

Responsable des ventes

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

Dirige une équipe commerciale, répartit les territoires et les objectifs, encadre les comportements de vente et est responsable des prévisions de chiffre d'affaires de l'équipe.

Le responsable commercial dirige les chargés de clientèle et, parfois, le service commercial interne, sous la responsabilité d'un directeur commercial ou des ventes. Contrairement à un chargé de clientèle, il n'obtient pas de résultats à titre personnel, mais par le biais des échanges qu'il mène avec les membres de son équipe au sujet de leurs dossiers. La promotion repose généralement sur le choix du meilleur vendeur, tandis que l'accompagnement en matière de techniques de conversation et le fait d'oser corriger une prévision trop optimiste exigent des qualités différentes.

Chiffres clés pour ce profil

28 compétences · 9 Compétences à évaluer · 6 compétences déterminantes · centre de gravité: Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 38%, Communication et influence 20%, Leadership et organisation 19%

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.
Diriger et encadrer les personnes Aptitude (référentiel 50): Direction Éliminatoire	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centre d'évaluation	Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.
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.

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	Diriger et encadrer les personnes Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.	■■■■■ N5	5	oui	Centre d'évaluation	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Coaching Forme les responsables aux pratiques de coaching, anime des groupes de supervision entre pairs et définit la manière dont le coaching est mis en œuvre au sein de l'organisation.	■■■■■ N5	5	non	Simulation	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
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
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	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

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Gestion de compte 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.	■■■■■ N5	5	oui	Entretien structuré	Competency Check, 360 Feedback
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	5	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
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

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
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
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

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Suivi des progrès Conçoit la structure hiérarchique et de reporting pour l'ensemble de l'organisation et détermine les indicateurs à suivre à chaque niveau.	■■■■■ N5	4	non	Entretien structuré	Competency Check, 360 Feedback
V	Mener des entretiens de performance Définit le cycle d'évaluation et les normes d'évaluation pour l'organisation, et procède à un contrôle par échantillonnage de la qualité des jugements consignés.	■■■■■ N5	4	non	Simulation	Development Review, 360 Feedback, Competency Check
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	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	4	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail, 360 Feedback

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
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
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	Planification des capacités et des ressources Calcule les heures et les qualifications requises par période, élabore un plan de dotation en personnel et justifie les demandes de renforcement des effectifs.	■■■■■ N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
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

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
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
V	Gestion de la valeur client et de la fidélisation 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.	■■■■■ N4	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
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	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Portefeuille

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
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
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	senior	lead
Capacité de persuasion	N5	N5
Orientation client	N5	N5
Diriger et encadrer les personnes	N5	N5
Coaching	N5	N5
Orientation vers les résultats	N5	N5
Compétences commerciales	N5	N5
Vente consultative	N5	N5
Gestion de compte	N5	N5
Prévisions de ventes et gestion du pipeline	N4	N4
Gestion des conversations	N5	N5
Écoute et questionnement	N5	N5
Négociation	N5	N5
réseautage	N5	N5
gestion des relations	N5	N5
Suivi des progrès	N5	N5
Mener des entretiens de performance	N5	N5
Persévérance	N5	N5
Acquisition et génération de prospects	N5	N5
Négociation des prix	N5	N5
Orientation vers le marché	N5	N5
Planification des capacités et des ressources	N4	N4
Rétablissement après des revers	N4	N4
Passation de contrats et conclusion	N4	N4

Compétence	senior	lead
Élaboration d'une proposition de valeur	N4	N4
Gestion de la valeur client et de la fidélisation	N4	N4
Création de rapports et de tableaux de bord	N3	N3
Gestion du temps et hiérarchisation des priorités	N4	N4
Connaissances de base en droit des contrats	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.
Diriger et encadrer les personnes Expliquer clairement aux salariés ce que l'on attend d'eux, leur confier des missions, fixer des limites et intervenir lorsque leur travail ou leur comportement s'écarte de ce qui a été convenu.	Confie à un collègue une mission concrète en précisant le résultat attendu et le délai, puis vérifie si la mission a bien été comprise.	Définit les attentes et les limites pour chaque membre de l'équipe, aborde directement les comportements déviants et consigne les accords par écrit.	Conçoit la ligne hiérarchique pour l'ensemble de l'organisation, aborde avec les responsables la question de leur style de management et définit ce que signifie ici un bon pilotage.
Coaching Aider les collaborateurs à réfléchir à leur propre comportement et à leurs choix par le biais de questions, de mise en perspective et de retours d'expérience, afin qu'ils puissent eux-mêmes franchir une nouvelle étape dans leur travail.	Demande à un collègue, après une mission, ce qui s'est bien passé et ce qu'il ferait différemment la prochaine fois.	Mène des entretiens de coaching à l'aide de questions ouvertes, identifie des schémas comportementaux et laisse l'interlocuteur formuler un objectif d'apprentissage.	Forme les responsables aux pratiques de coaching, anime des groupes de supervision entre pairs et définit la manière dont le coaching est mis en œuvre au sein de l'organisation.
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.

Compétence	N1	N3	N5
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.
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.
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.
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.

Compétence	N1	N3	N5
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.
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.

Compétence	N1	N3	N5
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.
Suivi des progrès Suivi des accords et des processus de travail, évaluation régulière de l'avancement des résultats par rapport au calendrier prévu et ajustements en temps utile sur la base de faits et d'indicateurs.	Tient à jour une liste de ses propres tâches et en rend compte à son responsable lorsqu'un accord risque de ne pas être respecté.	Organise des bilans d'avancement réguliers avec l'équipe, compare les prévisions aux résultats réels et intervient en cas d'écarts.	Conçoit la structure hiérarchique et de reporting pour l'ensemble de l'organisation et détermine les indicateurs à suivre à chaque niveau.
Mener des entretiens de performance Préparer et mener des entretiens sur les performances et les résultats, en s'appuyant sur des exemples concrets, une vérification réciproque et des accords consignés concernant les améliorations à apporter ou les prochaines étapes.	Prépare un entretien en s'appuyant sur deux exemples concrets de travail et demande au responsable de le relire au préalable.	Réalise les évaluations annuelles de manière indépendante, étaye son jugement par des faits et consigne par écrit les accords d'amélioration assortis de délais.	Définit le cycle d'évaluation et les normes d'évaluation pour l'organisation, et procède à un contrôle par échantillonnage de la qualité des jugements consignés.
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.

Compétence	N1	N3	N5
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.	Contacter les prospects figurant sur une liste fournie en suivant un schéma de conversation prédéfini et consigner 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.
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.
Planification des capacités et des ressources Adapter les heures de disponibilité, les qualifications et les ressources à la charge de travail prévue et répartir les effectifs de manière à ce que les pics d'activité et les pénuries de personnel restent gérables.	Remplit la liste du personnel conformément à l'effectif prévu et signale les lacunes dans la planification au responsable de la planification.	Calcule les heures et les qualifications requises par période, élabore un plan de dotation en personnel et justifie les demandes de renforcement des effectifs.	Élabore le modèle de capacités pour l'ensemble de l'organisation, le relie aux prévisions de la demande et décide de l'utilisation structurelle des capacités flexibles.

Compétence	N1	N3	N5
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.
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 la valeur client et de la fidélisation 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.

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.
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.	Hierarchise 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.
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.
Simulation	-	-	Situation de travail simulée, généralement sous forme numérique, avec une notation standardisée.
Questionnaire de personnalité	0.40	0.15	Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrmforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.
Entretien structuré	0.42	0.19	Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.
Test sur échantillon de travail	0.33	0.09	Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.
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	20	Évaluation des compétences au niveau comportemental
360 Feedback	17	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux
Big Fifty	11	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs
Test sur échantillon de travail	8	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
Development Review	2	Entretien de développement structuré
Mental Resilience (4C)	2	La résilience mentale selon le modèle des 4C
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 »
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.