

Responsable du développement commercial

FF03 Ventes et gestion des comptes · ISCO-08 1221 · CBS 0522 Responsables des ventes et du marketing · ancienneté senior · Aussi appelé: Chargé du développement commercial, Responsable des nouveaux marchés

Ouvre de nouveaux marchés, canaux ou offres, valide la demande auprès de clients potentiels et transforme les premiers contrats en un portefeuille de clients transférable.

Le responsable du développement commercial travaille à la création d'une croissance qui n'existe pas encore et ne dispose donc d'aucun portefeuille existant sur lequel s'appuyer. Contrairement à un chargé de compte, son succès se mesure au nombre de marchés ouverts et d'offres validées plutôt qu'au nombre de clients fidélisés. Les processus de sélection confondent systématiquement ce poste avec celui de chargé de compte, ce qui conduit à recruter des candidats capables de bien entretenir des relations, mais incapables d'ouvrir un marché à partir de rien.

Chiffres clés pour ce profil

27 compétences · 9 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité: Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 53%, Communication et influence 21%, Autogestion, dynamisme et résilience 13%

1 Aptitudes à mesurer

Ce sont les construits de comportement et d'aptitude de ce profil. Chacun indique quel questionnaire hrmforce le mesure.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Capacité de persuasion Aptitude (référentiel 50): Capacité de persuasion Éliminatoire	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Parvient à rallier le conseil d'administration et les parties prenantes externes à un changement de cap de grande envergure et maintient ce soutien lorsque la résistance s'intensifie.
Orientation client Aptitude (référentiel 50): Orientation client Éliminatoire	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Feedback à 360 degrés	Traduit les signaux émis par les clients en adaptations des services et des politiques, et veille à ce que l'organisation respecte ses engagements en matière d'expérience client.
Orientation vers les résultats Aptitude (référentiel 50): Orientation vers les résultats	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Questionnaire de personnalité	Définit les accords sur les résultats et les indicateurs de performance de l'organisation et veille à leur respect lorsque des intérêts contradictoires sont en jeu.
Compétences commerciales Aptitude (référentiel 50): Sens des affaires Éliminatoire	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Définit la stratégie commerciale de l'organisation, choisit les marchés à desservir et rend compte de ces choix au conseil d'administration.
Repérer et saisir les opportunités Aptitude (référentiel 50): Esprit d'entreprise	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Détermine les opportunités que l'organisation saisit, les relie à la stratégie et libère des ressources pour les meilleures d'entre elles.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Écoute et questionnement Aptitude (référentiel 50): Écouter	 N5	Big Fifty, 360 Feedback	Feedback à 360 degrés	Sait capter les signaux subtils lors des entretiens avec les directeurs et les responsables hiérarchiques et s'en sert pour adapter en temps utile la politique de l'entreprise.
Persévérance Aptitude (référentiel 50): Persévérance	 N5	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Questionnaire de personnalité	Assure le bon déroulement des programmes pluriannuels malgré une opposition persistante et maintient l'organisation sur la voie choisie après des revers.
Orientation vers le marché Aptitude (référentiel 50): Orientation vers le marché	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Traduit les évolutions du marché en orientations stratégiques de l'organisation et redéfinit l'offre dans une perspective à long terme.
Rétablissement après des revers Aptitude (référentiel 50): Résilience face au stress	 N4	Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback	Questionnaire de personnalité	Après l'échec d'une initiative, analyse ce qui n'a pas fonctionné, en discute avec les personnes concernées et met en place une nouvelle approche dans un délai d'une semaine.

2 Profil de compétences complet

Toutes les compétences de ce profil, classées par importance. Le critère comportemental associé à chaque compétence correspond au niveau visé.

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Capacité de persuasion Parvient à rallier le conseil d'administration et les parties prenantes externes à un changement de cap de grande envergure et maintient ce soutien lorsque la résistance s'intensifie.	■■■■■ N5	5	oui	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Orientation client Traduit les signaux émis par les clients en adaptations des services et des politiques, et veille à ce que l'organisation respecte ses engagements en matière d'expérience client.	■■■■■ N5	5	oui	Feedback à 360 degrés	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Orientation vers les résultats Définit les accords sur les résultats et les indicateurs de performance de l'organisation et veille à leur respect lorsque des intérêts contradictoires sont en jeu.	■■■■■ N5	5	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Compétences commerciales Définit la stratégie commerciale de l'organisation, choisit les marchés à desservir et rend compte de ces choix au conseil d'administration.	■■■■■ N5	5	oui	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Acquisition et génération de prospects Élabore la stratégie de recrutement pour l'ensemble de l'organisation, choisit les canaux et les messages, puis évalue leur efficacité en fonction du taux de conversion obtenu.	■■■■■ N5	5	oui	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail, 360 Feedback
V	Vente consultative Accompagne les processus de vente complexes impliquant plusieurs décideurs, élabore la méthode de conversation et forme ses collègues à sa mise en œuvre.	■■■■■ N5	5	oui	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback, Test sur échantillon de travail
V	Études de marché et analyse de la concurrence Conçoit le programme d'études de marché de l'organisation, détermine les questions à poser, puis présente et défend les résultats devant le conseil d'administration.	■■■■■ N5	5	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Repérer et saisir les opportunités Détermine les opportunités que l'organisation saisit, les relie à la stratégie et libère des ressources pour les meilleures d'entre elles.	■■■■■ N5	5	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Gestion des conversations Mène des discussions impliquant des intérêts divergents au niveau du conseil d'administration, élabore des modèles de discussion pour l'organisation et les met à l'épreuve dans la pratique.	■■■■■ N5	4	non	Centre d'évaluation	Communication Styles, Competency Check
G	Écoute et questionnement Sait capter les signaux subtils lors des entretiens avec les directeurs et les responsables hiérarchiques et s'en sert pour adapter en temps utile la politique de l'entreprise.	■■■■■ N5	4	non	Feedback à 360 degrés	Big Fifty, 360 Feedback
V	Négociation Mène les négociations relatives aux contrats pluriannuels ou aux conditions d'emploi, définit le mandat et établit la ligne de négociation de l'organisation.	■■■■■ N5	4	non	Centre d'évaluation	Conflict Styles, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	réseautage Établit un réseau à l'échelle de la profession et de la chaîne de valeur, rassemble les parties prenantes et met ce réseau au service des intérêts de l'organisation.	■■■■■ N5	4	non	Entretien structuré	Big Fifty, Competency Check
V	gestion des relations Détermine la manière dont l'organisation entretient ses relations stratégiques, attribue les responsabilités et évalue la valeur de son portefeuille de relations.	■■■■■ N5	4	non	Entretien structuré	Competency Check, 360 Feedback
G	Persévérance Assure le bon déroulement des programmes pluriannuels malgré une opposition persistante et maintient l'organisation sur la voie choisie après des revers.	■■■■■ N5	4	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
V	Négociation des prix Définit la politique tarifaire et de remises de l'organisation et négocie personnellement les contrats-cadres avec les principaux partenaires.	■■■■■ N5	4	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
G	Orientation vers le marché Traduit les évolutions du marché en orientations stratégiques de l'organisation et redéfinit l'offre dans une perspective à long terme.	■■■■■ N5	4	non	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Valorisation et validation des idées Met en place le processus de validation de l'organisation et décide quelles initiatives feront l'objet d'un investissement.	■■■■■ N5	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
V	Élaboration de modèles économiques Réviser le modèle économique de l'organisation ou de la chaîne et déterminer quelles sources de revenus doivent être développées ou réduites.	■■■■■ N5	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
V	Prévisions de ventes et gestion du pipeline Justifie ses propres prévisions mensuelles en s'appuyant sur les étapes des opportunités et les taux de conversion historiques, et explique les écarts par rapport aux prévisions précédentes.	■■■■■ N4	4	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Réflexion par scénarios et culture prospective Élabore trois scénarios pour votre propre processus, en précisant les hypothèses et les conséquences, et identifie les premiers signaux pour chaque scénario.	■■■■■ N4	3	non	Centre d'évaluation	Competency Check, Entretien structuré
G	Rétablissement après des revers Après l'échec d'une initiative, analyse ce qui n'a pas fonctionné, en discute avec les personnes concernées et met en place une nouvelle approche dans un délai d'une semaine.	■■■■■ N4	3	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback
V	Passation de contrats et conclusion Identifie les signaux d'achat, identifie l'objection restante et présente une proposition prête à être signée dans les limites de ses propres compétences.	■■■■■ N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail
V	Élaboration d'une proposition de valeur Élabore une proposition destinée à un groupe cible à partir des informations clients et la teste lors d'entretiens avec des clients existants.	■■■■■ N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Gestion de compte Mène de manière autonome un plan de gestion de compte pour son propre portefeuille de clients et discute chaque année des résultats et des projets avec le client.	 N3	3	non	Entretien structuré	Competency Check, 360 Feedback
V	Gestion du temps et hiérarchisation des priorités Hiérarchise ses tâches en fonction de leur urgence et de leur importance, prévoit une marge de manœuvre et explique aux autres pourquoi une tâche sera effectuée plus tard.	 N4	2	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, 360 Feedback
V	Création de rapports et de tableaux de bord Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions.	 N3	2	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille
K	Connaissances de base en droit des contrats Évalue les contrats en matière de responsabilité, de résiliation et de paiement, et propose des modifications dans le cadre de son mandat.	 N3	1	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)

3 Niveaux par ancienneté

Le même profil avec l'ajustement lié à l'ancienneté au sein de la famille de postes appliqué. Les niveaux cibles sont limités à une fourchette comprise entre 1 et 5.

Compétence	medior	senior	lead
Capacité de persuasion	N4	N5	N5
Orientation client	N4	N5	N5
Orientation vers les résultats	N4	N5	N5
Compétences commerciales	N4	N5	N5
Acquisition et génération de prospects	N5	N5	N5
Vente consultative	N4	N5	N5
Études de marché et analyse de la concurrence	N4	N5	N5
Repérer et saisir les opportunités	N4	N5	N5
Gestion des conversations	N4	N5	N5
Écoute et questionnement	N4	N5	N5
Négociation	N4	N5	N5
réseautage	N4	N5	N5
gestion des relations	N4	N5	N5
Persévérance	N4	N5	N5
Négociation des prix	N4	N5	N5
Orientation vers le marché	N4	N5	N5
Valorisation et validation des idées	N4	N5	N5
Élaboration de modèles économiques	N4	N5	N5
Prévisions de ventes et gestion du pipeline	N3	N4	N4
Réflexion par scénarios et culture prospective	N3	N4	N4
Rétablissement après des revers	N3	N4	N4
Passation de contrats et conclusion	N3	N4	N4
Élaboration d'une proposition de valeur	N3	N4	N4

Compétence	medior	senior	lead
Gestion de compte	N3	N3	N3
Gestion du temps et hiérarchisation des priorités	N3	N4	N4
Création de rapports et de tableaux de bord	N2	N3	N3
Connaissances de base en droit des contrats	N2	N3	N3

4 L'échelle de maîtrise

Niveau	Libellé	Autonomie	Complexité	Périmètre	Niveau de connaissance
N1	Guidé	travaille sous supervision et suit les consignes	procédure standard, une variable à la fois	tâche personnelle	connaissance de base de la terminologie
N2	Postuler	travaille de manière autonome dans le cadre de lignes directrices définies	situations familières présentant peu de variations	votre propre fonction	connaissances pratiques, applique une approche standard
N3	Maîtrise	définit sa propre approche et sollicite activement des contributions	plusieurs variables, une certaine ambiguïté	votre propre équipe ou processus	connaissance approfondie, évalue les différentes options
N4	Avancé	dirige les autres et détermine la marche à suivre	complexe, avec des intérêts contradictoires	plusieurs équipes ou un service	connaissances approfondies, conseille les autres
N5	Direction	définit la norme et la politique	stratégique, dans un contexte de forte incertitude	organisation, chaîne de valeur ou profession	autorité, fait progresser la profession

5 Références comportementales par compétence

Les points d'ancrage se situent en N1, N3 et N5. N2 et N4 ne sont délibérément pas ancrés : les évaluateurs interpolent entre ces valeurs, conformément à la convention O*NET (de N1 à N5).

Compétence	N1	N3	N5
Capacité de persuasion Amener autrui à adopter une position, une décision ou un comportement auquel il était initialement réticent, en s'appuyant sur des arguments de fond, des exemples et sa présence personnelle.	Présente une proposition personnelle lors d'une réunion et l'étaye à l'aide d'un exemple concret tiré de la pratique.	Choisit, pour chaque interlocuteur, l'argument qui correspond à ses centres d'intérêt et vérifie au fur et à mesure si l'accord est sincère.	Parvient à rallier le conseil d'administration et les parties prenantes externes à un changement de cap de grande envergure et maintient ce soutien lorsque la résistance s'intensifie.

Compétence	N1	N3	N5
Orientation client Agir en fonction des questions et des intérêts du client, respecter les accords conclus et orienter clairement son travail de manière à ce qu'il soit utile à ce client.	Répond aux questions des clients dans les délais convenus et les oriente vers un interlocuteur compétent lorsque la réponse ne relève pas de ses propres attributions.	Identifie le besoin réel qui se cache derrière la question d'un client, formule une proposition adaptée et vérifie, après mise en œuvre, si celle-ci est efficace.	Traduit les signaux émis par les clients en adaptations des services et des politiques, et veille à ce que l'organisation respecte ses engagements en matière d'expérience client.
Orientation vers les résultats Oriente ses propres actions vers des résultats convenus, garde à l'esprit les progrès accomplis pour atteindre ces résultats et choisit les activités qui permettent de se rapprocher de l'objectif.	Réalise la tâche qui lui a été confiée dans les délais impartis et rend compte à son supérieur hiérarchique de ce qui a été accompli.	Transforme une mission en objectifs intermédiaires mesurables, évalue les progrès réalisés et abandonne les activités qui ne contribuent pas au résultat.	Définit les accords sur les résultats et les indicateurs de performance de l'organisation et veille à leur respect lorsque des intérêts contradictoires sont en jeu.
Compétences commerciales Identifie les opportunités de chiffre d'affaires et de marge lors des contacts avec les clients et sur le marché, et les concrétise par des offres et des accords.	Signale au responsable de compte les souhaits des clients susceptibles de déboucher sur une mission supplémentaire.	Aborde de sa propre initiative les services supplémentaires avec les clients existants et consigne les opportunités de chiffre d'affaires dans le dossier client.	Définit la stratégie commerciale de l'organisation, choisit les marchés à desservir et rend compte de ces choix au conseil d'administration.
Acquisition et génération de prospects Identifie et démarchent de nouveaux clients par le biais de leur réseau, par téléphone, par e-mail et via des canaux en ligne, et transforment l'intérêt manifesté en un entretien concret.	Contacte les prospects figurant sur une liste fournie en suivant un schéma de conversation prédéfini et consigne le résultat de chaque prise de contact.	Constitue sa propre liste de prospects à partir d'informations issues du marché et de son réseau, et organise chaque semaine de premiers entretiens avec ces prospects.	Élabore la stratégie de recrutement pour l'ensemble de l'organisation, choisit les canaux et les messages, puis évalue leur efficacité en fonction du taux de conversion obtenu.

Compétence	N1	N3	N5
Vente consultative Analyse la question sous-jacente à celle posée par un client, établit un lien avec une solution adaptée et étaye la proposition en mettant en avant les avantages pour le client.	Pose les questions ouvertes préparées lors d'un entretien commercial et résume à voix haute les besoins du client.	Identifie les centres d'intérêt sous-jacents de plusieurs interlocuteurs en posant des questions ciblées et adapte la proposition en fonction de ceux-ci au cours de la conversation.	Accompagne les processus de vente complexes impliquant plusieurs décideurs, élabore la méthode de conversation et forme ses collègues à sa mise en œuvre.
Études de marché et analyse de la concurrence Recueille des données sur la taille du marché, les tendances et les concurrents à partir de sources documentaires et d'entretiens, puis les synthétise en conclusions destinées à l'élaboration de politiques ou à la conception d'offres.	Recherche, sur demande, des données publiques concernant un concurrent et les intègre dans la vue d'ensemble standard.	Choisit de manière autonome les sources et la méthode pour répondre à une question relative au marché, vérifie leur fiabilité et formule des conclusions étayées.	Conçoit le programme d'études de marché de l'organisation, détermine les questions à poser, puis présente et défend les résultats devant le conseil d'administration.
Repérer et saisir les opportunités Identifie les besoins non encore satisfaits dans l'environnement et les traduit en une proposition ou une offre concrète.	Identifie les situations survenant au cours du travail dans lesquelles les clients constatent un manquement et en font part au responsable.	Transforme une opportunité identifiée en une proposition précisant le groupe cible, le retour sur investissement attendu et les premières étapes.	Détermine les opportunités que l'organisation saisit, les relie à la stratégie et libère des ressources pour les meilleures d'entre elles.
Gestion des conversations Entamer, orienter et conclure une conversation de manière ciblée en posant des questions, en résumant et en concluant des accords concrets sur la suite des événements.	Suivez une liste de questions préparée à l'avance, posez-les dans l'ordre indiqué et consignez les accords conclus.	Choisit un type de question adapté à chaque étape, fait le point au fur et à mesure et ramène la conversation vers son objectif lorsqu'elle s'en éloigne.	Mène des discussions impliquant des intérêts divergents au niveau du conseil d'administration, élabore des modèles de discussion pour l'organisation et les met à l'épreuve dans la pratique.

Compétence	N1	N3	N5
Écoute et questionnement Prendre pleinement en compte le message de votre interlocuteur, vérifier si vous l'avez bien compris et poser des questions ciblées afin de mettre en évidence les intérêts et les hypothèses sous-jacents.	Laisse votre interlocuteur finir de s'exprimer, prend des notes et pose ensuite des questions sur tout ce qui n'est pas clair.	Résume à la fois le contenu et le sentiment de votre interlocuteur et pose des questions jusqu'à ce que l'intérêt réel qui se cache derrière la demande apparaisse clairement.	Sait capter les signaux subtils lors des entretiens avec les directeurs et les responsables hiérarchiques et s'en sert pour adapter en temps utile la politique de l'entreprise.
Négociation Parvenir à un accord avec une ou plusieurs parties en explorant les intérêts de chacun, en recourant à des compromis et en respectant scrupuleusement les limites convenues.	Négocie les délais de livraison ou les prix dans des marges fixes et soumet tout écart à son responsable.	Prépare à l'avance une gamme d'options ainsi qu'une solution de repli, négocie des points ayant un poids différent et conclut par une confirmation écrite.	Mène les négociations relatives aux contrats pluriannuels ou aux conditions d'emploi, définit le mandat et établit la ligne de négociation de l'organisation.
réseautage Établir de nouveaux contacts au sein et à l'extérieur de l'organisation, en mettant en avant les avantages mutuels et en entretenant activement ces relations par la suite.	Se présente à des participants qu'il ne connaît pas lors d'un événement et note les personnes avec lesquelles il s'est entretenu.	Détermine les contacts nécessaires à l'exercice de ses fonctions, les établit de manière proactive et les entretient à intervalles réguliers.	Établit un réseau à l'échelle de la profession et de la chaîne de valeur, rassemble les parties prenantes et met ce réseau au service des intérêts de l'organisation.
gestion des relations Entretenir les relations existantes avec les clients, les collègues ou les partenaires en planifiant les moments de contact, en respectant les accords et en saisissant les signaux en temps utile.	Tient à jour les coordonnées et les accords conclus avec les interlocuteurs et répond aux questions dans les délais convenus.	Planifie les moments de contact pour son propre portefeuille de relations, évalue le niveau de satisfaction et met en place des mesures d'amélioration dès l'apparition de signaux d'alerte.	Détermine la manière dont l'organisation entretient ses relations stratégiques, attribue les responsabilités et évalue la valeur de son portefeuille de relations.

Compétence	N1	N3	N5
Persévérance Continue à œuvrer pour atteindre un objectif lorsque le travail se heurte à des résistances, implique des tâches répétitives ou donne lieu à des résultats intermédiaires décevants, et cherche une autre voie pour atteindre ce même objectif.	Reprend une tâche après un premier échec, une fois que le supérieur hiérarchique lui a montré comment s'y prendre différemment.	Continue à rechercher d'autres pistes lorsqu'un dossier est au point mort et implique d'autres personnes dans cette recherche de sa propre initiative.	Assure le bon déroulement des programmes pluriannuels malgré une opposition persistante et maintient l'organisation sur la voie choisie après des revers.
Négociation des prix Définit à l'avance la marge de manœuvre et les limites en matière de prix et de conditions, négocie des concessions au cours de la discussion et conclut la vente en respectant sa propre marge.	Respecte la grille tarifaire et les règles de remise en vigueur et transmet au responsable les demandes des clients qui s'en écartent.	Prépare une fourchette de négociation et des éléments de négociation pour chaque discussion et s'en tient à la limite inférieure convenue, même sous pression.	Définit la politique tarifaire et de remises de l'organisation et négocie personnellement les contrats-cadres avec les principaux partenaires.
Orientation vers le marché Suit l'évolution du marché, des clients et des concurrents, et intègre ces informations dans ses propres choix et propositions.	Lit la lettre d'information destinée aux clients et les actualités du secteur, et signale les points marquants lors de la réunion d'équipe.	Elle établit un lien entre les signaux émis par les clients et les concurrents et l'offre de l'entreprise, et propose des ajustements sur cette base.	Traduit les évolutions du marché en orientations stratégiques de l'organisation et redéfinit l'offre dans une perspective à long terme.
Valorisation et validation des idées Teste une idée auprès des utilisateurs et à l'aide de données chiffrées sur la valeur, la faisabilité et la disposition à payer, puis décide, sur cette base, de poursuivre ou d'abandonner le projet.	Présente une idée à quelques utilisateurs et consigne mot pour mot leurs réactions dans le rapport.	Mettez en place un test simple auprès d'un petit groupe d'utilisateurs, évaluez les résultats et déterminez la prochaine étape.	Met en place le processus de validation de l'organisation et décide quelles initiatives feront l'objet d'un investissement.

Compétence	N1	N3	N5
Élaboration de modèles économiques Décrit comment une activité crée, génère et capte de la valeur, et aligne les groupes de clients, les canaux, les coûts et les sources de revenus.	Remplit un modèle sur un canevas existant avec les données d'un service bien connu de l'organisation.	Conçoit un modèle économique pour un nouveau service, calcule la structure des coûts et la teste auprès des parties prenantes.	Révise le modèle économique de l'organisation ou de la chaîne et déterminer quelles sources de revenus doivent être développées ou réduites.
Prévisions de ventes et gestion du pipeline Enregistre les opportunités commerciales en cours par étape, estime leur probabilité et leur chiffre d'affaires, puis transpose ces données en prévisions pour la période à venir.	Met à jour le statut de ses propres opportunités commerciales dans le système client et signale celles qui sont périmées.	Justifie ses propres prévisions mensuelles en s'appuyant sur les étapes des opportunités et les taux de conversion historiques, et explique les écarts par rapport aux prévisions précédentes.	Met en place la méthode de prévision pour l'ensemble de l'organisation commerciale et utilise les résultats obtenus pour prendre des décisions en matière de capacités et d'investissements.
Réflexion par scénarios et culture prospective Explore plusieurs futurs possibles pour une question donnée, décrit les conséquences de chaque scénario et identifie les signaux qui laissent présager un scénario particulier.	Cite deux résultats possibles d'un plan et précise ce qui devrait alors changer dans son propre travail.	Élabore trois scénarios pour votre propre processus, en précisant les hypothèses et les conséquences, et identifie les premiers signaux pour chaque scénario.	Élabore des scénarios pour l'organisation sur un horizon de plusieurs années et y associe des moments de décision ainsi que des indicateurs mesurables.
Rétablissement après des revers Reprenez le travail peu après un refus, une erreur ou un projet qui a échoué ; identifiez les enseignements tirés de cet échec et adaptez votre approche en conséquence.	Le processus recommence après un résultat rejeté dès que le responsable a indiqué ce qui doit être modifié.	Après l'échec d'une initiative, analyse ce qui n'a pas fonctionné, en discute avec les personnes concernées et met en place une nouvelle approche dans un délai d'une semaine.	Permet à l'organisation de se remettre sur pied après une perte importante et veille à ce que les enseignements tirés des échecs soient systématiquement pris en compte au niveau structurel.

Compétence	N1	N3	N5
Passation de contrats et conclusion Transforme un accord verbal en une offre et un contrat valides, dissipe les dernières objections et amène le client à signer.	Remplit un contrat type avec les informations convenues et vérifie que toutes les annexes sont bien présentes.	Identifie les signaux d'achat, identifie l'objection restante et présente une proposition prête à être signée dans les limites de ses propres compétences.	Conçoit les formulaires de contrat et les mandats pour l'organisation et statue sur les dérogations dans le cadre de transactions ayant un impact financier important.
Élaboration d'une proposition de valeur Définit, à l'intention d'un groupe cible, le problème que l'offre permet de résoudre, ce qu'elle apporte et en quoi elle se distingue des autres solutions.	Décrit les caractéristiques et les avantages d'un produit existant dans un langage simple et accessible au client, en suivant un format défini.	Élabore une proposition destinée à un groupe cible à partir des informations clients et la teste lors d'entretiens avec des clients existants.	Détermine le portefeuille d'offres de l'organisation, sélectionne les offres à abandonner et les relie à la stratégie pluriannuelle.
Gestion de compte Entretient la relation avec les clients qui lui sont attribués, planifie les moments de contact, assure le suivi des accords et veille à ce que les intérêts des clients soient pris en compte au sein de l'organisation.	Permet de maintenir à jour dans le système les coordonnées des clients et les contrats, et rappelle au chargé de compte les actions en cours.	Mène de manière autonome un plan de gestion de compte pour son propre portefeuille de clients et discute chaque année des résultats et des projets avec le client.	Définit la stratégie à adopter vis-à-vis des clients stratégiques de l'organisation et siège au conseil d'administration pour discuter d'une coopération pluriannuelle.
Gestion du temps et hiérarchisation des priorités Répartit le temps disponible entre les différentes tâches en fonction de leur urgence et de leur importance, établit un ordre d'exécution et l'adapte lorsque de nouvelles tâches surviennent au cours de la période.	Suit une liste de tâches fournie par d'autres et demande quelle tâche est prioritaire chaque fois que de nouvelles demandes arrivent.	Hiérarchise ses tâches en fonction de leur urgence et de leur importance, prévoit une marge de manœuvre et explique aux autres pourquoi une tâche sera effectuée plus tard.	Définit les accords de hiérarchisation des priorités et les normes de planification à l'échelle de l'organisation, et détermine à quels axes de travail allouer du temps et des ressources lorsque ceux-ci sont limités.

Compétence	N1	N3	N5
Création de rapports et de tableaux de bord Crée des rapports et des tableaux de bord récurrents présentant les indicateurs pertinents pour un public ciblé, et veille à ce que leurs définitions soient tenues à jour.	Remplit un tableau de bord ou un modèle de rapport existant avec des chiffres actualisés et vérifie qu'il ne comporte pas d'erreurs d'affichage.	Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions.	Permet de déterminer quelles informations de gestion l'organisation utilise et garantit l'uniformité des définitions dans l'ensemble des rapports.
Connaissances de base en droit des contrats Connaît les principales règles relatives à l'offre, à l'acceptation, à la rupture de contrat et aux conditions générales, et sait reconnaître les situations dans lesquelles un avis juridique est nécessaire.	Applique la convention standard de l'organisation et soumet les clauses divergentes à un conseiller juridique.	Évalue les contrats en matière de responsabilité, de résiliation et de paiement, et propose des modifications dans le cadre de son mandat.	Définit les modèles de contrat et les cadres juridiques de l'organisation et statue sur les dérogations présentant un risque majeur.

6 Méthodes d'évaluation et validité

Les validités correspondent aux estimations méta-analytiques corrigées de Sackett, Zhang, Berry et Lievens (2022), publiées dans le Journal of Applied Psychology, qui remplacent les chiffres antérieurs de Schmidt et Hunter (1998). La dispersion est tout aussi importante que la moyenne : avec un écart-type élevé, la validité varie fortement selon le contexte.

Méthode de mesure	rho	SD	De quoi s'agit-il ?
Centre d'évaluation	0.29	0.09	Exercices multiples, évaluateurs multiples, notation par dimension.
Feedback à 360 degrés	-	-	Plusieurs évaluateurs proches de la personne évaluent son comportement par rapport à des repères comportementaux.
Questionnaire de personnalité	0.40	0.15	Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.
Test sur échantillon de travail	0.33	0.09	Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.
Entretien structuré	0.42	0.19	Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.
Test de connaissances	0.40	0.13	Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client.

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Competency Check	19	Évaluation des compétences au niveau comportemental
360 Feedback	14	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux
Big Fifty	11	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs
Test sur échantillon de travail	9	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Test de connaissances (spécifique au client)	4	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Mental Resilience (4C)	2	La résilience mentale selon le modèle des 4C

Instrument hrmforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Communication Styles	1	Style de communication privilégié
Conflict Styles	1	Style privilégié en situation de conflit
15PF	1	Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »
Entretien structuré	1	Entretien comportemental à structure fixe
Portefeuille	1	Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes

8 Comment utiliser ce profil

1. Convenez du profil avec le responsable du recrutement avant d'évaluer le premier candidat. Toute modification des pondérations effectuée par la suite rend le résultat indéfendable.
2. Choisissez la méthode d'évaluation pour chaque compétence dans la colonne « Méthode d'évaluation ». Vous pouvez combiner au maximum trois méthodes par candidat.
3. Calibrez les évaluateurs au cours d'une session de deux heures en utilisant les repères présentés au chapitre 5. Les repères ne sont guère utiles si les évaluateurs n'ont pas suivi de formation.
4. Remplissez le calculateur de correspondance et abordez les lacunes lors de l'entretien de développement. Les types A et G constituent des critères de sélection, et non des objectifs de développement trimestriels.

Source : hrmforce Skills Framework 2.0, version 2.0.0, créée le 2026-09-08. Tableaux de correspondance avec ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, Allit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 et la classification professionnelle néerlandaise CBS BRC 2014, édition 2025. Ce profil constitue un point de départ et non une norme : adaptez-le à votre propre organisation avant de l'utiliser comme critère de sélection.