

# Responsable des relations clients

FF03 Ventes et gestion des comptes · ISCO-08 3322 · CBS 0311 Consultants en marketing, relations publiques et vente · ancienneté medior · Aussi appelé: Responsable des relations clients, Responsable de la réussite client

Gère un portefeuille de clients existant, examine périodiquement l'utilisation et le niveau de satisfaction, renouvelle les contrats et identifie les opportunités d'extension du service.

Le chargé de relations clients travaille avec des clients existants et est chargé de la fidélisation, du renouvellement et du développement au sein de ce portefeuille. Contrairement à un chargé de compte ou à un responsable du développement commercial, ce poste est évalué en fonction de la fidélisation et de la valeur client plutôt qu'en fonction du nombre de nouveaux clients. La sélection porte souvent sur un profil de commercial, alors que la réussite de ce poste repose sur le suivi des accords et la gestion des renouvellements en temps utile, bien avant que le client ne commence à comparer les offres.

## Chiffres clés pour ce profil

27 compétences · 8 Compétences à évaluer · 6 compétences déterminantes · centre de gravité: Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 46%, Communication et influence 29%, Autogestion, dynamisme et résilience 14%

## 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                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacité de persuasion</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Capacité de persuasion<br>Éliminatoire |  N4   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centre d'évaluation           | 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.                                   |
| <b>Orientation client</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Orientation client<br>Éliminatoire         |  N4   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Feedback à 360 degrés         | 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.             |
| <b>Orientation vers les résultats</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Orientation vers les résultats |  N4   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Questionnaire de personnalité | Transforme une mission en objectifs intermédiaires mesurables, évalue les progrès réalisés et abandonne les activités qui ne contribuent pas au résultat.                      |
| <b>Compétences commerciales</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Sens des affaires<br>Éliminatoire    |  N4 | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Centre d'évaluation           | Aborde de sa propre initiative les services supplémentaires avec les clients existants et consigne les opportunités de chiffre d'affaires dans le dossier client.              |
| <b>Écoute et questionnement</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Écouter                              |  N4 | Big Fifty, 360 Feedback                   | Feedback à 360 degrés         | 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. |
| <b>Persévérance</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Persévérance                                     |  N4 | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)   | Questionnaire de personnalité | 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.                         |

| Aptitudes à mesurer                                                                                  | Niveau cible                                                                      | Instrument hrnforce                             | Méthode de mesure             | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientation vers le marché</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Orientation vers le marché     |  | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback       | Centre d'évaluation           | 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.                          |
| <b>Rétablissement après des revers</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Résilience face au stress |  | 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                       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|-----------------------|-------------------------------------------|
| V | <b>gestion des relations</b><br>Détermine la manière dont l'organisation entretient ses relations stratégiques, attribue les responsabilités et évalue la valeur de son portefeuille de relations. | ■■■■■ N5     | 5     | non          | Entretien structuré   | Competency Check, 360 Feedback            |
| G | <b>Capacité de persuasion</b><br>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.                      | ■■■■■ N4     | 5     | oui          | Centre d'évaluation   | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| G | <b>Orientation client</b><br>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.    | ■■■■■ N4     | 5     | oui          | Feedback à 360 degrés | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                             | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure             | Instrument hrmforce                                             |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| G | <p>Orientation vers les résultats</p> <p>Transforme une mission en objectifs intermédiaires mesurables, évalue les progrès réalisés et abandonne les activités qui ne contribuent pas au résultat.</p>                 |  N4   | 5     | non          | Questionnaire de personnalité | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                       |
| G | <p>Compétences commerciales</p> <p>Aborde de sa propre initiative les services supplémentaires avec les clients existants et consigne les opportunités de chiffre d'affaires dans le dossier client.</p>               |  N4   | 5     | oui          | Centre d'évaluation           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                       |
| V | <p>Vente consultative</p> <p>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.</p> |  N4 | 5     | oui          | Centre d'évaluation           | Competency Check, 360 Feedback, Test sur échantillon de travail |
| V | <p>Gestion de compte</p> <p>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.</p>                     |  N4 | 5     | oui          | Entretien structuré           | Competency Check, 360 Feedback                                  |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                        | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Gestion de la valeur client et de la fidélisation</p> <p>Analyse le taux de désabonnement et la valeur client au sein de votre propre portefeuille et met en œuvre des actions de fidélisation ciblées dont les résultats sont mesurables.</p> |  N4   | 5     | oui          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| V | <p>Gestion des conversations</p> <p>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.</p>                                                 |  N4   | 4     | non          | Centre d'évaluation             | Communication Styles, Competency Check                                        |
| G | <p>Écoute et questionnement</p> <p>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.</p>                             |  N4 | 4     | non          | Feedback à 360 degrés           | Big Fifty, 360 Feedback                                                       |
| V | <p>Négociation</p> <p>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.</p>                                                              |  N4 | 4     | non          | Centre d'évaluation             | Conflict Styles, Competency Check                                             |

| T | Compétence                                                                                                                                                                             | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure             | Instrument hrmforce                       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-------------------------------|-------------------------------------------|
| V | Gestion des attentes<br>Consigne d'emblée ce qui ne relève pas du cahier des charges et aborde les écarts avec le client avant qu'ils ne deviennent visibles.                          |  N4   | 4     | non          | Entretien structuré           | Competency Check, Entretien structuré     |
| V | réseautage<br>Détermine les contacts nécessaires à l'exercice de ses fonctions, les établit de manière proactive et les entretient à intervalles réguliers.                            |  N4   | 4     | non          | Entretien structuré           | Big Fifty, Competency Check               |
| G | Persévérance<br>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.                 |  N4   | 4     | non          | Questionnaire de personnalité | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)   |
| V | Négociation des prix<br>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. |  N4 | 4     | non          | Centre d'évaluation           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                       | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                              |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|
| G | <p>Orientation vers le marché</p> <p>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.</p>                                                   |  N4   | 4     | non          | Centre d'évaluation             | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback        |
| V | <p>Améliorer le parcours et l'expérience client</p> <p>Cartographie le parcours client d'un service, identifie les trois principaux goulots d'étranglement et met en œuvre des améliorations en collaboration avec les personnes concernées.</p> |  N4   | 4     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, 360 Feedback    |
| V | <p>Traitement des réclamations</p> <p>Calme un client en colère, fait la distinction entre les émotions et les faits et propose une solution assortie d'un délai, dans le cadre de ses attributions.</p>                                         |  N3 | 4     | non          | Situational Judgement Test      | Conflict Styles, Test sur échantillon de travail |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                               | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Prévisions de ventes et gestion du pipeline</p> <p>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.</p> |  N3   | 4     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| G | <p>Rétablissement après des revers</p> <p>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.</p>                             |  N3   | 3     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, Mental Resilience (4C), 360 Feedback                               |
| V | <p>Passation de contrats et conclusion</p> <p>Identifie les signaux d'achat, identifie l'objection restante et présente une proposition prête à être signée dans les limites de ses propres compétences.</p>                                             |  N3 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail                             |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                       | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                               |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| V | Élaboration d'une proposition de valeur<br>Élabore une proposition destinée à un groupe cible à partir des informations clients et la teste lors d'entretiens avec des clients existants.                                        |  N3   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check |
| V | Gestion du temps et hiérarchisation des priorités<br>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. |  N3   | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, 360 Feedback                    |
| V | Création de rapports et de tableaux de bord<br>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.                                  |  N2 | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille     |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                           | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | Acquisition et génération de prospects<br>Contacter les prospects figurant sur une liste fournie en suivant un schéma de conversation prédéfini et consigner le résultat de chaque prise de contact. |  N2   | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail, 360 Feedback               |
| V | Facturation et comptes clients<br>Élabore des factures en fonction des données relatives à la mission et vérifie l'adresse, le montant et les conditions de paiement avant leur envoi.               |  N2   | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| K | Connaissances de base en droit des contrats<br>Applique la convention standard de l'organisation et soumet les clauses divergentes à un conseiller juridique.                                        |  N2 | 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                                        | junior | medior | senior |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| gestion des relations                             | N5     | N5     | N5     |
| Capacité de persuasion                            | N3     | N4     | N5     |
| Orientation client                                | N3     | N4     | N5     |
| Orientation vers les résultats                    | N3     | N4     | N5     |
| Compétences commerciales                          | N3     | N4     | N5     |
| Vente consultative                                | N3     | N4     | N5     |
| Gestion de compte                                 | N3     | N4     | N5     |
| Gestion de la valeur client et de la fidélisation | N4     | N4     | N4     |
| Gestion des conversations                         | N3     | N4     | N5     |
| Écoute et questionnement                          | N3     | N4     | N5     |
| Négociation                                       | N3     | N4     | N5     |
| Gestion des attentes                              | N3     | N4     | N5     |
| réseautage                                        | N3     | N4     | N5     |
| Persévérance                                      | N3     | N4     | N5     |
| Négociation des prix                              | N3     | N4     | N5     |
| Orientation vers le marché                        | N3     | N4     | N5     |
| Améliorer le parcours et l'expérience client      | N3     | N4     | N5     |
| Traitement des réclamations                       | N2     | N3     | N4     |
| Prévisions de ventes et gestion du pipeline       | N2     | N3     | N4     |
| Rétablissement après des revers                   | N2     | N3     | N4     |
| Passation de contrats et conclusion               | N2     | N3     | N4     |
| Élaboration d'une proposition de valeur           | N2     | N3     | N4     |
| Gestion du temps et hiérarchisation des priorités | N2     | N3     | N4     |

| Compétence                                  | junior | medior | senior |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Création de rapports et de tableaux de bord | N1     | N2     | N3     |
| Acquisition et génération de prospects      | N2     | N2     | N2     |
| Facturation et comptes clients              | N1     | N2     | N3     |
| Connaissances de base en droit des contrats | N1     | N2     | N3     |

## 4 L'échelle de maîtrise

| Niveau    | Libellé          | Autonomie                                                                  | Complexité                                         | Périmètre                                    | Niveau de connaissance                                   |
|-----------|------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>N1</b> | <b>Guidé</b>     | travaille sous supervision et suit les consignes                           | procédure standard, une variable à la fois         | tâche personnelle                            | connaissance de base de la terminologie                  |
| <b>N2</b> | <b>Postuler</b>  | 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  |
| <b>N3</b> | <b>Maîtrise</b>  | 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 |
| <b>N4</b> | <b>Avancé</b>    | dirige les autres et détermine la marche à suivre                          | complexe, avec des intérêts contradictoires        | plusieurs équipes ou un service              | connaissances approfondies, conseille les autres         |
| <b>N5</b> | <b>Direction</b> | 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                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>gestion des relations</b><br>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                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacité de persuasion</b><br>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. |
| <b>Orientation client</b><br>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.      |
| <b>Orientation vers les résultats</b><br>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.                    |
| <b>Compétences commerciales</b><br>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.                                            |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                            | N3                                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vente consultative</b><br>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.                                     |
| <b>Gestion de compte</b><br>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.                       |
| <b>Gestion de la valeur client et de la fidélisation</b><br>Mesure le chiffre d'affaires, la marge et le taux de désabonnement par groupe de clients et met en œuvre des actions visant à fidéliser les clients à forte valeur ajoutée et à leur permettre de se développer. | Signale les clients dont les achats sont inférieurs à la normale et en informe le collègue responsable.                                       | Analyse le taux de désabonnement et la valeur client au sein de votre propre portefeuille et met en œuvre des actions de fidélisation ciblées dont les résultats sont mesurables.     | Définit la politique de fidélisation de l'organisation, établit des normes en matière de valeur client et décide des investissements en matière de fidélisation.                              |
| <b>Gestion des conversations</b><br>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                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Écoute et questionnement</b><br>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. |
| <b>Négociation</b><br>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.                    |
| <b>Gestion des attentes</b><br>Préciser dès le départ ce que le client obtiendra ou n'obtiendra pas, et à quel moment, et l'en informer en temps utile dès que cet engagement devient irréaliste.                                              | Indique les délais et les conditions de livraison tels qu'ils ont été consignés et signale immédiatement tout retard à son supérieur hiérarchique. | Consigne d'emblée ce qui ne relève pas du cahier des charges et aborde les écarts avec le client avant qu'ils ne deviennent visibles.                                          | Définit les accords de niveau de service pour l'organisation, évalue la faisabilité par rapport à l'intérêt commercial et rend compte des écarts aux principaux clients.         |
| <b>réseautage</b><br>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.            |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                                          | N3                                                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Persévérance</b><br>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. |
| <b>Négociation des prix</b><br>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.            |
| <b>Orientation vers le marché</b><br>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.                   |
| <b>Améliorer le parcours et l'expérience client</b><br>Cartographie les étapes suivies par un client, identifie les points de friction et met en œuvre des améliorations au niveau des processus et des interactions.                                                  | Enregistre les réclamations et les remarques des clients selon le format convenu et les transmet au responsable du processus.               | Cartographie le parcours client d'un service, identifie les trois principaux goulots d'étranglement et met en œuvre des améliorations en collaboration avec les personnes concernées. | Définit la norme en matière d'expérience client au sein de l'organisation et pilote les programmes d'amélioration dans l'ensemble des services.           |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Traitement des réclamations</b><br>Recevoir une réclamation, en identifier la cause et trouver une solution qui soit acceptable pour le client et qui empêche que l'erreur ne se reproduise.                                          | Enregistre intégralement une réclamation dans le système, présente des excuses et transmet le dossier conformément à la procédure. | Calme un client en colère, fait la distinction entre les émotions et les faits et propose une solution assortie d'un délai, dans le cadre de ses attributions.                                 | Traite les dossiers renvoyés à un niveau supérieur présentant un risque juridique ou de publicité et s'appuie sur l'analyse des réclamations pour modifier les processus de manière structurelle. |
| <b>Prévisions de ventes et gestion du pipeline</b><br>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.      |
| <b>Rétablissement après des revers</b><br>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.     |
| <b>Passation de contrats et conclusion</b><br>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.                            |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                                       | N3                                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Élaboration d'une proposition de valeur</b><br>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.                                                                                     |
| <b>Gestion du temps et hiérarchisation des priorités</b><br>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. |
| <b>Création de rapports et de tableaux de bord</b><br>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.                                                                       |
| <b>Acquisition et génération de prospects</b><br>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                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Facturation et comptes clients</b><br>Crée et envoie les factures, assure le suivi des créances impayées et prend les mesures nécessaires en cas de retard de paiement, jusqu'au transfert du dossier à un service de recouvrement.                               | Élabore des factures en fonction des données relatives à la mission et vérifie l'adresse, le montant et les conditions de paiement avant leur envoi. | Gère les créances en souffrance, assure le suivi des arriérés par téléphone et négocie des modalités de paiement dans le respect de la politique en vigueur. | Définit la politique de l'organisation en matière de crédit et de relance et décide des radiations de créances et des mesures juridiques à prendre. |
| <b>Connaissances de base en droit des contrats</b><br>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 ?                                                                                                        |
|---------------------------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entretien structuré             | 0.42 | 0.19 | Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.        |
| 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 hrmforce, 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.                             |
| Situational Judgement Test      | 0.12 | 0.11 | Scénario proposant des options de réponse, noté en fonction des connaissances ou des tendances comportementales.           |
| 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 hrmforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|----------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Competency Check                             | 17          | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| 360 Feedback                                 | 14          | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux               |
| Big Fifty                                    | 10          | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                        |
| Test sur échantillon de travail              | 10          | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |
| Test de connaissances (spécifique au client) | 4           | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client      |

| Instrument hrmforce    | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                     |
|------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Conflict Styles        | 2           | Style privilégié en situation de conflit                              |
| Mental Resilience (4C) | 2           | La résilience mentale selon le modèle des 4C                          |
| Communication Styles   | 1           | Style de communication privilégié                                     |
| Entretien structuré    | 1           | Entretien comportemental à structure fixe                             |
| 15PF                   | 1           | Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty » |
| 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, AILit, 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.