

ESN : Faut-il garder les meilleurs commerciaux quand ils ne respectent pas les règles ?

Frédéric Le Pennec · 9 avril 2025



Les top performers qui contournent les règles peuvent sembler indispensables, mais ils fragilisent la confiance, la transparence et la coopération. À moyen terme, leur impact collectif coûte plus cher que leur performance individuelle.

Ce sont souvent les plus efficaces. Ceux qui signent là où les autres peinent. Ceux qui ramènent du chiffre et font tourner la boutique quand les temps sont durs. On les regarde avec admiration... et parfois avec gêne. Car derrière la performance, il y a des méthodes qui dérangent.

Prenons un exemple. Un business manager ouvre un compte prospect qui était clairement affecté à un collègue, sans avertir. Il ne communique pas les fins de projet de ses consultants, et les fait démarrer discrètement sur de nouveaux projets, sans que l'équipe ni même le responsable n'aient connaissance de leur disponibilité. Il voit des candidats, mais ne les renseigne pas dans l'ATS, avance seul dans son coin, et ne les annonce qu'une fois le démarrage validé. En apparence, il est autonome, rapide, orienté résultats. En réalité, il casse les mécanismes de collaboration sur lesquels repose l'organisation.

Et si on laisse faire ? Les effets pervers ne se font pas attendre. Les règles perdent en crédibilité : pourquoi les suivre si certains y échappent sans conséquences ? L'ambiance devient méfiante entre commerciaux. Chacun se méfie de l'autre, évite de partager ses infos, garde ses projets secrets. La défiance s'installe aussi vis-à-vis du management, accusé de fermer les yeux sur des comportements

déloyaux simplement parce qu'ils rapportent. Les valeurs de l'entreprise deviennent un sujet de raillerie.

Alors bien sûr, à court terme, tout cela peut sembler secondaire. On se dit que le chiffre compense, que l'important, c'est que "ça marche". Certains affirment même que leur énergie devrait être une source d'inspiration pour les autres. Mais à moyen terme, on détruit ce qui fait tenir une équipe debout : la **confiance**, la **transparence**, l'envie de jouer **collectif**.

Un bon commercial, ce n'est pas juste quelqu'un qui vend. C'est quelqu'un qui vend **sans abîmer les autres autour de lui**. Sinon, ce n'est plus un atout, c'est une faiblesse déguisée en force.