

Keep Growing · Livre blanc 17 · Guide pratique

Les profils commerciaux *décryptés*

Identifier et aligner les talents de tes commerciaux selon leur rôle, leur maturité et tes enjeux.



Huit rôles.

Deux éclairages.

Des contributions complémentaires.

KeepGrowing

keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Illustration générée · scène fictive

Sommaire

Un talent n'est pas une compétence : on peut être compétent et ne pas aimer ce que l'on fait.

01	Aligner le talent et les responsabilités	03
02	TMA : ce que la personne peut développer	04
03	Map & Match : ce qui lui donne de l'énergie	05
04	Croiser les deux lectures	06
05	Les huit rôles, du Chasseur au Directeur commercial	
1	Chasseur	07
2	Négociateur	08
3	Cultivateur	09
4	Grands comptes	10
5	Technico-commercial	11
6	Commercial terrain	12
7	Manager	13
8	Directeur commercial	14
06	Stades et talents : la grille de référence	15
07	Composer l'équipe dans le temps	16
08	Les huit rôles en un tableau	17
09	Passer à l'action	18
10	Où en est ton équipe ?	19
	Aller plus loin, sources	20

La chronique

Sept épisodes suivent Samuel, dirigeant de Travia, qui comprend pourquoi un excellent recrutement ne donne pas de résultats, et recompose son équipe. Un cas fictif.



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

Introduction

Aligner le talent et les responsabilités

Tu viens de recruter un commercial brillant sur le papier. Six mois plus tard, les résultats ne sont pas là. Il était pourtant performant dans son poste précédent.

Ce n'est pas une question de compétence. C'est une question d'alignement entre ce qui lui donne naturellement de l'énergie et les responsabilités du poste.

Ce guide t'aide à repérer ce qui motive chacun de tes commerciaux, et à les placer là où ils créeront naturellement de la valeur. Recruter, c'est faire correspondre une personne et un travail : il faut comprendre ce qui donne de l'énergie à quelqu'un, pas seulement ce qu'il sait faire.

Ce que disent les études sur l'engagement

8 %

des salariés sont engagés dans leur travail **en France**

20 %

dans le monde. Gallup, State of the Global Workplace, 2026

× **6**

de chances d'être engagé quand on utilise ses talents chaque jour (Gallup)

Les salariés activement désengagés coûtent **90 à 102 milliards d'euros par an** aux entreprises françaises (Gallup, 2019).

Un talent n'est pas une compétence : on peut être compétent et ne pas aimer ce que l'on fait.

Philosophie Keep Growing

Chronique • 1 / 7

Le bon CV

Samuel, dirigeant de Travia, a recruté Yanis, négociateur reconnu chez son ancien employeur, pour suivre et développer les comptes existants. Six mois plus tard, les résultats ne sont pas là. Samuel se demande s'il s'est trompé de personne.

Cadre 1 · TMA

1 TMA : ce que la personne peut développer

Pour lire une équipe commerciale, nous croisons deux outils complémentaires, conçus par d'autres que nous : TMA pour les compétences comportementales, Map & Match pour les moteurs d'énergie.

TMA (Talent Motivation Analysis), de l'éditeur néerlandais TMA Method, identifie **53 compétences comportementales** réparties en **23 domaines de résultats**, mesurées sur quatre niveaux.

Les quatre niveaux TMA

Niveau	Score	Ce qu'il signifie
■ Très talentueux	6,5 et plus	Donne de l'énergie, facile à développer
■ Talentueux	De 4,5 à moins de 6,5	Zone de confort mobilisable
■ Modérément talentueux	De 3 à moins de 4,5	Potentiel à développer
■ Moins talentueux	Moins de 3	Coûte de l'énergie, difficile à développer

TMA évalue notamment l'orientation client, la négociation, le leadership de groupe, la gestion du stress, l'assertivité et la vision stratégique.

Comprendre un comportement avec TMA

Vouloir faire

motivations et talents

+

Pouvoir faire

compétences et aptitudes

+

Devoir faire

attentes de l'environnement

=

Comportement observable

Chronique · 2 / 7

Ce qu'il peut développer

Le rapport TMA de Yanis confirme une négociation solide. L'organisation du suivi reste à développer. La compétence n'explique pas tout.

Cadre 2 · Map & Match

2 Map & Match : ce qui lui donne de l'énergie

Map & Match, conçu par Chantal Gensse, révèle ce qui donne ou consomme de l'énergie à chacun. Selon l'éditeur, plus de 15 000 profils ont été réalisés. Le modèle identifie **20 talents, les Energy Skills™**, répartis en cinq fonctions.

La carte des 20 Energy Skills™

Opérations		Relie	Projection	
Initier	Accomplir	Lier	Enrichir	Piloter
Créatif	Concepteur	Médiateur	Conseiller	Ordonnanceur
Explorateur	Réalisateur	Coordinateur	Coach	Manager
Éclaireur	Finisseur	Connecteur	Avaliseur	Décideur
Affronteur	Transmetteur	Idéateur	Expert	Stratège

Initier et accomplir font avancer l'activité : ce sont les opérations. Enrichir et piloter préparent et orientent l'action : c'est la projection. Lier relie les deux.

Chaque talent se lit à trois niveaux

**T5™ · talents
profonds**

Moteurs d'énergie

**C5 · talents
construits**

Mobilisables

I5 · irritants

Consomment de l'énergie

Un irritant n'est pas une incompétence.

Les fiches qui suivent sont des repères pédagogiques, à confronter au rapport individuel et aux situations vécues.

Chronique · 3 / 7

Ce qui lui coûte

Map & Match éclaire le reste : Affronteur et Décideur comptent parmi ses talents profonds. Le suivi patient des comptes, lui, consomme son énergie. Samuel lui a confié un poste de Cultivateur.

La méthode

Croiser les deux lectures

Le bon rôle, au bon moment. On part des besoins de l'entreprise, on les relie à la personne, puis on décide de l'accompagnement.

1 Responsabilités réelles

Que doit-on accomplir maintenant, et demain ?

2 Deux éclairages

TMA : le potentiel de développement (motivations, talents, compétences à développer). Map & Match : l'énergie mobilisée (responsabilités qui donnent de l'énergie ou en consomment).

3 Confronter aux situations vécues

Entretien, exemples concrets, mise en situation : qu'est-ce qui est maîtrisé, apprécié, à développer ?

4 Décider

Développer, réorganiser, créer un binôme ou recruter.

Quatre décisions possibles

Développer	Réorganiser	Créer un binôme	Recruter
------------	-------------	-----------------	----------

Deux éclairages complémentaires. Aucun score commun, aucun profil idéal automatique.

Chronique • 4 / 7

L'entretien

Samuel et Yanis confrontent ces lectures aux situations vécues. Yanis s'anime quand un dossier bloqué doit être conclu, il s'éteint dans les revues de compte. Décision : réorganiser plutôt que remplacer.

01 *Rôle 1 · SDR, BDR*

Le Chasseur

Premier maillon de la chaîne commerciale, il ouvre les portes et crée les opportunités. Il s'épanouit dans l'incertitude et voit chaque « non » comme un pas vers le « oui ».

Energy Skills™ clés sur la carte Map & Match

Opérations		Relie	Projection	
Initier	Accomplir	Lier	Enrichir	Piloter
Créatif	Concepteur	Médiateur	Conseiller	Ordonnanceur
Explorateur	Réalisateur	Coordinateur	Coach	Manager
Éclaireur	Finisseur	Connecteur	Avaliseur	Décideur
Affronteur	Transmetteur	Idéateur	Expert	Stratège

La contribution en action

compte cible → signal de besoin → premier échange → opportunité qualifiée

Signaux à repérer

Énergie intacte après 50 appels à froid, détecte les opportunités cachées, construit vite un réseau.

Points d'attention

Peut s'impatienter sur les cycles longs, a besoin de variété.

TMA, potentiel à explorer

Initiative, adaptation, négociation.

Évolution du rôle

Formaliser et transmettre quand l'équipe grandit.

1 **2** 3 4 5 6 7 8 rôle 2 sur 8 · négociateur

02 *Rôle 2 · Account Executive*

Le Négociateur

Il transforme les opportunités en signatures. Il excelle dans la négociation finale et la conclusion. Il aime signer et passer à l'affaire suivante.

La contribution en action

- clarifier les enjeux
- traiter les objections
- engager la décision
- conclure l'accord

Signaux à repérer

Pose naturellement les questions qui font avancer, traite les objections avec assurance, sait quand demander la signature.

Points d'attention

Peut négliger la relation après la vente, risque de mettre trop de pression sur le prospect.

TMA, potentiel à explorer

Négociation, assertivité, gestion du stress.

Energy Skills™ clés

Initier

Créatif Explorateur Éclaireur

Affronteur

Accomplir

Concepteur **Réalisateur** Finisseur
Transmetteur

Lier

Médiateur Coordinateur
Connecteur Idéateur

Enrichir

Conseiller Coach Avaliseur Expert

Piloter

Ordonnanceur Manager **Décideur**
Stratège

Évolution du rôle

Passer du succès individuel à une méthode partagée.

1 2 **3** 4 5 6 7 8 rôle 3 sur 8 · cultivateur

03

Rôle 3 · Account Manager

Le Cultivateur

Gardien de la relation client, il développe les comptes existants et leur valeur dans la durée. Il construit des partenariats fondés sur la confiance.

Energy Skills™ clés sur la carte Map & Match

Opérations		Relie	Projection	
Initier	Accomplir	Lier	Enrichir	Piloter
Créatif	Concepteur	Médiateur	Conseiller	Ordonnanceur
Explorateur	Réalisateur	Coordinateur	Coach	Manager
Éclaireur	Finisseur	Connecteur	Avaliseur	Décideur
Affronteur	Transmetteur	Idéateur	Expert	Stratège

La contribution en action

comprendre l'usage → entretenir la confiance → créer de la valeur → développer le compte

Signaux à repérer

Retient les détails qui comptent pour ses clients, anticipe leurs besoins, excelle dans les ventes additionnelles et croisées menées en conseil.

Points d'attention

Peut éviter les conversations difficiles, moins à l'aise en prospection pure.

TMA, potentiel à explorer

Orientation client, écoute, coopération.

Évolution du rôle

Structurer le suivi, puis développer les comptes.

Chronique · 5 / 7

Deux rôles, deux personnes

Yanis reprend les nouvelles affaires, en Négociateur. Le suivi des comptes revient à Chloé, qui aime la relation dans la durée. Chacun garde ce qui lui donne de l'énergie.

Rôle 4 · Key Account Manager

04 Le Stratège grands comptes

Il pilote des comptes complexes aux nombreux interlocuteurs, conduit des cycles de vente longs et construit des plans de compte élaborés.

Energy Skills™ clés sur la carte Map & Match

Opérations		Relie	Projection	
Initier	Accomplir	Lier	Enrichir	Piloter
Créatif	Concepteur	Médiateur	Conseiller	Ordonnanceur
Explorateur	Réalisateur	Coordinateur	Coach	Manager
Éclaireur	Finisseur	Connecteur	Avaliseur	Décideur
Affronteur	Transmetteur	Idéateur	Expert	Stratège

La contribution en action

un plan de compte qui relie direction client, achats, utilisateurs et experts internes

Signaux à repérer

Cartographie spontanément les parties prenantes, raisonne en valeur à long terme, coordonne les ressources internes.

Points d'attention

Peut trop théoriser au lieu d'agir, risque de s'impatienter sur les gains rapides.

TMA, potentiel à explorer

Vision stratégique, négociation, coopération.

Évolution du rôle

Coordonner davantage d'acteurs quand le compte grandit.

05 *Rôle 5 · Sales Engineer*

Le Technico-commercial

À l'interface entre technique et métier, il traduit la complexité en valeur client et crédibilise la solution par sa maîtrise du sujet.

Energy Skills™ clés sur la carte Map & Match

Opérations		Relie	Projection	
Initier	Accomplir	Lier	Enrichir	Piloter
Créatif	Concepteur	Médiateur	Conseiller	Ordonnanceur
Explorateur	Réalisateur	Coordinateur	Coach	Manager
Éclaireur	Finisseur	Connecteur	Avaliseur	Décideur
Affronteur	Transmetteur	Idéateur	Expert	Stratège

La contribution en action

besoin métier (comprendre l'usage) → preuve technique (démontrer la réponse) → valeur client (expliquer le bénéfice)

Signaux à repérer

Plonge naturellement dans les détails techniques, vulgarise avec passion et pédagogie.

Points d'attention

Peut se perdre dans la technique, risque de démontrer au lieu de vendre.

TMA, potentiel à explorer

Analyse, pédagogie, orientation client.

Évolution du rôle

Transformer l'expertise en preuves et en savoir transmissible.

1 2 3 4 5 **6** 7 8 rôle 6 sur 8 · commercial terrain

06

Rôle 6 · Field Sales

Le Commercial terrain

En première ligne face au client, il fait de chaque rencontre une opportunité. Il allie rapidité d'exécution et capacité à créer du lien.

La contribution en action

- préparer
- rencontrer
- adapter
- proposer
- suivre

Signaux à repérer

Inspire naturellement confiance, s'adapte en temps réel à son interlocuteur, performant sur les ventes croisées spontanées.

Points d'attention

Peut privilégier l'action à la réflexion, se lasse vite des tâches administratives.

TMA, potentiel à explorer

Adaptation, organisation, négociation.

Energy Skills™ clés

Initier

Créatif Explorateur Éclaireur

Affronteur

Accomplir

Concepteur **Réalisateur** Finisseur
Transmetteur

Lier

Médiateur Coordinateur

Connecteur Idéateur

Enrichir

Conseiller Coach Avaliseur Expert

Piloter

Ordonnanceur Manager Décideur
Stratège

Évolution du rôle

Organiser le portefeuille et fiabiliser le suivi.

1 2 3 4 5 6 **7** 8 rôle 7 sur 8 • manager

07 Rôle 7 Le Manager commercial

Pilote de l'équipe, il structure l'activité, développe les compétences et crée les conditions de la performance collective.

Energy Skills™ clés sur la carte Map & Match

Opérations		Relie	Projection	
Initier	Accomplir	Lier	Enrichir	Piloter
Créatif	Concepteur	Médiateur	Conseiller	Ordonnanceur
Explorateur	Réalisateur	Coordinateur	Coach	Manager
Éclaireur	Finisseur	Connecteur	Avaliseur	Décideur
Affronteur	Transmetteur	Idéateur	Expert	Stratège

La contribution en action

donner le cadre (objectifs et rituels) → faire grandir (retours et pratique) → lever les obstacles (moyens et arbitrages)

Signaux à repérer

Tire sa satisfaction de la réussite de son équipe, structure naturellement les processus et les rituels.

Points d'attention

Peut trop déléguer ou trop contrôler, a besoin de latitude sur l'organisation.

TMA, potentiel à explorer

Leadership, délégation, développement des autres.

Évolution du rôle

Faire grandir les personnes à mesure que l'équipe s'élargit.

1 2 3 4 5 6 7 **8** rôle 8 sur 8 · directeur commercial

08 *Rôle 8 · CSO, VP Sales*

Le Directeur commercial

Architecte de la stratégie commerciale, il fixe le cap, alloue les ressources et aligne l'organisation commerciale sur les objectifs de l'entreprise.

La contribution en action

- **cap commercial**
- **priorités et allocation des ressources**
- **équipes, exécution et indicateurs**

Signaux à repérer

Pense naturellement à trois ou cinq ans, tranche vite sur les priorités, porte la vision et fédère.

Points d'attention

Peut s'éloigner du terrain, risque de s'impatiser face à une exécution lente.

TMA, potentiel à explorer

Vision stratégique, leadership, prise de décision.

Energy Skills™ clés

Initier

Créatif Explorateur Éclaireur
Affronteur

Accomplir

Concepteur Réalisateur Finisseur
Transmetteur

Lier

Médiateur Coordinateur

Connecteur Idéateur

Enrichir

Conseiller Coach Avaliseur Expert

Piloter

Ordonnanceur Manager **Décideur**

Stratège

Évolution du rôle

Réallouer les rôles et les moyens à chaque nouveau stade.

La grille de référence

Stades et talents : la grille de référence

À chaque stade, le travail attendu change. Les contributions précédentes restent utiles ; leur place dans l'équipe évolue. Un stade se définit par le travail à accomplir, pas par un seuil de chiffre d'affaires ou d'effectif.

	01	02	03	04
	Idéation	Lancement	Croissance	Maturité
Enjeu	Trouver son marché	Rendre le succès reproductible	Déployer et faire grandir	Optimiser et renouveler
Contributions Map & Match	<i>Explorateur Éclaireur Affronteur</i>	<i>Réalisateur Concepteur Ordonnanceur</i>	<i>Manager Coach Décideur</i>	<i>Stratège Coordinateur Avaliseur</i>
Compétences TMA à explorer	Écoute client, adaptation, initiative	Organisation, planification, coopération	Leadership, délégation, accompagnement	Analyse, qualité, développement des comptes
Organisation de l'équipe	Polyvalence : chacun prospecte et conclut	Formaliser les processus qui marchent	Spécialiser les rôles : chasse, négociation, suivi de comptes	Complémentarité entre les cinq fonctions, coordination entre sites

Des repères de responsabilité, pas des profils obligatoires.

Une entreprise mature qui ouvre un marché peut avoir besoin d'exploration. Aucun score individuel ne se déduit du stade.

Organiser

Composer l'équipe dans le temps

Quand l'activité grandit, une contribution portée par une seule personne peut se spécialiser. Cette évolution demande de clarifier le travail attendu avant de choisir les profils.

Partir du travail

Définir les missions d'aujourd'hui, puis celles que le stade suivant rendra nécessaires

Croiser les éclairages

TMA et Map & Match enrichissent l'analyse sans créer de score commun

Vérifier en situation

Confronter préférences et capacités aux réalisations observées, puis décider du développement ou du recrutement

Au stade de maturité : la complémentarité

Personne A

Irritant • I5

Personne B

**Talent moteur • T5™**

Un irritant chez une personne peut être compensé par les talents moteurs d'une autre. Cette complémentarité reste une dépendance à organiser.

Clarifier le travail attendu, puis choisir les profils.

Chronique • 6 / 7**Le stade suivant**

Travia entre en croissance. Avant d'ouvrir un poste, Samuel écrit les missions que ce stade rend nécessaires : chasse, négociation, suivi de comptes.

Synthèse

Les huit rôles en un tableau

Rôle	Energy Skills™ clés	Irritants fréquents	Stades où il pèse
Chasseur	<i>Affronteur, Éclaireur, Connecteur</i>	Finisseur, Coach	Idéation, Lancement
Négociateur	<i>Affronteur, Réalisateur, Décideur</i>	Coach, Médiateur	Lancement, Croissance
Cultivateur	<i>Conseiller, Médiateur, Finisseur</i>	Affronteur, Décideur	Croissance, Maturité
Stratège grands comptes	<i>Stratège, Manager, Concepteur</i>	Réalisateur, Connecteur	Maturité
Technico-commercial	<i>Expert, Conseiller, Transmetteur</i>	Affronteur, Ordonnanceur	Lancement à Maturité
Commercial terrain	<i>Affronteur, Connecteur, Réalisateur</i>	Finisseur, Ordonnanceur	Tous les stades
Manager commercial	<i>Manager, Coach, Ordonnanceur</i>	Créatif, Affronteur	Croissance, Maturité
Directeur commercial	<i>Stratège, Décideur, Connecteur</i>	Réalisateur, Finisseur	Croissance, Maturité

Un tableau de repères, pas une grille de sélection. Les irritants ne se déduisent pas du titre de poste d'une personne : ils se lisent dans son rapport et se discutent avec elle.

La question à poser avant de comparer des personnes

Quelles responsabilités doivent réellement être prises en charge, avec quel niveau d'autonomie et dans quel contexte commercial ?

Passer à l'action

Le match, pas le CV

Connaître les huit rôles est utile. Savoir les repérer et les aligner avec tes enjeux l'est davantage. Ce qui est décisif, c'est la correspondance précise entre une personne et un travail.

Nous utilisons TMA et Map & Match pour

01 Révéler les Energy Skills™ de chaque commercial.

02 Décrire les responsabilités réelles de chaque poste.

03 Repérer les correspondances et les écarts.

04 Ajuster la composition de l'équipe.

Recruter, c'est faire correspondre une personne et un travail.

Chronique • 7 / 7
L'annonce

Le prochain recrutement de Travia commence par une description des responsabilités réelles, pas par un intitulé. Samuel sait ce qu'il cherche, et pourquoi.

Où en est ton équipe ?

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

		Vrai	En partie	Faux
1	Chaque poste commercial a une description écrite de ses responsabilités réelles.	☐	☐	☐
2	Je sais ce qui donne de l'énergie à chacun de mes commerciaux, pas seulement ce qu'ils savent faire.	☐	☐	☐
3	Je sais à quel stade est mon entreprise, et quels rôles ce stade demande.	☐	☐	☐
4	Quand un commercial sous-performe, je regarde l'alignement avec son poste avant de conclure à un problème de compétence.	☐	☐	☐
5	Les irritants de chacun sont compensés par les talents d'un autre, et cette complémentarité est organisée.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 10

9 ou 10

Ton équipe est composée avec soin. Anticipe le stade suivant.

5 à 8

Tu connais tes commerciaux, il reste à formaliser. Commence par décrire les responsabilités réelles de chaque poste.

0 à 4

Tu pilotes au CV. Une lecture croisée des profils t'évitera des erreurs de placement coûteuses.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Le placement de chacun dépend aussi du fonctionnement collectif. 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. Les profils Map & Match de tes commerciaux clés peuvent compléter le diagnostic.

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.

Sources. Gallup, State of the Global Workplace 2026 (France) ; Gallup 2019, coût du désengagement ; Gallup, talents et engagement. TMA Method, Du talent à la performance. Chantal Gensse, Les fondamentaux Map & Match. Les rôles types ne permettent pas de conclure au potentiel d'une personne sans analyse individuelle. Samuel, Yanis, Chloé et Travia sont fictifs.