



**Le Carreau**

GUIDE — EXECUTIVE SEARCH

# Les 5 signaux d'un recrutement commercial qui dérape

Comment repérer, dès les 90 premiers jours, un recrutement qui part de travers — et agir avant qu'il ne coûte cher.

Près d'**un recrutement sur deux échoue dans les 18 mois**<sup>1</sup>. Sur un poste commercial, la bonne nouvelle, c'est que l'échec se voit tôt : **82 % des managers avaient perçu les signes avant que tout bascule**<sup>1</sup>. Le problème n'est donc pas de voir — c'est de ne pas agir assez tôt. Voici les cinq signaux qui comptent, et quoi faire de chacun.

**46 %**

des recrutements échouent sous 18 mois<sup>1</sup>

**89 %**

des échecs sont attitudeaux, non techniques<sup>1</sup>

**82 %**

des managers avaient vu les signes<sup>1</sup>

## 01 Le pipeline ne se construit pas au rythme attendu

Un commercial met en moyenne **cinq mois** à être pleinement productif<sup>2</sup> : ne pas signer tout de suite est normal. Ce qui ne l'est pas, c'est qu'au terme du premier trimestre **le pipeline ne se crée pas** — peu de nouvelles opportunités, ou des affaires anciennes et mal qualifiées.

### LE BON RÉFLEXE

Distinguez « pas encore de closing » (attendu pendant la montée en puissance) de « pas de pipeline qui se forme » (anormal). C'est le second qui doit vous alerter, pas le premier.

## 02 Beaucoup d'activité, peu de conversion

L'atteinte moyenne de quota est tombée autour de **43 %** et les cycles s'allongent à ~6,5 mois<sup>3</sup> : un faible volume de signatures n'est pas, en soi, un signal — c'est souvent le marché. Le vrai signal, c'est **une activité élevée (rendez-vous, démos) associée à un taux de conversion anormalement bas** par rapport au reste de l'équipe.

### LE BON RÉFLEXE

Comparez le taux de transformation du nouveau à la médiane de l'équipe, à activité équivalente. Un écart qui dure trahit un problème de qualification ou de closing — pas de volume.

## 03 Il « performait » ailleurs, mais ne transpose pas

**89 % des échecs sont attitudeaux** — coachabilité, intelligence émotionnelle, motivation — et seulement 11 % techniques<sup>1</sup>. Un beau track record ailleurs ne garantit pas la transposition dans un autre cycle, sur une autre cible, dans une autre culture.

### LE BON RÉFLEXE

Testez la coachabilité dès les 30 premiers jours : donnez un feedback correctif et observez la réaction. L'incapacité à l'accepter explique à elle seule **26 % des échecs**<sup>1</sup>. Le « chez mon ancien employeur, on faisait autrement » répété est un signal.

---

## 04 Les signaux faibles de l'équipe et des clients

Un mauvais recrutement dégrade la productivité et le moral autour du poste<sup>4</sup>. Écoutez les signaux faibles : des collègues qui « rattrapent » discrètement, des clients qui redemandent l'interlocuteur précédent, des réunions évitées. **20 % des départs surviennent dans les 45 premiers jours**<sup>5</sup> : le désengagement précoce n'est pas un accident.

### LE BON RÉFLEXE

Dès la fin du premier mois, prenez le pouls de l'équipe et de deux ou trois clients clés. Ils voient souvent avant vous.

---

## 05 Le coût silencieux s'accumule pendant que vous « laissez sa chance »

Le coût d'un mauvais recrutement démarre à **30 % du salaire annuel** et grimpe vers 50 % pour un poste d'encadrement<sup>4</sup> — avant même le manque à gagner commercial. Le signal le plus traître est psychologique : **vous vous surprenez à justifier les résultats au lieu de les constater.**

### LE BON RÉFLEXE

Fixez, dès le départ, des jalons chiffrés à 30, 60 et 90 jours, et une décision claire à la fin de la montée en puissance. La question n'est jamais de voir les signes — c'est de les acter à temps.

### La règle des 90 jours

Trois questions, posées au terme du ramp, tranchent presque toujours :

- ◆ Le pipeline se crée-t-il de lui-même, sans que vous le poussiez ?
- ◆ À activité égale, convertit-il comme le reste de l'équipe ?
- ◆ Accepte-t-il le feedback et ajuste-t-il réellement sa méthode ?

Trois « oui » : laissez le temps faire. Deux « non » ou plus : ce n'est pas de la patience qu'il vous faut, c'est une décision.

---

**La meilleure façon d'éviter ces cinq signaux, c'est de ne pas se tromper au départ.** Le Carreau évalue chaque candidat comme quelqu'un qui a tenu le poste — sur sa capacité réelle à délivrer, pas sur sa performance d'entretien — et pose ces jalons avec vous.

# Un poste que personne n'arrive à pourvoir, ou des ventes à structurer ?

Quinze minutes pour cadrer votre enjeu. Je vous dis franchement si Le Carreau est le bon outil.

Choisir un créneau de 15 min

ou [contact@lecarreau-executive.com](mailto:contact@lecarreau-executive.com) · [lecarreau-executive.fr](https://lecarreau-executive.fr)

## Sources

Chaque chiffre de ce mémo renvoie à une étude publique.

- 1 **Leadership IQ — « Hiring for Attitude » (Mark Murphy).** Étude portant sur 20 000 recrutements et 5 247 managers : 46 % des recrutements échouent dans les 18 mois ; 89 % des échecs sont d'ordre attitudinal (coachabilité, intelligence émotionnelle, motivation) et 11 % seulement techniques ; 82 % des managers avaient perçu des signes avant l'échec ; 26 % des échecs tiennent à l'incapacité à accepter le feedback. → [leadershipiq.com](https://leadershipiq.com)
- 2 **The Bridge Group & Forrester.** Un commercial met en moyenne environ 5 mois à atteindre sa pleine productivité (jusqu'à 9-12 mois sur des ventes complexes). → [bridgeworkgroup.com](https://bridgeworkgroup.com)
- 3 **RepVue Cloud Sales Index & Ebsta × Pavilion GTM Benchmarks (2025).** L'atteinte moyenne de quota en B2B/SaaS tourne autour de 43 % ; les cycles de vente se sont allongés à ~6,5 mois. → [repvue.com/cloud-index](https://repvue.com/cloud-index)
- 4 **U.S. Department of Labor, relayé par la SHRM.** Un mauvais recrutement coûte au moins 30 % du salaire de la première année, et jusqu'à ~50 % pour un poste d'encadrement ; le remplacement complet représente 50 à 200 % du salaire selon la séniorité. → [shrm.org](https://shrm.org)
- 5 **CareerBuilder.** Environ 20 % des salariés quittent leur poste dans les 45 premiers jours — le désengagement précoce est un signal, pas un accident.

Mémo fourni à titre pédagogique. Les repères chiffrés sont des moyennes de marché ; votre situation peut varier selon le secteur, le cycle de vente et l'organisation. © 2026 Le Carreau, SASU · RCS Paris 107 207 417 · Siège : 47 rue Vivienne, 75002 Paris.

## À propos

Le Carreau — executive search & direction commerciale partagée.

Le nom vient d'une famille d'ouvriers de Fourmies, dans le Nord, où l'on usinait le verre : le carreau, ce socle solide et transparent sur lequel on bâtit sans tricher — et sur lequel Le Carreau met en lumière la valeur de ses clients. Fondé par Benjamin Bury, douze ans de direction commerciale B2B.

Le Carreau, SASU · RCS Paris 107 207 417 · Siège social : 47 rue Vivienne, 75002 Paris · [lecarreau-executive.fr](https://lecarreau-executive.fr)