des données, des règles configurées, de leur mise à jour et des validations réellement appliquées.

Le dossier Alto · 5 / 7  
La remise hors politique

Alto demande une remise hors politique commerciale. Le contrôle détecte l'exception, la personne habilitée tranche, et seule la version approuvée part chez le client.

Fiche Alto

Responsable  
✓ Équipe A

Prochaine action  
✓ Action datée

Prévision datée  
✓ Date posée

Devis validé  
✓ Version approuvée

Organiser · 08

# Relier et choisir les outils

Un ensemble d'outils vaut autant par chaque outil que par leurs liens. Les connexions essentielles :

| Connexion                                  | Ce qu'elle garantit                                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| CRM ⇄ marketing                            | Un même score pour qualifier les leads, marketing et vente alignés |
| CRM ⇄ automatisation des relances          | Actions et statuts synchronisés                                    |
| Analyse des conversations ⇄ accompagnement | Un entraînement fondé sur des situations réelles                   |
| Tableaux de bord ⇄ tous les outils         | Une vision unifiée                                                 |

Pour chaque connexion, définis l'identifiant partagé, les champs transmis, la fréquence, les droits d'accès et le traitement des erreurs.

Cinq critères de choix

|                                    |                                                 |                                |                                    |                        |
|------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| 1                                  | 2                                               | 3                              | 4                                  | 5                      |
| Suivre ta croissance sur trois ans | Adoption : prise en main, formation, assistance | Effet mesurable sur l'activité | Connexions natives avec tes outils | Sécurité et conformité |

Grille de choix : demander des preuves

| Critère   | Preuve demandée           | Point à valider              |
|-----------|---------------------------|------------------------------|
| Adoption  | Test par les utilisateurs | Tâche réalisée sans aide     |
| Connexion | Essai sur données de test | Erreurs visibles et traitées |
| Coût      | Périmètre et hypothèses   | Licences et mise en œuvre    |

Un outil simple utilisé par tous vaut mieux qu'un outil complexe sous-exploité.

# 09 Organiser

## Des indicateurs fiables

« Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas. » Encore faut-il mesurer ce qui répond à une question précise.

| Niveau       | Question                                 | Indicateurs                                                                                             |
|--------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Activité     | <i>L'équipe travaille-t-elle assez ?</i> | Appels, courriels, rendez-vous ; taux de réponse ; conversion par étape ; délai de traitement des leads |
| Portefeuille | <i>Les affaires avancent-elles ?</i>     | Valeur par étape ; vitesse d'avancement ; conversion globale ; durée du cycle                           |
| Performance  | <i>Les objectifs sont-ils tenus ?</i>    | Atteinte des objectifs ; valeur moyenne des affaires ; revenu net par commercial ; coût de la vente     |
| Qualité      | <i>La croissance est-elle durable ?</i>  | Recommandation client (NPS) ; fidélisation ; développement des comptes ; fiabilité des prévisions       |

### Quatre bonnes pratiques

#### 1 Hiérarchise

Trois à cinq indicateurs principaux liés à tes objectifs, cinq à dix secondaires pour le pilotage.

#### 2 Automatise la collecte

Relie tes outils pour ne rien ressaisir.

#### 3 Mets en contexte

Segmente par produit, territoire, secteur ; regarde les tendances, pas seulement les chiffres bruts.

#### 4 Partage

Rends les indicateurs visibles par toute l'équipe et forme-la à les lire.

### Qualité du CRM, exemple fictif sur 100 opportunités

|                    |             |       |
|--------------------|-------------|-------|
| Compte renseigné   | <div></div> | 100 % |
| Responsable défini | <div></div> | 96 %  |
| Action à jour      | <div></div> | 74 %  |

**26 dossiers sans action à jour** doivent être revus avant d'entrer dans la prévision. Vérifie la qualité du CRM avant de commenter les résultats.

Organiser · 10

# L'IA prépare, l'équipe vérifie

L'IA fait passer les opérations commerciales d'un rôle surtout administratif à un rôle de conseil fondé sur les données. Elle peut qualifier et prioriser, documenter les échanges, préparer des rapports, repérer les affaires à risque ou mettre à jour le CRM. Ses effets dépendent de tes données et de ta supervision : mesure-les sur une période test.

Exemple fictif : l'assistant propose, le commercial décide (aucun envoi automatique)

| Signal observé                     | Proposition          | Qui valide               |
|------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| Action CRM échue                   | Préparer une relance | Le commercial            |
| Contact décideur absent du dossier | Demander qui décide  | Le responsable du compte |
| Date de signature dépassée         | Revoir l'hypothèse   | Le manager               |

La règle d'usage

L'IA prépare

Analyse, résumé, proposition de mise à jour.



L'équipe vérifie

Sources, pertinence, oublis, contexte client.



La personne habilitée valide

Prix, engagements, messages et décisions sensibles.

Trois enjeux restent à piloter : la transparence (décisions explicables, données clients protégées, biais corrigés), l'adoption (montée en compétence, nouvelles compétences en lecture des données) et le partage des rôles entre l'humain et l'outil.

Le dossier Alto · 6 / 7

La date dépassée

La date de signature d'Alto est dépassée. L'assistant le signale et propose de revoir l'hypothèse. C'est le manager qui décide, avec le commercial.

Fiche Alto

Responsable

✓ Équipe A

Prochaine action

✓ Action datée

Prévision datée

À revoir

Devis validé

✓ Version approuvée

Le logiciel de Keep Growing

Sales-Pilot

sales-pilot.ai

Le sparring partner IA du commerce B2B, en trois modes. L'outil prépare, le commercial garde la main. Powered by AI. Trained by Pros.

Prépare

tes rendez-vous

Débriefe

après chaque échange

Développe

tes compétences

Jours 1 à 30

Diagnostiquer

Jours 31 à 60

Installer

Jours 61 à 90

Améliorer et mesurer

Le plan en 90 jours

30 Jours 1 à 30 : diagnostiquer

Le plan en 90 jours construit trois livrables.

Livrable 1

Un diagnostic : frictions et priorités

Livrable 2

Des outils et règles testés

Livrable 3

Des résultats et ajustements

Les trois chantiers du premier mois

- 1

Auditer l'existant

Processus actuels, cartographie du cycle de vente, goulots d'étranglement, outils en place
- 2

Analyser les frictions

Entretiens avec les commerciaux, données de performance
- 3

Repérer les gains rapides

Automatisations simples, erreurs récurrentes à corriger, améliorations à effet immédiat

Le diagnostic doit déboucher sur des choix : un responsable, un livrable et une date de validation pour chaque priorité.

Le dossier Alto · 7 / 7

Un système qui fonctionne

Quelques semaines plus tard, Alto a un responsable, une prochaine action, une prévision datée et un devis validé. Rien d'héroïque : un système qui fonctionne. Reste à l'installer chez toi.

Fiche Alto

Responsable

✓ Équipe A

Prochaine action

✓ Action datée

Prévision datée

✓ Date posée

Devis validé

✓ Version approuvée

Jours 1 à 30

Diagnostiquer

Jours 31 à 60

Installer

Jours 61 à 90

Améliorer et mesurer

60

*Le plan en 90 jours*

## Jours 31 à 60 : installer

### Les trois chantiers du deuxième mois

#### 1 Outils de base

Déployer ou améliorer le CRM, relier les outils essentiels, nettoyer et structurer les données

#### 2 Formation

Sessions de prise en main, guides courts, relais internes identifiés

#### 3 Indicateurs

Choisir les indicateurs prioritaires, installer les tableaux de bord, fixer les valeurs de départ

### Avancer par étapes validées



#### 1 Configurer

Champs, étapes et règles indispensables.



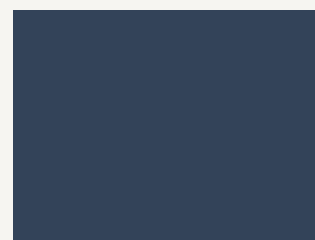
#### 2 Tester

Un petit groupe d'utilisateurs, sur des cas réels.



#### 3 Former

Guides courts et exercices sur les tâches quotidiennes.



#### 4 Déployer

Assistance identifiée, retours collectés, corrections suivies.

### *À ton tour*

#### Le test

*À l'étape Tester, prends de vrais dossiers. Rejoue le parcours d'Alto avec tes propres règles : réception, attribution, prévision datée, devis validé. Là où le dossier bloque, il manque une règle ou un responsable.*

Jours 1 à 30

Diagnostiquer

Jours 31 à 60

Installer

Jours 61 à 90

Améliorer et mesurer

Le plan en 90 jours

# 90 Jours 61 à 90 : améliorer et mesurer

- 1

Automatiser

Séquences de relance, circuits d'approbation, alertes
- 2

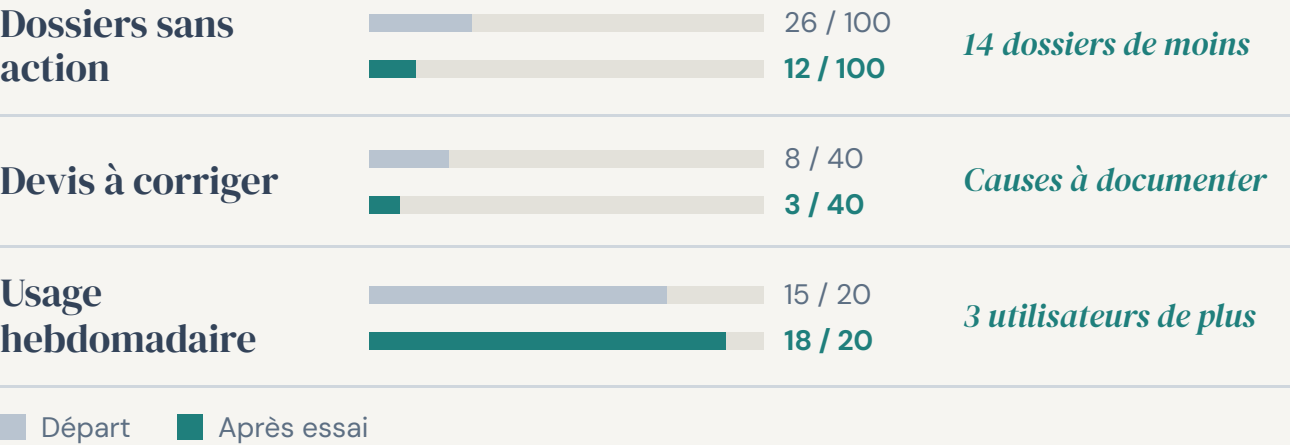
Affiner le pilotage

Tableaux de bord par rôle, prévisions intégrées, accès aux données élargi
- 3

Mesurer

Gains d'efficacité, premier retour sur investissement, ajustements selon les retours

Bilan, exemple fictif sur deux périodes comparables



## Commencer par un point de friction réel

Choisis-en un, établis la situation de départ et lance un essai limité, avec un responsable et une date de bilan.

Les opérations commerciales ne sont plus une option : elles font fonctionner la croissance.

## Cas client · éditeur SaaS B2B

# Quand les exceptions deviennent la règle

Un éditeur SaaS B2B d'une vingtaine de personnes, accompagné par Keep Growing. Nom anonymisé pour raison de confidentialité.

## 13 preuves de concept menées en parallèle, sans règle pour décider lesquelles lancer ni quand les arrêter

**La situation.** Un produit performant, des clients sérieux, mais une croissance qui s'essouffle. L'équipe mène treize preuves de concept en parallèle. Chacune mobilise des ressources, peu se transforment en contrat. Les prix se négocient au cas par cas et les exceptions s'accumulent.

**Le diagnostic.** Le problème n'était pas le marché. Treize preuves de concept simultanées formaient un goulot d'étranglement : aucune règle ne disait lesquelles lancer, ni quand les arrêter. Derrière, une offre qui ressemblait davantage à du service sur mesure qu'à un logiciel reproductible.

### Les règles installées

| Friction                                         | Règle                                                                           | Principe du guide                        |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Trop de preuves de concept lancées</b>        | Une grille de scoring et un comité Go/No Go avant tout lancement                | <i>De l'incident à la règle</i>          |
| <b>Prix négociés au cas par cas</b>              | Une grille tarifaire standard en trois niveaux, exceptions limitées et validées | <i>Rendre les validations explicites</i> |
| <b>Décisions concentrées chez les fondateurs</b> | Des rôles et des mandats clairs pour les responsables                           | <i>Responsabilité = autorité</i>         |

**Ce qui a changé.** Une organisation commerciale clarifiée, une cible prioritaire définie, une dépendance aux fondateurs réduite. L'entreprise passe d'un fonctionnement de startup à une entreprise pilotée, avec ses instances et ses indicateurs.

**On ne peut pas demander à quelqu'un d'être responsable sans lui donner l'autorité correspondante.**

# Où en es-tu ?

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

|   |                                                                                                                | Vrai                  | En partie             | Faux                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Aucun lead ni aucune opportunité n'est sans responsable ni prochaine action datée.                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | Chaque incident récurrent a donné lieu à une règle écrite, avec un responsable.                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | Les devis hors politique commerciale suivent un circuit de validation explicite.                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | Chaque prévision est datée, et l'écart avec le réalisé est expliqué chaque mois.                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | Les propositions de l'IA sont toujours vérifiées, et validées par une personne habilitée quand elles engagent. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Lecture du score sur 10

**9 ou 10**

Ton système tient. Travaille la connexion entre les outils.

**5 à 8**

Les bases sont là. Choisis l'affirmation la plus basse et lance un essai de 30 jours.

**0 à 4**

Commence par le diagnostic des jours 1 à 30, avant tout nouvel outil.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

# Pulse 360

Les frictions opérationnelles sont souvent le symptôme d'autre chose. 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](https://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](mailto:hello@keepgrowing.fr) · [keepgrowing.fr](https://keepgrowing.fr)

Powered by AI. Trained by Pros.

**Source.** McKinsey & Company, Freeing up the sales force for selling. **Pour aller plus loin :** KG 16 · Processus de vente, KG 17 · Les profils commerciaux décryptés. Le dossier Alto, les vues de travail et les chiffres d'illustration sont des exemples fictifs, jamais des résultats clients.