

Recruter le bon commercial *en 2027*

Pourquoi « chasseur ou éleveur » ne suffit plus, et comment aligner tes recrutements sur le stade de ton entreprise.



Quatre stades.

Quatre trajectoires.

Un entretien concret.

KeepGrowing

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

Sommaire

Le « bon » commercial n'existe pas dans l'absolu. Il y a le bon profil pour le bon stade, avec le bon accompagnement dans le temps.

<i>Prologue</i>	L'histoire de Marc	03
<i>Ch. 1</i>	Le mythe du « chasseur ou éleveur »	04
<i>Ch. 2</i>	Lire le cycle Map & Match	05
<i>Ch. 3</i>	Les quatre stades et leurs talents	06
	<i>Idéation et lancement</i>	07
	<i>Croissance et maturité</i>	08
<i>Ch. 4</i>	Évoluer avec l'entreprise	09
<i>Ch. 5</i>	Grandir selon ses talents	10
<i>Ch. 6</i>	Le dialogue à avoir avec chaque commercial	11
<i>Ch. 7</i>	Comprendre le comportement avec TMA	12
<i>Ch. 8</i>	Quand le poste change	13
<i>Ch. 9</i>	Le diagnostic avant de recruter	14
<i>Ch. 10</i>	Rendre l'entretien concret	15
<i>Ch. 11</i>	Ce que dit le droit du recrutement	16
	Le parti pris	17
	Où en es-tu ?	18
	Aller plus loin	19

La chronique

Sept épisodes suivent Inès, directrice commerciale de Lumen, de l'annonce copiée-collée à l'annonce réécrite. Un cas fictif.



Toute la collection sur
keepgrowing.fr

Prologue · mise en situation fictive

L'histoire de Marc

Un excellent commercial, une entreprise qui grandit, et une démission que personne n'a vue venir.

Mars 2022

Marc est recruté comme premier commercial d'une startup SaaS en pleine levée de fonds. Le fondateur cherche un « chasseur ». Marc correspond : tenace, autonome, créatif, il aime défricher des territoires vierges.

Les 18 mois suivants

Marc ouvre 47 comptes. Il prospecte sans relâche et convainc des clients qui n'avaient jamais entendu parler de l'entreprise. Il devient la référence de l'équipe.

Septembre 2023

La startup lève 5 millions d'euros et passe de 8 à 35 personnes. L'équipe commerciale triple. Un directeur commercial arrive. Les process se structurent, les comptes rendus deviennent hebdomadaires.

Les mois suivants

Marc commence à souffrir. Les indicateurs qu'on lui demande ne correspondent plus à sa façon de travailler. On lui reproche de ne pas « suivre le process ». Les réunions d'équipe l'ennuient.

Janvier 2024

Marc démissionne. Frustré, amer, persuadé que « la boîte a changé ».

Marc n'était pas devenu mauvais. L'entreprise n'avait pas trahi ses valeurs. Elle avait changé de stade, et personne n'avait préparé Marc à cette transition.

Ce livre blanc part de là. Recruter un commercial, ce n'est pas choisir un profil une fois pour toutes. C'est aligner des talents sur un stade de l'entreprise, puis accompagner la personne quand ce stade change.

Chapitre 1

1 Le mythe du « chasseur ou éleveur »

Ouvre n'importe quel guide de recrutement commercial : le chasseur pour conquérir le marché, l'éleveur pour développer les ventes récurrentes. Cette opposition est trop simple. Elle réduit un commercial à un seul trait, et elle suppose que les besoins d'une organisation commerciale ne bougent pas.

« Tu vas ouvrir de nouveaux comptes *et* tu vas fidéliser ton portefeuille. » Sur le papier, ça « rentabilise » le poste. En pratique, c'est souvent là que la performance s'érode.

Map & Match, la méthode de Chantal Gensse, identifie 20 talents, les Energy Skills™, répartis en cinq fonctions. TMA (Talent Motivation Analysis) éclaire les motivations, les talents et le potentiel de développement. Chasser et élever mobilisent des contributions différentes.

	Le chasseur	L'éleveur
Fonction dominante	INITIER	ENRICHI
Talents clés	<i>Créatif, Explorateur, Affronteur, Éclaireur</i>	<i>Coach, Conseiller, Avaliseur, Expert</i>
Ce qui lui donne de l'énergie	La conquête, le nouveau, le défi, l'inconnu	La relation, l'accompagnement, la durée
Cycle de vente qui lui convient	Court, résultat rapide, nouveau défi	Long, relation profonde, partenariat

×6

Les salariés qui utilisent leurs forces chaque jour sont six fois plus susceptibles d'être engagés, et 15 % moins enclins à démissionner. Gallup, 2015.

Chronique • 1 / 7

L'annonce de l'an dernier

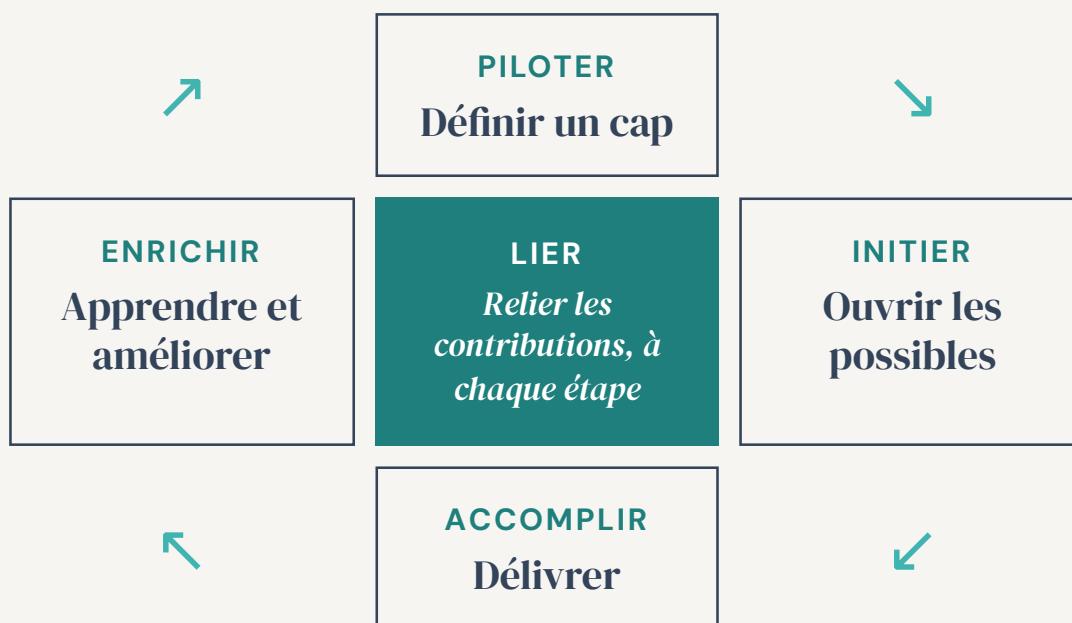
Inès, directrice commerciale de Lumen, doit recruter deux commerciaux. Elle reprend l'annonce de l'an dernier : « chasseur, autonome, qui aime le challenge ». Son DG pose une seule question : pour quel stade de l'entreprise ?

2

Chapitre 2

Lire le cycle Map & Match

Des talents différents pour chaque phase. Le cycle de création de valeur de Map & Match relie les cinq fonctions. Lier reste au centre : elle soutient la coopération à chaque étape.



Quatre phases se succèdent : l'idéation crée le projet, le lancement le développe, la croissance le déploie, la maturité le pérennise et l'optimise.

Ce que cela change pour recruter

Définis les responsabilités du prochain stade avant de chercher un intitulé de poste. Regarde ensuite ce que l'équipe couvre déjà, ce qu'elle doit développer, et ce qu'un recrutement doit apporter.

Les stades ne sont pas des seuils de chiffre d'affaires. On les reconnaît à ce que l'entreprise vit.

Chapitre 3

3 Les quatre stades et leurs talents

TMA éclaire le développement des compétences. Map & Match éclaire l'énergie que mobilisent les responsabilités. Les croiser aide à préparer l'étape suivante.

1 • Idéation	2 • Lancement	3 • Croissance	4 • Maturité
Stade	L'enjeu	Talents Map & Match mobilisés	Compétences à développer (TMA)
Idéation	Trouver son marché	<i>Explorateur, Éclaireur, Affronteur</i>	Écoute client, adaptation, initiative
Lancement	Rendre le succès reproductible	<i>Réalisateur, Concepteur, Ordonnanceur</i>	Organisation, planification, coopération
Croissance	Déployer et faire grandir	<i>Manager, Coach, Décideur</i>	Leadership, délégation, accompagnement
Maturité	Optimiser et renouveler	<i>Stratège, Coordinateur, Avaliseur</i>	Analyse, qualité, développement des comptes

C'est la même grille que dans le livre blanc 17. Ce sont des repères à adapter au poste et au contexte, pas des prescriptions de profils.

L'objectif : anticiper la transition, pas remplacer les personnes.

Chronique • 2 / 7

Le meilleur de l'équipe

Karim est son meilleur prospecteur. Il a aussi hérité de quarante clients à fidéliser, et ses relances traînent depuis des semaines. Inès décide de lui demander ce que cette charge lui coûte, plutôt que de conclure qu'il manque de rigueur.

1 *L'ensemencement*

Idéation

Contexte	L'entreprise cherche son marché. Le produit évolue encore. On teste, on pivote, on apprend.
Ce qu'il faut vendre	Une vision, un potentiel, un « pourquoi » plus qu'un « quoi ».
Les talents qui portent	<i>Explorateur</i> (expérimente de nouveaux canaux) • <i>Éclaireur</i> (voit les risques et les occasions avec un coup d'avance) • <i>Affronteur</i> (un obstacle est un défi)
Erreur classique	Recruter un profil habitué aux process structurés d'un grand groupe, qui cherchera un cadre que l'entreprise n'a pas encore.

2 *Le bourgeonnement*

Lancement

Contexte	L'adéquation entre le produit et le marché est trouvée. Les premiers vrais revenus arrivent. On commence à passer à l'échelle.
Ce qu'il faut vendre	Une solution qui fonctionne, avec des preuves : premiers clients, cas d'usage.
Les talents qui portent	<i>Réalisateur</i> (exécute et concrétise) • <i>Concepteur</i> (transforme ce qui marche en méthode) • <i>Ordonnanceur</i> (pose le cadre et organise les moyens)
Erreur classique	Ne garder que des profils d'idéation, qui s'ennuient dès que les choses se structurent.

Le profil qui brille à un stade peut s'éteindre au suivant. C'est exactement ce qui est arrivé à Marc.

3 *L'épanouissement* Croissance

Contexte	L'équipe commerciale se professionnalise. Les process sont en place. On recrute des managers commerciaux.
Ce qu'il faut vendre	Une solution éprouvée, avec des références solides, dans un cycle de vente maîtrisé.
Les talents qui portent	<i>Manager</i> (engage les équipes sur un résultat) • <i>Coach</i> (fait grandir) • <i>Décideur</i> (priorise et arbitre)
Erreur classique	Croire que les meilleurs vendeurs du lancement deviendront naturellement de bons managers.

4 *La fructification* Maturité

Contexte	L'entreprise est établie, le marché est connu. L'enjeu : pérenniser, optimiser, transmettre.
Ce qu'il faut vendre	La confiance, la qualité, la relation dans la durée.
Les talents qui portent	<i>Stratège</i> (tient le cap à long terme) • <i>Coordinateur</i> (orchestre et répartit la charge) • <i>Avaliseur</i> (analyse la performance et pilote par les chiffres)
Erreur classique	Laisser les commerciaux installés sans nouveau défi.

Chronique · 3 / 7 Situer Lumen

Inès et son DG posent les faits : les process sont en place, les premiers managers arrivent. Lumen est entrée en croissance. Le poste à pourvoir change : il faut quelqu'un qui engage une équipe sur un résultat, pas un deuxième Karim.

4 *Chapitre 4*

Évoluer avec l'entreprise

Recruter le bon profil ne suffit pas. Il faut l'aider à grandir avec l'entreprise. Quand elle change de stade, tes commerciaux doivent développer de nouvelles compétences. Pas pour changer qui ils sont : leurs talents restent leurs talents. Pour élargir leur zone d'excellence.

Structurer sans perdre l'âme

Idéation → Lancement

Documenter

Transformer les coups de génie en process reproductibles

Anticiper

Passer de la réaction au projet

Transmettre

Expliquer aux nouveaux ce qui marche

Comment accompagner : Ateliers de formalisation des bonnes pratiques, binômes avec des profils plus structurés, coaching individuel.

Manager sans étouffer

Lancement → Croissance

Manager

Passer de « je fais » à « je fais faire »

Faire des retours

Développer les autres sans les démotiver

Piloter

Utiliser les indicateurs comme des outils

Comment accompagner : Formation au management commercial adaptée au profil, mentorat par un manager expérimenté, coaching de posture managériale.

Transmettre sans s'ennuyer

Croissance → Maturité

Pédagogie

Rendre l'expertise transmissible

Analyse

Repérer ce qui peut être optimisé

Vision

Contribuer à la stratégie

Comment accompagner : Formation au mentorat commercial, projets transverses, implication dans le recrutement et l'intégration.

Chronique • 4 / 7

Le héros devenu manager

Six mois plus tôt, Inès avait nommé Karim chef d'équipe. Il fut les points hebdomadaires et reprend les dossiers de ses commerciaux. Elle comprend qu'elle a récompensé un pionnier par un poste de performeur.

5 *Chapitre 5*

Grandir selon ses talents

La plupart des entreprises proposent un seul parcours :

Commercial → **Commercial confirmé** → **Manager** → **Directeur commercial**

C'est une impasse pour beaucoup. Un excellent commercial n'est pas nécessairement un bon manager, et un as de la prospection peut détester gérer une équipe. Quatre trajectoires, selon les talents dominants :

Pionnier <i>Créatif · Explorateur · Affronteur</i> Expert innovation, intrapreneur, responsable nouveaux marchés, développeur d'affaires stratégique	Bâtisseur <i>Éclaireur · Stratège · Ordonnanceur</i> Directeur commercial, directeur des ventes, directeur du développement
Performeur <i>Décideur · Manager · Réalisateur</i> Manager d'équipe, chef d'équipe, responsable régional, directeur grands comptes	Sage <i>Transmetteur · Coach · Avaliseur</i> Mentor commercial, formateur interne, responsable de l'accompagnement des ventes, consultant confirmé

Un commercial qui choisit sa trajectoire s'engage. Un commercial à qui on impose un moule finit par partir.

40 % de rotation annuelle médiane chez les commerciaux dédiés à la prospection en 2024, dont 16 points de promotions internes. Une trajectoire se prépare. The Bridge Group, 2025, 351 entreprises B2B.

Chronique · 5 / 7
Deux trajectoires

Inès propose à Karim d'ouvrir un nouveau marché, sans équipe à gérer. Le poste de chef d'équipe revient à une commerciale qui aime faire grandir les autres. Chacun garde ce qui lui donne de l'énergie.



Illustration générée · scène fictive

Chapitre 6

6 Le dialogue à avoir avec chaque commercial

Avant que l'entreprise change de stade, prends le temps de cette conversation. Cinq phrases, dans cet ordre.

- | | | |
|---|--|--|
| 1 | « Voici comment l'entreprise va évoluer. » | Explique le changement de stade et ce qu'il implique pour l'équipe. |
| 2 | « Voici tes talents tels que je les vois. » | Partage ta lecture de son profil, idéalement appuyée sur un diagnostic TMA ou Map & Match qu'il connaît. |
| 3 | « Voici les trajectoires possibles pour toi. » | Propose plusieurs options alignées avec ses talents. |
| 4 | « Voici comment on va t'accompagner. » | Formation, coaching, mentorat, nouveaux défis. |
| 5 | « Qu'est-ce qui te donne de l'énergie ? » | Écoute. Vraiment. |

Rappelle-toi Marc. Cette conversation, personne ne l'a eue avec lui.

Chronique · 6 / 7

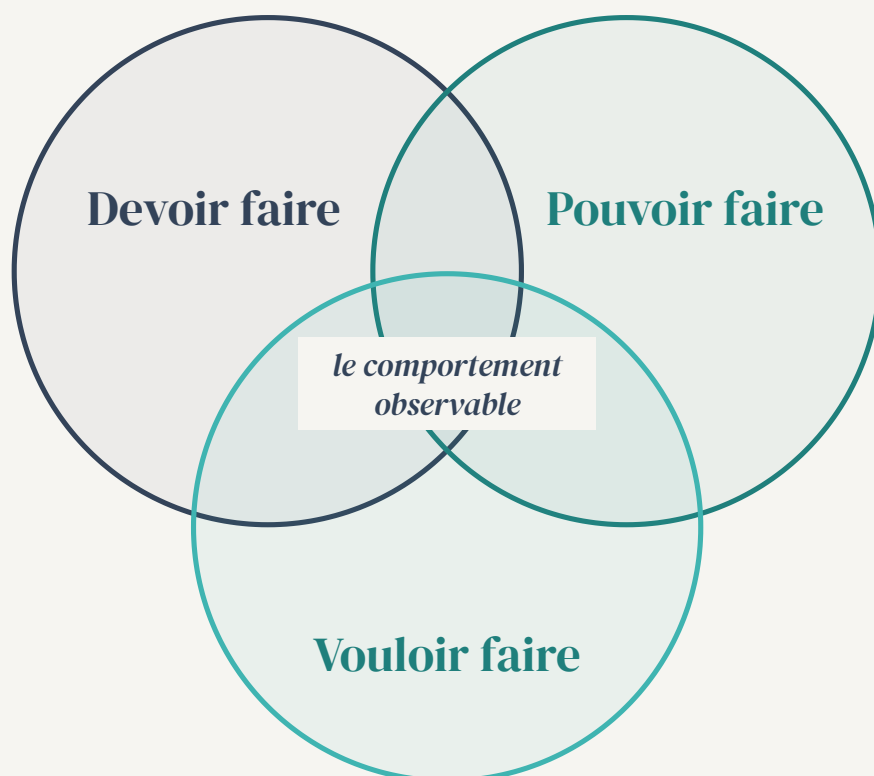
La cinquième question

Entretien avec Karim. Inès déroule les cinq phrases. À la dernière, « qu'est-ce qui te donne de l'énergie ? », Karim parle vingt minutes. Elle en apprend plus qu'en deux ans de revues de portefeuille.

Chapitre 7

7 Comprendre le comportement avec TMA

Le contexte change, le comportement aussi. TMA invite à distinguer trois choses. Un comportement observé ne résume pas le potentiel d'une personne.



Devoir faire

L'environnement, le rôle et les attentes du poste

Pouvoir faire

Les compétences développées et les aptitudes mobilisables

Vouloir faire

Les motivations et les talents qui orientent les préférences d'action

Relire l'histoire de Marc

Son poste s'est transformé. L'entretien doit explorer ce qu'il aime faire, ce qu'il sait faire et ce qu'on attend désormais de lui. Le plan d'accompagnement se construit à l'intersection des trois.

Chapitre 8

8 Quand le poste change : les décisions possibles

Marc a réussi dans la conquête. Son poste demande désormais davantage de structure. Avant de conclure, on explore deux questions avec lui.

TMA

Quelles compétences peut-il développer pour ce nouveau rôle ?

MAP & MATCH

Ces responsabilités lui donnent-elles de l'énergie, ou lui en coûtent-elles ?

Quatre situations à explorer

	Situation	Décision possible
1	Un besoin d'apprentissage	→ Former, pratiquer, vérifier les progrès
2	Une charge qui coûte durablement	→ Redistribuer certaines responsabilités
3	Une complémentarité à organiser	→ Construire un binôme aux rôles explicites
4	Un besoin collectif non couvert	→ Recruter la contribution manquante

Une personne peut rester excellente alors que son poste lui correspond moins.

Ces pistes restent conditionnelles : elles s'appuient sur les rapports individuels et sur les situations vécues, jamais sur un test seul.

Chapitre 9

9 Le diagnostic avant de recruter

Avant d'ouvrir un poste, pose-toi trois questions.

1 Quel est mon stade actuel ?

Tu cherches encore ton marché, le produit évolue sans cesse

Idéation

Le marché est trouvé, les premiers vrais revenus arrivent, tu commences à structurer

Lancement

Tu passes à l'échelle, les process sont en place, tu recrutes des managers

Croissance

Le marché est établi, tu optimises, tu transmets, tu innoves par petits pas

Maturité

2 Quels talents ai-je déjà dans l'équipe ?

Un outil comme TMA ou Map & Match aide à cartographier les talents existants. Repère les talents surreprésentés (risque de redondance), les talents absents, et ceux qui deviendront critiques au prochain stade.

3 Comment vais-je accompagner les transitions ?

Avant de recruter, prépare un plan pour tes commerciaux actuels. Qui peut évoluer ? Qui a besoin d'un accompagnement spécifique ? Qui risque de souffrir du changement de contexte ?

51 990

recrutements de cadres commerciaux prévus en France en 2026, soit 17 % des embauches de cadres, au troisième rang des fonctions. Le marché bouge : la question se pose à chaque ouverture de poste. Apec, Prévisions 2026.

10

Chapitre 10

Rendre l'entretien concret

Le candidat doit pouvoir montrer comment il travaille. Une mise en situation courte donne une base commune à l'échange et à la comparaison des candidatures.

1 Préparer la mission

Choisis des situations proches du poste. Annonce au candidat les critères qui serviront à les examiner.

2 Observer des faits

Note les questions posées, les choix et leurs raisons, plutôt qu'un jugement sur la personnalité.

3 Croiser avant de conclure

Relie les observations à l'expérience du candidat et aux éclairages TMA et Map & Match, sans réduire une personne à un test.

En 2027 · les outils et l'IA

Qu'est-ce que le poste attend des outils et de l'IA ?

Un commercial se juge aussi sur la façon dont il s'outille. Dans la mise en situation, fais préparer un rendez-vous ou une recherche de compte avec le CRM et les outils d'IA de ton équipe. Tu observes la méthode, pas la maîtrise d'un logiciel. C'est une compétence qui se développe : elle ne remplace pas l'alignement des talents sur ton stade.

Chronique · 7 / 7

L'annonce réécrite

L'annonce est réécrite : le stade de Lumen, les responsabilités du poste, la trajectoire possible, et la mise en situation prévue en entretien, annoncée aux candidats. Inès sait enfin ce qu'elle évalue.

Chapitre 11

11

Ce que dit le droit du recrutement

Encadré général, en droit français. Il ne remplace pas le conseil d'un avocat ou d'un juriste en droit social.

Une méthode liée au poste

Les informations demandées au candidat servent uniquement à apprécier sa capacité à occuper l'emploi ou ses aptitudes professionnelles, avec un lien direct et nécessaire avec le poste (art. L1221-6). Les méthodes d'évaluation doivent être pertinentes au regard de ce but (art. L1221-8).

Un candidat informé

Le candidat est informé expressément, avant leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées. Les résultats restent confidentiels (art. L1221-8). Aucune information le concernant ne peut être collectée par un dispositif qu'il ne connaît pas (art. L1221-9).

Aucune discrimination

L'âge, le sexe, l'origine, la situation de famille ou l'état de santé, entre autres, ne peuvent fonder une décision de recrutement (art. L1132-1). D'où des critères formulés en compétences et en responsabilités, jamais en âge ou en ancienneté supposée.

La règle Keep Growing

TMA et Map & Match éclairent un entretien. Ils ne décident jamais à ta place et ne sont jamais un critère éliminatoire.

Le résultat d'un outil ouvre une question à poser, pas une porte à fermer.

Le parti pris

Le « bon » commercial n'existe pas dans l'absolu. Il y a le bon profil pour le bon stade, avec le bon accompagnement dans le temps.

46 %

des nouvelles recrues échouent dans les 18 mois. 89 % de ces échecs tiennent au savoir-être : capacité à recevoir un retour, intelligence émotionnelle, motivation, tempérament. 11 % seulement à la compétence technique.

Leadership IQ, « Hiring for Attitude », plus de 20 000 recrues suivies dans 312 organisations. Étude tous métiers.

Un recrutement se rate rarement sur le CV. Il se rate sur l'adéquation entre la personne, le poste et le moment de l'entreprise.

Le bon commercial n'est pas celui qui a le meilleur CV. C'est celui dont les talents correspondent à ton stade, et que tu accompagnes quand l'entreprise change.

Marc n'avait pas besoin d'un autre employeur. Il avait besoin d'une conversation, d'une trajectoire et d'un plan.

Où en es-tu ?

Oui, 2 points ; en partie, 1 ; non, 0.

		Oui	En partie	Non
1	Tu sais à quel stade se trouve ton entreprise, et ce qui annonce le suivant.	☐	☐	☐
2	Tes fiches de poste décrivent les responsabilités du prochain stade, pas seulement un intitulé.	☐	☐	☐
3	Tu connais les talents déjà présents dans ton équipe, et ceux qui manquent.	☐	☐	☐
4	Tu ne demandes plus à la même personne d'ouvrir et de fidéliser sans avoir vérifié ce que cela lui coûte.	☐	☐	☐
5	Tes entretiens incluent une mise en situation proche du poste, avec des critères annoncés.	☐	☐	☐
6	Tes candidats sont informés à l'avance des outils d'évaluation utilisés, et aucun outil n'est éliminatoire.	☐	☐	☐
7	Tu proposes plus d'une trajectoire d'évolution à tes commerciaux.	☐	☐	☐
8	Tu as eu, cette année, la conversation de transition avec chaque commercial.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 16

13 à 16

Tu recrutes pour le stade qui vient. L'enjeu : tenir cette discipline quand la croissance accélère.

7 à 12

Les bases sont là, mais les transitions restent subies. C'est le moment où l'on perd ses Marc.

0 à 6

Tu recrutes sur un intitulé et un CV. Situe ton stade et parle avec tes commerciaux actuels avant d'ouvrir un poste.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Un recrutement réussi commence par une lecture juste de ton équipe. 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.