

Directives relatives au règlement d'examen

**Cheffes/chef de vente avec orientation
direction des vente**

et

**Cheffes/chef de vente avec orientation
key account management***

Version novembre 2018

Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Objet des directives	3
1.2	Profil de la profession	3
1.3	Organisation	4
2	Procédure administrative	5
3	Examen	7
3.1	Organisation des examens/champs d'action	7
3.2	Forme de l'examen	9
3.2.1	Epreuve 1: questions de mise en situation marketing/vente	9
3.2.2	Epreuve 2: étude de cas intégrative	10
3.2.3	Epreuve 3: situations critiques	10
3.2.4	Epreuve 4: présentation et entretien professionnel	11
3.3	Aperçu des épreuves	13
4	Notation	13
5	Annexe 1: glossaire	14
6	Annexe 2: compétences par domaine de compétence opérationnelle	17
6.1	Tableau récapitulatif des compétences opérationnelles chefs de vente avec orientation direction des ventes	17
6.2	Tableau récapitulatif des compétences opérationnelles chefs de vente avec orientation key account management	19
6.3	Champs d'action communs	21
6.3.1	Champ d'action 1: exécuter les tâches managériales	21
6.3.2	Champ d'action 2: analyse du marché, de l'environnement et des tendances	25
6.3.3	Champ d'action 3: concevoir la prestation de marché	28
6.3.4	Champ d'action 4: réaliser la prospection commerciale	31
6.4	Champs d'action de l'orientation direction des ventes	34
6.4.1	Champ d'action 5: développer une stratégie de vente	34
6.4.2	Champ d'action 6: piloter le processus d'offre	36
6.4.3	Champ d'action 7: piloter le processus de vente	38
6.5	Champs d'action de l'orientation Key account management	41
6.5.1	Champ d'action 5: piloter le processus d'offre	41
6.5.2	Champ d'action 6: piloter des projets et développer des solutions	43
6.5.3	Champ d'action 7: concevoir la relation client	45

1 Introduction

Le diplôme fédéral de chef de vente est obtenu après avoir réussi l'examen professionnel supérieur. L'examen professionnel supérieur a pour but de vérifier les compétences figurant dans les différents domaines d'action ainsi que celles acquises dans la pratique professionnelle. Ces compétences ont été identifiées au moyen d'une procédure impliquant des spécialistes issus du monde professionnel, puis regroupées dans un profil de compétences. Dans le cadre de cette opération, l'accent a été placé sur les situations de travail typiques qu'un chef de vente doit gérer dans l'exercice de sa profession.

1.1 Objet des directives

Les présentes directives donnent aux candidats un aperçu de l'examen professionnel fédéral supérieur. Elles s'appuient sur le règlement concernant l'examen professionnel supérieur de chef de vente du

Les directives contiennent:

- toutes les informations importantes permettant de se préparer et de se présenter à l'examen professionnel supérieur;
- les informations relatives aux champs d'action;
- une description détaillée du contenu de l'examen professionnel supérieur;
- un récapitulatif des compétences par champ d'action.

1.2 Profil de la profession

Domaine d'activité

Les chefs de vente ont la responsabilité globale des ventes de l'entreprise. Dans leur domaine d'activité, ils pilotent l'ensemble des processus de vente et ont la responsabilité de réaliser des marges de couverture suffisamment élevées pour assurer la subsistance de l'entreprise et d'atteindre des taux de croissance correspondant aux objectifs de l'entreprise. En règle générale, ils font partie de la direction de l'entreprise.

Orientation direction des ventes

Les chefs de vente avec l'orientation direction des ventes (GdV) développent des stratégies de vente et de distribution, planifient les activités commerciales opérationnelles et contrôlent les performances. Les chefs de vente sont à la tête du service commercial et ils l'organisent.

Orientation Key account management

Les chefs de vente avec l'orientation Key account management (KAM) collaborent étroitement avec les grands comptes. Le suivi et le développement de ces grands comptes créent les bases du développement de la prestation de marché et de l'entreprise elle-même.

Principales compétences opérationnelles

Les chefs de vente sont en mesure:

Orientation direction des ventes

- de développer des stratégies de vente et d'expansion et de mettre en place des partenariats de vente et de distribution stratégiques;
- de diriger le processus de vente et, dans ce cadre, de définir des canaux de vente et de distribution ainsi que de dresser des prévisionnels de ventes et de chiffre d'affaires;

- de piloter le processus d'offre, de l'établissement de la proposition commerciale à la négociation finale.

Orientation Key account management

- de tisser un lien avec les grands comptes et de veiller à la fidélisation de la clientèle et à une bonne relation client;
- de tirer des conclusions du suivi de clientèle pour le développement de la prestation de marché et de l'organisation;
- de piloter le processus d'offre, de l'établissement de la proposition commerciale à la négociation finale.

De plus, les chefs de vente sont en mesure:

- d'exécuter l'ensemble des tâches managériales, tant sur le plan de l'encadrement que de la chefs des processus de changement, et de les accomplir dans le respect des contraintes financières;
- d'analyser les marchés, les tendances et l'écosystème en connaissance de toutes les méthodes de recherche, d'interpréter les résultats et de mettre en œuvre les mesures qui en auront été déduites;
- de définir la prestation de marché, de concevoir la gamme et de l'optimiser en fonction d'aspects liés à l'emballage, au prix et à la qualité;
- de développer tous les éléments de la prospection du marché, de les gérer et de les optimiser.

Exercice de la profession

Dans l'exercice de leur profession, les chefs de vente assument une très grande responsabilité face aux clients, aux partenaires et aux collaborateurs. Leurs décisions, leur approche et leurs actions influencent de manière déterminante la réussite de l'entreprise. En règle générale, les chefs de vente ont une responsabilité d'encadrement majeure.

Apport de la profession à la société, à l'économie, à la nature et à la culture

Par leur travail, les chefs de vente contribuent de façon notable à assurer et à optimiser la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, ils concourent de manière substantielle au maintien et à l'amélioration du développement économique. L'ensemble de leurs décisions se caractérisent par une approche respectueuse de l'environnement et répondent à un objectif de promotion de la durabilité.

1.3 Organisation

Toutes les tâches liées à l'octroi du diplôme sont confiées à une commission d'examen. Les membres qui la composent sont nommés par l'organe responsable pour une période administrative de trois ans. Une liste détaillée des tâches confiées à la commission d'examen figure au ch. 2.2 du règlement d'examen.

Dans le cadre de l'exécution de l'examen professionnel supérieur, la commission d'examen affecte une direction des examens à chaque lieu d'examen. Cette dernière est chargée de mettre en œuvre et d'organiser les examens, d'accompagner les experts et de répondre aux questions des candidats sur le lieu de l'examen. Dans le cadre d'une séance d'attribution des notes, elle rend compte de ses activités relatives au déroulement de l'examen professionnel supérieur à l'association faitière et établit les demandes d'octroi du diplôme fédéral.

Les experts aux examens sont chargés de l'exécution et de l'évaluation des examens écrits et oraux. La liste des experts pour les épreuves orales est communiquée aux candidats 20 jours au moins avant le début de l'examen professionnel supérieur. Dans le cas d'un conflit d'intérêts concernant l'un ou plusieurs des experts (ancien collaborateur/supérieur ou autre), les candidats ont la possibilité de déposer une demande de récusation auprès de la commission d'examen jusqu'à sept jours avant le début des examens.

La commission d'examen a recours à un secrétariat d'examen. Ce dernier publie l'examen professionnel supérieur cinq mois au moins avant le début de l'examen, il confirme l'admission des candidats à l'examen professionnel supérieur et se charge d'établir et d'envoyer les relevés de notes ainsi que les diplômes. Les informations relatives aux dates et les formulaires sont disponibles au secrétariat d'examen.

Pour toute autre question, les candidats peuvent s'adresser au secrétariat d'examen.

Coordonnées du secrétariat d'examen:

examen.ch AG
Prüfungssekretariat Marketing & Verkauf
Hans-Huber-Strasse 4
8002 Zürich
Tél. +41 44 283 46 00
marketing-verkauf@examen.ch
www.examen.ch

2 Procédure administrative

Pour pouvoir s'inscrire valablement à l'examen professionnel supérieur, il appartient aux candidats d'observer les étapes suivantes:

Etape 1: publication

L'examen est annoncé publiquement dans les trois langues officielles (français, allemand et italien) cinq mois au moins avant le début des épreuves. La publication informe au moins sur:

- les dates d'examen;
- la taxe d'examen;
- l'adresse d'inscription;
- le délai d'inscription;
- le déroulement de l'examen.

Les informations relatives aux dates et les formulaires sont disponibles au secrétariat d'examen.

Etape 2: vérification des conditions d'admission

Les candidats s'assurent qu'ils remplissent les conditions d'admission mentionnées au ch. 3 du règlement d'examen:

Sont admis à l'examen les candidats qui:

- a) possèdent un brevet fédéral sanctionnant la réussite de l'examen professionnel spécifique à la branche (spécialiste de vente avec brevet fédéral par exemple), un diplôme sanctionnant la

réussite d'un autre examen professionnel supérieur, un diplôme d'une école supérieure ou un diplôme d'une haute école spécialisée ou d'une université
et
peuvent justifier d'au moins trois années de pratique dans une fonction d'encadrement et/ou de responsable dans le domaine de la vente

ou

- b) possèdent un certificat fédéral de capacité sanctionnant une formation professionnelle initiale d'une durée de trois ans au minimum, un diplôme reconnu d'une école de commerce ou d'une école de culture générale, ou un certificat de maturité
et
peuvent justifier d'au moins six années de pratique, dont trois années dans une fonction d'encadrement et/ou de responsable dans le domaine de la vente.

La condition relative à l'expérience professionnelle requise devra être remplie au moment de l'examen écrit. Si le candidat est en mesure de produire la totalité des justificatifs, il peut remplir le formulaire d'inscription.

Etape 3: inscription à l'examen professionnel supérieur et paiement de la taxe d'examen

Pour procéder à l'inscription, les candidats utilisent le formulaire prévu à cet effet. L'inscription doit comporter (établis dans l'une des trois langues officielles):

- un résumé de la formation et des activités professionnelles du candidat;
- les copies des titres et des certificats de travail requis pour l'admission;
- la mention de la langue d'examen;
- la copie d'une pièce d'identité officielle munie d'une photo;
- la mention du numéro d'assurance sociale (numéro AVS);
- le justificatif du paiement de la taxe d'examen.

Les candidats s'acquittent de la taxe d'examen au moment de l'inscription à l'examen professionnel supérieur.

Etape 4: décision concernant l'admission

Les décisions concernant l'admission à l'examen sont communiquées par écrit aux candidats au moins trois mois avant le début de l'examen. Les candidats sont admis sous réserve du paiement de la taxe d'examen, dans les délais impartis, selon le ch. 3.41. En cas d'avis négatif, la décision indiquera les motifs et les voies de droit.

Etape 5: réception de la convocation

Les candidats sont convoqués 30 jours au moins avant le début de l'examen écrit et 20 jours au moins avant le début de l'examen oral. Celle-ci comporte:

- le programme d'examen, avec l'indication du lieu, de la date, de l'heure des épreuves et des moyens auxiliaires dont les candidats sont autorisés ou invités à se munir;
- la liste des experts.

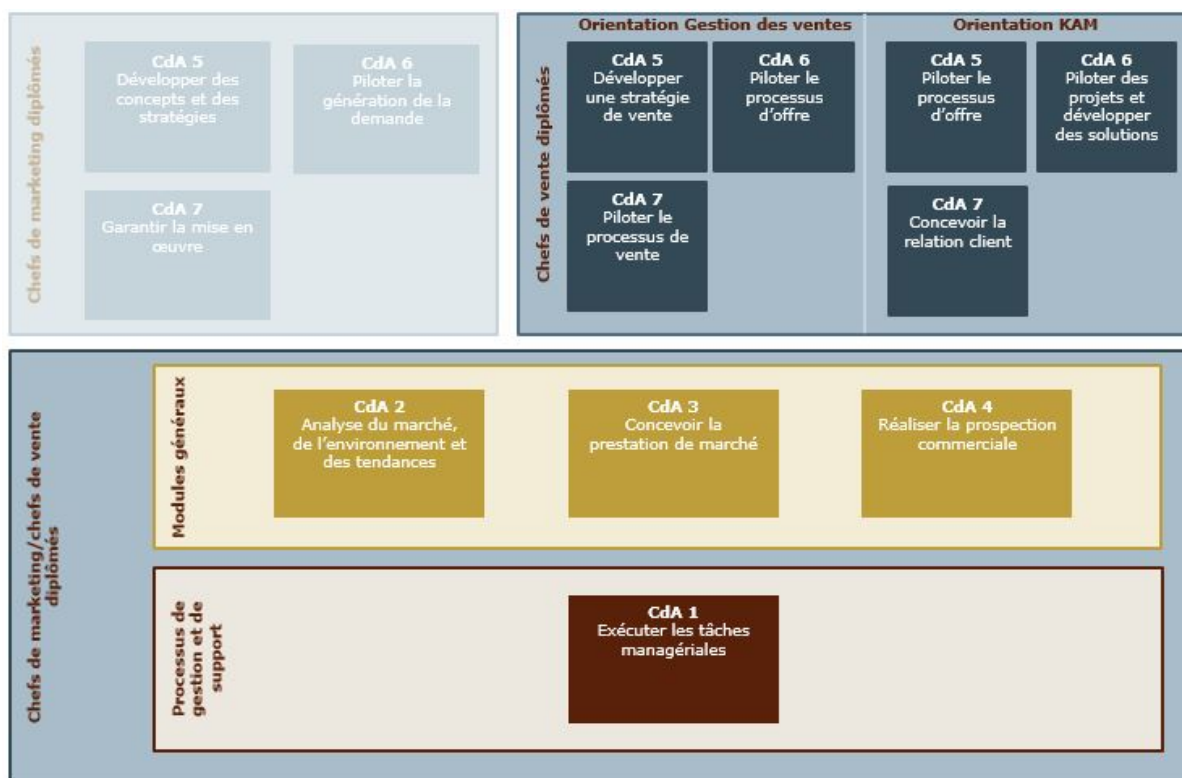
Etape 6: soumettre une demande de récusation (si nécessaire)

Dans le cas d'un conflit d'intérêts concernant l'un ou plusieurs des experts (ancien collaborateur/supérieur ou autre), les candidats ont la possibilité de déposer une demande de récusation auprès de la commission d'examen jusqu'à sept jours avant le début des examens. La demande doit être motivée de manière suffisante et plausible.

3 Examen

3.1 Organisation des examens/champs d'action

Les champs d'action constituent la base sur laquelle repose l'examen fédéral. Ces champs permettent de regrouper les compétences par thème. L'examen professionnel supérieur des champs d'action 1 à 4 se déroulera de manière analogue à celui de la filière des chefs de marketing. Les champs d'action 5 à 7, quant à eux, ne s'appliquent qu'au titre des chefs de vente avec diplôme fédéral ayant l'orientation direction des ventes ou Key account management. Dans le cadre de l'examen professionnel supérieur, les compétences sont vérifiées au moyen de tâches en lien les unes avec les autres. L'examen couvre les champs d'action suivants:



Le champ d'action «Exécuter les tâches managériales» (CdA 1) englobe des compétences se rapportant au pilotage dans un contexte professionnel quotidien, à l'encadrement des ressources humaines ainsi qu'à la chefs financière.

Le champ d'action «Analyse du marché, de l'environnement et des tendances» (CdA 2) englobe des compétences se rapportant à la veille sectorielle, aux tendances et aux innovations ainsi qu'à leur

analyse au moyen d'études de marché primaires et secondaires et à la mise en œuvre des constats établis conformément aux orientations de l'entreprise.

Le champ d'action «Concevoir la prestation de marché» (CdA 3) englobe des compétences se rapportant à la conception de l'assortiment et du prix, conformément aux lignes directrices de la stratégie marketing.

Le champ d'action «Réaliser la prospection commerciale» (CdA 4) englobe des compétences se rapportant à la conception de la communication et de la distribution conformément aux lignes directrices de la stratégie marketing.

Orientation direction des ventes

Le champ d'action «Développer une stratégie de vente» (CdA 5) englobe des compétences se rapportant à l'élaboration de la stratégie commerciale sur la base des orientations stratégiques de l'entreprise et de la stratégie marketing.

Le champ d'action «Piloter le processus d'offre» (CdA 6) englobe des compétences se rapportant à la direction du processus d'offre et à sa coordination avec le service interne et/ou externe.

Le champ d'action «Piloter le processus de vente» (CdA 7) englobe des compétences se rapportant à l'analyse, à la conception et à la mise en œuvre des processus de vente ainsi qu'à la direction du service commercial.

Orientation Key account management

Le champ d'action «Piloter le processus d'offre» (CdA 5) englobe des compétences se rapportant au développement de stratégies et de propositions pour les grands comptes et à la négociation d'offres commerciales.

Le champ d'action «Piloter des projets et développer des solutions» (CdA 6) englobe des compétences se rapportant à l'élaboration de stratégies et de solutions pour les grands comptes.

Le champ d'action «Concevoir la relation client» (CdA 7) englobe des compétences se rapportant à la mise en place, à l'entretien et au développement de relations durables avec les grands comptes.

Les champs d'action sont présentés de manière détaillée en annexe.

3.2 Forme de l'examen

Le graphique ci-dessous fournit des indications quant à la composition de l'examen professionnel supérieur. Une présentation détaillée de chacune des épreuves est fournie plus bas.

1	Questions de mise en situation marketing et vente (écrit)	360 minutes
2.1	Etude de cas intégrative 1 (écrit)	240 minutes
2.2	Etude de cas intégrative 2 (écrit)	240 minutes
3	Situations critiques (oral)	30 minutes
4.1	Présentation (oral)	80 minutes (dont 60 minutes de préparation)
4.2	Entretien professionnel (oral)	30 minutes

3.2.1 Epreuve 1: questions de mise en situation marketing/vente

L'épreuve 1 correspond à un examen écrit.

Epreuve 1: questions de mise en situation marketing/vente (écrit)	
Exercice/contenu	Dans le cadre d'un examen écrit, les candidats démontrent qu'ils disposent de solides connaissances dans le domaine de la vente, du marketing et de l'économie d'entreprise et qu'ils sont en mesure d'exécuter des tâches professionnelles de manière compétente. Cette épreuve porte sur l'étendue des connaissances dans les différents domaines ou champs d'action. Lors de cette épreuve, les compétences examinées seront celles requises pour les champs d'action 1 à 4.
Fondamentaux	Application, analyse, connaissances spécialisées, mise en réseau
Méthode	L'examen comprend différents types d'exercices: Exercices d'application (simulations opérationnelles) Lors des exercices d'application, les candidats exécutent des tâches concrètes, correctes du point de vue technique et méthodologique.

	Mini-cas Les mini-cas permettent d'analyser des situations données et d'en tirer des conclusions et/ou de vérifier certaines connaissances concrètes en lien avec la situation.
Durée	360 minutes. L'examen peut se composer de plusieurs parties.
Moyens auxiliaires	Open books, conformément à la liste des moyens auxiliaires; les moyens auxiliaires électroniques ne sont pas autorisés.
Forme d'examen	Ecrit
Appréciation	L'évaluation est exprimée à l'aide de points.

3.2.2 Epreuve 2: étude de cas intégrative

L'épreuve 2 correspond à une épreuve en deux volets (points d'appréciation). Elle se compose d'une étude de cas intégrative en deux volets.

Volet 2.1/2.2: étude de cas intégrative en deux volets (écrit)

Exercice/contenu	Les candidats traitent une étude de cas intégrative organisée en deux volets. L'étude de cas intégrative se consacre à des questions en lien avec l'analyse et l'élaboration de différentes solutions. L'accent est placé sur les champs d'action 5 à 7 des orientations (GdV ou KAM) sachant que les compétences des champs d'action 1 à 4 en constituent la base. Dans l'étude de cas, les candidats démontrent qu'ils sont aptes à élaborer des analyses complètes, des solutions, des planifications, etc.
Fondamentaux	Capacités analytiques et conceptuelles, connaissances techniques
Méthode	Les études de cas se composent d'un cas intégratif en deux volets. Des éléments supplémentaires peuvent être fournis. En termes d'approche et de structure, les solutions devront être élaborées, en grande partie, de manière autonome.
Durée	240 minutes (par volet/point d'appréciation)
Moyens auxiliaires	Open books, conformément à la liste des moyens auxiliaires; les moyens auxiliaires électroniques ne sont pas autorisés.
Forme d'examen	Ecrit
Appréciation	L'évaluation est exprimée à l'aide de points.

3.2.3 Epreuve 3: situations critiques

L'épreuve 3 correspond à des situations critiques.

Epreuve 3: situations critiques (oral)

Exercice/	Les candidats traitent 4 à 5 situations critiques.
-----------	--

contenu	<p>Les situations critiques se réfèrent aux compétences requises pour les champs d'action 1 et 5 à 7 (GdV ou KAM). L'accent est placé sur l'aspect de la «mise en œuvre». Lors de cet exercice, les situations critiques peuvent être organisées autour de différents axes.</p> <p>Dans le cadre des situations critiques, les candidats démontrent qu'ils sont en mesure de réagir rapidement et de manière appropriée lorsqu'ils sont dans une telle situation.</p>
Fondamentaux	Capacité de mise en œuvre, aptitude à la décision, compétences techniques
Méthode	Les candidats se voient remettre 4 à 5 situations critiques dans lesquelles sont décrites des situations professionnelles pratiques et délicates. Il leur est demandé de décrire leur action dans cette situation.
Durée	30 minutes
Moyens auxiliaires	Aucun moyen auxiliaire n'est autorisé.
Forme d'examen	Oral
Appréciation	L'évaluation est exprimée à l'aide de points.

3.2.4 Epreuve 4: présentation et entretien professionnel

L'épreuve 4 correspond à une épreuve en deux volets (points d'appréciation). Elle comprend une présentation orale de même qu'un entretien professionnel.

Volet 4.1: présentation (oral)

Exercice/contenu	<p>Les candidats se voient remettre la description d'une situation initiale dès le début de leur temps de préparation d'une durée de 60 minutes. Ils analysent cette situation initiale, développent des idées de stratégies et de mise en œuvre puis préparent une présentation de persuasion de 20 minutes destinée à un public cible défini (par exemple client, direction, etc.). Les candidats exposent leur présentation au cours du temps imparti.</p> <p>L'accent est placé sur les champs d'action 5 à 7 sachant que les compétences des champs d'action 1 à 4 en constituent la base.</p> <p>Au cours de l'exercice, les candidats démontrent qu'ils sont en mesure de préparer et d'exposer une présentation conçue pour un public cible, organisée de manière méthodique et offrant un contenu approprié.</p>
Fondamentaux	Technique de présentation, connaissances techniques
Méthode	La présentation sera conçue, organisée et élaborée sur le plan visuel au cours du temps de préparation. Elle offrira un contenu en adéquation avec le groupe cible.
Durée	60 minutes de préparation 20 minutes de présentation

Moyens auxiliaires	Aucun moyen auxiliaire n'est autorisé. Les supports de visualisation tels que feuilles pour tableau de conférence et feutres seront mis à disposition. Les supports de présentation électroniques tels que PowerPoint, vidéoprojecteur ou rétroprojecteur ne sont pas autorisés.
Forme d'examen	Oral
Appréciation	L'évaluation est exprimée à l'aide de points. Celle-ci se rapporte exclusivement à la présentation d'une durée de 20 minutes. Les documents produits lors de la préparation ne sont pas évalués.

Volet 4.2: entretien professionnel (oral)

Exercice/contenu	A l'issue de la présentation, les candidats soutiennent, devant un jury d'experts, l'idée de stratégie et de mise en œuvre qu'ils ont présentée. Ils répondent aux questions touchant à l'idée de stratégie présentée, à d'autres approches possibles ou à des scénarios divergents et ont la capacité de convaincre les experts du bien-fondé de l'opération. L'accent est placé sur les champs d'action 5 à 7 sachant que les compétences des champs d'action 1 à 4 en constituent la base. Au cours de l'entretien professionnel, ils démontrent qu'ils sont en mesure de motiver leur approche, qu'ils peuvent argumenter et évaluer d'autres pistes.
Fondamentaux	Pouvoir argumenter et motiver de façon convaincante, connaissances techniques
Méthode	Entretien professionnel à l'aide de questions
Durée	30 minutes
Moyens auxiliaires	Aucun moyen auxiliaire n'est autorisé.
Forme d'examen	Oral
Appréciation	L'évaluation est exprimée à l'aide de points.

3.3 Aperçu des épreuves

L'examen est organisé selon les épreuves et les durées suivantes:

Epreuve	Forme d'examen	Durée
1 Questions de mise en situation marketing/vente	écrit	360 minutes
2 Etude de cas intégrative		
2.1 Etude de cas partie 1	écrit	240 minutes
2.2 Etude de cas partie 2	écrit	240 minutes
3 Situations critiques	oral	30 minutes
4 Présentation et entretien professionnel		
4.1 Présentation (dont 60 minutes de préparation)	oral	80 minutes
4.2 Entretien professionnel	oral	30 minutes
Total		980 minutes

4 Notation

L'évaluation de la performance réalisée lors de l'examen est axée sur des critères. La définition préalable de ces critères est effectuée pour chacune des tâches.

Le nombre de points de chaque point d'appréciation est transposé en note. La moyenne des notes obtenues aux points d'appréciation correspond à la note de l'épreuve. La moyenne des épreuves correspond à la moyenne générale de l'examen. Les notes des points d'appréciation sont exprimées en notes entières et en demi-notes. La moyenne des épreuves et la note globale sont arrondies à une décimale.

Les notes se calculent d'après les directives émises par la Conférence suisse des offices de formation professionnelle (CSFP):

$$\frac{\text{Nombre de points reçu} \times 5}{\text{Nombre de points maximale}} + 1 = \text{Note}$$

Les notes supérieures ou égales à 4,0 désignent des prestations suffisantes. L'examen professionnel supérieur est réussi lorsque la note globale (correspondant à la moyenne des notes obtenues lors des quatre épreuves) est égale ou supérieure à 4,0. Les candidats ne peuvent pas obtenir une note inférieure à 4,0 dans plus de deux épreuves et aucune de leurs notes ne doit être inférieure à 3,0. Autrement, l'examen est considéré comme non réussi. En cas d'échec, les épreuves non réussies devront être répétées.

5 Annexe 1: glossaire¹

Demande de récusation	Une demande de récusation désigne une demande de modification de l'expert affecté à un examen.
Compétence opérationnelle	La compétence est la capacité d'un individu à résoudre avec efficacité les problèmes qui se présentent dans son activité professionnelle et à faire face à des situations concrètes exigeantes et définies. La compétence opérationnelle est la capacité d'un individu à exercer avec succès une activité professionnelle, en mobilisant ses propres ressources à disposition en termes de capacités personnelles, méthodologiques, professionnelles et sociales.
Profil de la profession	Le profil de la profession est une description succincte (de 1 à 1,5 page A4) de la profession concernée. Il définit le domaine d'activité (qui sont les groupes cibles, les interlocuteurs, les clients), les principales compétences opérationnelles ou les critères de performance ainsi que les exigences liées à l'exercice de la profession (autonomie, créativité/innovation, environnement de travail, conditions de travail). Il mentionne ensuite la contribution de la profession au développement durable sur les plans économique, social, sociétal et écologique. Le profil de la profession fait partie intégrante du règlement d'examen (obligatoire) et des directives (facultatif).
Critère d'évaluation	Un critère d'évaluation indique l'échelle en fonction de laquelle une compétence est examinée. Cette échelle comprend les connaissances techniques ainsi que les aptitudes requises. Les critères sont formulés préalablement à un examen et fournissent une indication quant aux attentes, à l'objet de l'examen, aux prestations à remplir et aux aptitudes requises afin d'obtenir de bons résultats. Ils constituent la base sur laquelle reposent les corrections et l'évaluation d'un examen.
Brevet fédéral BF	Titre sanctionnant un examen professionnel fédéral
Attestation fédérale de formation professionnelle AFP	Titre sanctionnant une formation professionnelle initiale de deux ans
Certificat fédéral de capacité CFC	Titre sanctionnant une formation professionnelle initiale de trois ou quatre ans
Situations critiques	Forme d'examen. Une situation critique décrit une situation pertinente dans le contexte de ce poste de travail qui peut être résolue au moyen de compétences spécifiques. Les candidats se voient présenter une situation pratique à partir de laquelle ils décrivent leur démarche concrète.
Entretien professionnel	L'entretien professionnel désigne un type d'examen au cours duquel le candidat et un expert mènent une conversation concernant un thème technique. Lors de cet entretien, les candidats démontrent qu'ils ont une

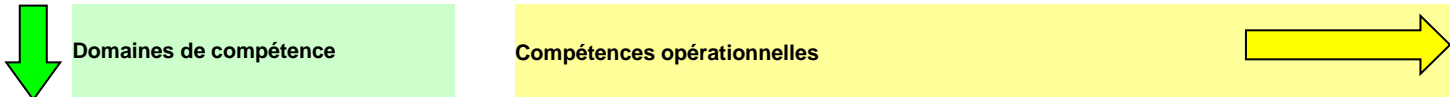
¹ Certains des termes sont issus du glossaire établi par le SEFRI.

	compréhension du thème technique et qu'ils sont en mesure d'apporter des arguments, de développer une réflexion et d'envisager d'autres solutions.
Etude de cas	L'étude de cas donne l'occasion d'analyser et de traiter un cas d'espèce, ou une situation pratique, de nature réelle, complexe et multiforme et s'appuyant sur des documents (pratiques) ayant un caractère authentique (données, descriptifs de processus, statistiques, analyses de groupes d'intérêt, etc.).
Orientation compétences	L'orientation vers les compétences signifie la prise en compte des compétences opérationnelles dans l'élaboration des examens fédéraux et des offres de formation. Les professionnels ne doivent pas seulement maîtriser des faits, ils doivent aussi être capables d'utiliser leur savoir dans des situations pratiques qui les confrontent à des tâches inhabituelles, à des problèmes mal définis ou qui requièrent de leur part de collaborer avec d'autres personnes ou qui impliquent des responsabilités élevées.
Niveau de compétence: potentiel de mise en œuvre	→ Compétence (opérationnelle) se rapportant à la capacité de mise en œuvre. Elle décrit une activité/action concrète dans une situation de travail.
Niveau de compétence: savoir/compréhension	→ Compétence (opérationnelle) se rapportant aux connaissances techniques dont une personne dispose. Elle comprend par exemple les connaissances techniques, les bases théoriques, les connaissances méthodologiques et des processus.
Niveau de compétence: attitude, motivation	→ Compétence (opérationnelle) se rapportant aux aspects motivationnels nécessaires à la volonté d'agir requise.
Niveau de compétence: métacognition	→ Compétence (opérationnelle) se rapportant aux capacités de synthèse et d'analyse nécessaires à une mise en œuvre professionnelle du comportement décrit.
Mini-cas	Les mini-cas décrivent des événements ou des situations complexes, tels qu'ils se présentent dans le cadre des tâches quotidiennes d'un spécialiste. Les candidats se voient remettre ces mini-cas pour lesquels ils doivent décrire une action possible et la motiver.
Client	Un client est une personne ou une institution ayant un intérêt manifeste à conclure un contrat visant à l'achat d'un produit ou d'un service auprès d'une entreprise ou d'une institution.
Consommateur	Le terme consommateur désigne une personne physique qui acquiert une ou plusieurs marchandises ou prestations de services dans le but de satisfaire ses besoins individuels.
Experts aux examens	Les experts aux examens sont chargés, au nom de l'organe responsable de l'examen, de préparer des examens ou des parties d'examens et de les organiser. Ce sont des spécialistes avertis du domaine en question.
Règlement d'examen	Le règlement d'examen est le document légal d'un examen professionnel fédéral ou d'un examen professionnel fédéral supérieur. Il est rédigé sur la base du texte de référence. Le règlement d'examen doit être approuvé par le SEFRI.
Secrétariat d'Etat à la formation, à la	Le SEFRI est l'autorité fédérale qui approuve les règlements d'examen et exerce la surveillance des examens professionnels fédéraux et des

recherche et à l'innovation (SEFRI)	examens professionnels fédéraux supérieurs. Pour de plus amples informations: www.sbf.admin.ch
Organe responsable	L'organe responsable s'occupe du développement, de la diffusion et de la mise à jour régulière du règlement d'examen et des directives. De plus, il s'occupe de la convocation aux épreuves de l'examen fédéral et de l'organisation de l'examen fédéral. L'organe responsable comprend une ou plusieurs organisations du monde du travail (OrTra). En général, l'organe responsable est actif à l'échelle nationale et est présent sur l'ensemble du territoire suisse.
Directives	Les directives contiennent des informations complémentaires sur le règlement d'examen. Arrêtées par l'association faîtière ou la commission d'assurance qualité ou par l'organe responsable, elles permettent notamment de présenter le règlement d'examen de manière plus détaillée aux candidats. Contrairement au règlement d'examen, les directives ne comprennent pas de dispositions légales. Elles doivent être rédigées de telle manière que la réussite à l'examen ne soit pas conditionnée par la participation préalable à un cours, c'est-à-dire que les critères d'évaluation (ou les critères de performance) doivent être définis pour chacune des épreuves de l'examen.

6 Annexe 2: compétences par domaine de compétence opérationnelle


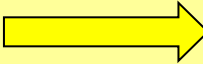
6.1 Tableau récapitulatif des compétences opérationnelles chefs de vente avec orientation direction des ventes



Domaines de compétence		Compétences opérationnelles					
		1	2	3	4	5	6
A	Exécuter les tâches managériales	A.1 Appliquer des méthodes de travail	A.2 Entretenir un réseau à l'interne et à l'externe	A.3 Accompagner les processus de changement	A.4 Recruter du personnel	A.5 Former les nouveaux collaborateurs	A.6 Gérer les ressources humaines
A		A.7 Evaluer les collaborateurs	A.8 Développer des compétences	A.9 Etablir un budget	A.10 Assurer le contrôle du budget		
B	Analyse du marché, de l'environnement et des tendances	B.1 Réaliser des études de marché secondaires	B.2 Réaliser des études de marché primaires	B.3 Exécuter des enquêtes client auprès des utilisateurs des produits	B.4 Exécuter des enquêtes auprès des partenaires commerciaux ou d'autres groupes d'intérêt (prestations de services)	B.5 Réaliser des analyses de marché et des bilans de situation	B.6 Effectuer des analyses de la concurrence
B		B.7 Réaliser la prospective et la captation des tendances	B.8 S'informer des innovations				
C	Concevoir la prestation de marché	C.1 Définir la prestation de marché et concevoir l'assortiment	C.2 Optimiser l'assortiment	C.3 Prendre en charge le design et la chefs de l'emballage	C.4 Définir la structure des prix	C.5 Garantir la qualité des produits et des prestations de services	C.6 Contribuer à l'innovation
D	Réaliser la prospection commerciale	D.1 Accompagner les mesures de fidélisation de la clientèle	D.2 Entretenir des relations d'affaires	D.3 Développer des options de ventes croisées	D.4 Concevoir le CRM	D.5 Piloter le sponsoring et l'événementiel	D.6 Garantir la mise en œuvre

D			D.7 S'occuper des expositions et des salons	D.8 Définir des niveaux et des canaux de distribution	D.9 Concevoir la distribution physique	D.10 Prendre en charge les POS		
E	Développer une stratégie de vente		E.1 Développer une stratégie de vente	E.2 Développer des partenariats de vente et de distribution stratégiques	E.7 Développer une stratégie d'expansion			
F	Piloter le processus d'offre		F.1 Etablir des offres	F.2 Présenter des offres, les négocier et réaliser la vente				
G	Piloter le processus de vente		G.1 Définir des canaux de distribution	G.2 Concevoir et planifier les canaux de distribution	G.3 Procéder à la planification du chiffre d'affaires et des ventes	G.4 Soutenir l'équipe Key account management	G.5 Image auprès du client	G.6 Conduire des ateliers
G			G.7 Soutenir les activités commerciales	G.8 Mettre en œuvre le controlling de distribution	G.9 Analyser et optimiser les processus de distribution	G.10 Assurer un service clientèle performant		

6.2 Tableau récapitulatif des compétences opérationnelles chefs de vente avec orientation key account management

 Domaines de compétence		Compétences opérationnelles 					
		1	2	3	4	5	6
A	Exécuter les tâches managériales	A.1 Appliquer des méthodes de travail	A.2 Entretenir un réseau à l'interne et à l'externe	A.3 Accompagner les processus de changement	A.4 Recruter du personnel	A.5 Former les nouveaux collaborateurs	A.6 Gérer les ressources humaines
A		A.7 Evaluer les collaborateurs	A.8 Développer des compétences	A.9 Etablir un budget	A.10 Assurer le contrôle du budget		
B	Analyse du marché, de l'environnement et des tendances	B.1 Réaliser des études de marché secondaires	B.2 Réaliser des études de marché primaires	B.3 Exécuter des enquêtes client auprès des utilisateurs des produits	B.4 Exécuter des enquêtes auprès des partenaires commerciaux ou d'autres groupes d'intérêt (prestations de services)	B.5 Réaliser des analyses de marché et des bilans de situation	B.6 Effectuer des analyses de la concurrence
B		B.7 Réaliser la prospective et la captation des tendances	B.8 S'informer des innovations				
C	Concevoir la prestation de marché	C.1 Définir la prestation de marché et concevoir l'assortiment	C.2 Optimiser l'assortiment	C.3 Prendre en charge le design et la chefs de l'emballage	C.4 Définir la structure des prix	C.5 Garantir la qualité des produits et des prestations de services	C.6 Contribuer à l'innovation
D	Réaliser la prospection commerciale	D.1 Accompagner les mesures de fidélisation de la clientèle	D.2 Entretenir des relations d'affaires	D.3 Développer des options de ventes croisées	D.4 Concevoir le CRM	D.5 Piloter le sponsoring et l'événementiel	D.6 Garantir la mise en œuvre

D			D.7 S'occuper des expositions et des salons	D.8 Définir des niveaux et des canaux de distribution	D.9 Concevoir la distribution physique	D.10 Prendre en charge les POS		
E	Piloter le processus d'offre		E.1 Etablir des offres	E.2 Présenter des offres, les négocier et réaliser les ventes				
F	Piloter des projets et développer des solutions		F.1 Piloter des projets	F.2 Conduire des ateliers	F.3 Développer des solutions			
G	Concevoir la relation client		G.5 Image auprès du client	G.2 Construction de la relation avec le client	G.3 Définition du rôle professionnel	G.4 Favoriser le développement de la clientèle	G.5 Entretien des relations client	G.6 Gérer son réseau

6.3 Champs d'action communs

6.3.1 Champ d'action 1: exécuter les tâches managériales

Compétence

Dans le cadre de leurs tâches quotidiennes, les chefs de vente utilisent des méthodes de travail pragmatiques et efficaces et axent la chefs de leur organisation sur les objectifs. Les objectifs professionnels et individuels qu'ils formulent sont réalistes et motivants. Les chefs de vente développent leur réseau interne et externe de manière stratégique et l'entretiennent activement. Ils assistent à des salons, entretiennent des contacts avec différents groupes d'intérêt, utilisent les plates-formes numériques actuelles telles que les médias sociaux et ont un échange régulier avec leurs collègues professionnels. Ils effectuent un suivi périodique des objectifs et de leur réalisation et mènent des entretiens avec les collaborateurs, au niveau collectif et personnel, en ce qui concerne les feed-backs, les mesures et la définition d'objectifs. Ils évaluent régulièrement les collaborateurs et définissent, en fonction du développement nécessaire, des mesures leur permettant de faire évoluer leurs compétences. Lorsque des situations difficiles se présentent, les chefs de vente encadrent leur équipe avec professionnalisme et développent des mesures appropriées. Les chefs de vente planifient et accompagnent les processus de changement. Ils définissent les objectifs et en déduisent les mesures nécessaires à une mise en œuvre opérationnelle. Les chefs de vente définissent les exigences pour les postes à pourvoir, sélectionnent les collaborateurs appropriés, le cas échéant en ayant recours à des spécialistes, et veillent à ce qu'ils soient intégrés de manière optimale. Ils sont chargés de transmettre les informations aux collaborateurs rapidement et de manière ciblée par le biais des canaux appropriés. Ils promeuvent l'échange actif et objectif entre les collaborateurs afin de soutenir le processus d'amélioration continue. Les chefs de vente établissent des budgets prenant en compte le budget global. Ils calculent les chiffres d'affaires, les ventes et les marges de couverture et présentent le budget à leur supérieur hiérarchique. Ils assurent un contrôle régulier du budget effectué sur la base de comparaisons théorique/réel, définissent les mesures appropriées pour atteindre les objectifs et les mettent en œuvre. Ils réalisent un reporting sous une forme adéquate.

Situation de travail type

Accompagner les processus de changement

Les chefs de vente se chargent de la planification des changements d'envergure au sein de leur domaine. Ils définissent les objectifs pour leur propre département et en déduisent les mesures nécessaires à une mise en œuvre opérationnelle au sein de l'organisation. Ils impliquent l'équipe de manière active et cultivent le dialogue en ce qui concerne les objectifs et les mesures. Ils prennent les craintes des collaborateurs au sérieux et dissipent les résistances au sein de leur équipe. Ils effectuent un suivi régulier des résultats et en informent la direction si nécessaire.

Gérer les ressources humaines

L'encadrement et le suivi de leurs collaborateurs font partie des missions principales des chefs de vente. Ils répartissent les tâches aux collaborateurs en fonction des compétences et des responsabilités de ces derniers et ils en suivent la mise en œuvre. Ils veillent à ce que le poste et les outils de travail soutiennent les collaborateurs dans leurs tâches et mettent les moyens nécessaires à disposition. Dans

le cadre du traitement des commandes, ils apportent leur soutien aux collaborateurs si cela est nécessaire et ils procèdent à une évaluation régulière des performances dans la perspective d'un feedback quotidien. Leur action permet de promouvoir une culture active du retour d'information. Pour les collaborateurs avec lesquels ils n'ont pas de contact quotidien, ils conçoivent un processus d'encadrement adapté et veillent à les rencontrer et à leur fournir un retour quant à leurs performances de manière régulière.

Lorsque des situations délicates se présentent, les chefs de vente gèrent leurs collaborateurs avec professionnalisme. Dans le cas de faits particuliers, ils s'assurent d'en parler suffisamment tôt avec les collaborateurs. Ils évoquent clairement les faits et recherchent une solution appropriée avec ceux-ci. Lorsque les mesures n'apportent pas les modifications escomptées, ils documentent le cours des activités en conséquence et, dans le pire des cas, informent les collaborateurs qu'ils risquent le renvoi. Dans le cas d'un licenciement, les chefs de vente orientent leur action en fonction du processus prévu à cet effet.

Etablir un budget

Les chefs de vente établissent un budget pour leur service/département qu'ils alignent sur le budget global de l'entreprise. Ils calculent les chiffres d'affaires, les produits, les coûts, etc. et chiffrent, le cas échéant, différentes options. Ils présentent leur budget à leur supérieur hiérarchique.

Assurer le contrôle du budget

Au cours de l'exercice budgétaire, les chefs de vente effectuent régulièrement des comparaisons théorique/réel permettant d'établir le respect du budget et prennent des mesures visant à l'optimisation si cela s'avère nécessaire. Ils identifient régulièrement les facteurs de coûts et analysent les économies potentielles. De la même manière, ils dégagent les facteurs de chiffre d'affaires et de réussite pertinents. En outre, ils déterminent à intervalles réguliers les paramètres de chefs déterminants (indicateurs). Avec leur équipe, ils mettent en œuvre de manière systématique d'éventuelles mesures d'optimisation. Pour autant que des mesures à court terme de réduction des coûts aient été décrétées, ils les mettent également en œuvre de manière ciblée. Les chefs de vente dressent régulièrement des récapitulatifs transparents portant sur les coûts, le chiffre d'affaires, les ventes et les produits comptables et ils les soumettent à leur supérieur hiérarchique.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente sont en mesure:

- de recruter des collaborateurs compétents pour leur département en s'appuyant sur les processus standard existants;
- de fournir les éléments pertinents aux nouveaux collaborateurs au cours de la période d'accueil et de les accompagner de manière fondée;
- de planifier et d'exécuter des formations qui répondent aux besoins et aux attentes de leur équipe;
- de planifier et d'exécuter de vastes projets de changement de manière structurée et adaptée à la situation;
- d'axer le pilotage de leur équipe sur des objectifs et d'avoir une approche méthodologique et pragmatique pour faire face aux situations d'encadrement difficiles;

- d'évaluer les collaborateurs avec professionnalisme et de manière juste, en s'appuyant sur le système d'évaluation de l'entreprise;
- d'informer les collaborateurs de manière ciblée et appropriée en se servant des canaux adéquats;
- d'établir pour leur service/département un budget aligné sur le budget global de l'entreprise;
- d'assurer le contrôle régulier du budget et de prendre des mesures appropriées si nécessaire;
- d'entretenir de manière systématique et active leurs réseaux personnels, de les développer et de les structurer;
- d'organiser efficacement leur travail, ainsi que celui de leurs collaborateurs, en utilisant des techniques, des méthodes et des outils appropriés;
- d'évoluer avec professionnalisme au sein des structures et des processus de l'entreprise.

Les chefs de vente disposent:

- de connaissances approfondies dans le domaine du recrutement;
- de connaissances de base concernant la conception méthodologique et didactique de stages de formation;
- d'un savoir-faire méthodique précis dans la planification et le suivi des processus de changement;
- de solides connaissances opérationnelles sur les instruments, les techniques et les modèles d'encadrement;
- d'une compréhension approfondie des aspects pratiques de l'encadrement et de la communication ainsi que de leur adéquation aux situations et aux groupes cibles;
- de connaissances approfondies dans le domaine de l'évaluation des collaborateurs;
- de vastes connaissances des méthodes de communication, de présentation et d'animation;
- de connaissances étendues dans le domaine de la chefs de l'information;
- d'une profonde compréhension des instruments et des méthodes de planification appropriés ainsi que de leur utilisation;
- de solides acquis sur les questions de droit du travail;
- de connaissances approfondies de la budgétisation et du controlling au moyen d'indicateurs;
- de notions poussées dans le domaine de la chefs des coûts;
- de connaissances approfondies dans le domaine de l'entretien d'un réseau;
- d'un savoir approfondi de la chefs des plates-formes électroniques actuelles.

Les chefs de vente sont:

- conscients du fait que la réussite de l'entreprise dépend en grande partie de leur planification et de sa mise en œuvre concrète;
- chargés d'assurer le professionnalisme du recrutement; ils y contribuent en collaborant étroitement avec les spécialistes RH ou avec le service du personnel;
- conscients de l'importance que revêt la période d'accueil et ils y consacrent suffisamment de temps;
- motivés pour adopter une attitude valorisante à l'égard de tous les collaborateurs, pour promouvoir leur développement et leur permettre de réussir;
- en mesure de mener une réflexion régulière et constructive avec leurs collaborateurs sur leurs performances dans le cadre de feed-backs spontanés ou de bilans de situation et de fixer des mesures appropriées si cela est nécessaire;
- capables de procéder de manière claire et professionnelle dans des situations difficiles et de rechercher des solutions favorables à toutes les parties;

- disposés à associer étroitement leur équipe dans l'évaluation des résultats et dans la planification des mesures de changement;
- en mesure d'identifier les atouts et les faiblesses de leurs collaborateurs et de les évaluer de manière réaliste pour en dégager des objectifs appropriés;
- capables, tant dans la perspective des collaborateurs que de l'entreprise, de concevoir et de développer leur équipe de manière active et transparente et de réagir rapidement et correctement en cas de problème;
- capables d'associer leur équipe de manière active au processus de changement et d'avoir une approche mesurée face à d'éventuelles oppositions;
- capables de concevoir des formations intéressantes et ciblées grâce à des techniques de présentation et d'animation appropriées;
- en mesure d'évaluer le bien-fondé des dispositifs de formation et d'en déduire les mesures d'amélioration appropriées pour les prochaines formations;
- conscients du fait que la portée et la pertinence de l'information et de la communication sont déterminantes dans la réussite d'un projet de changement;
- en mesure de mener une réflexion régulière sur leur propre disposition et celle de leur équipe à accepter le changement et à réagir de manière adéquate lorsque cela est nécessaire;
- en mesure d'élaborer des solutions organisationnelles tout en adoptant une perspective globale sur tous les niveaux de l'entreprise;
- capables d'identifier les interactions et de porter une attention particulière aux interfaces avec d'autres domaines de responsabilités;
- capables de préparer les chiffres ou le budget de manière logique et transparente;
- en mesure d'évaluer si leurs hypothèses sont réalistes et harmonisées les unes par rapport aux autres;
- vigilants, eux et leur équipe, à mettre en œuvre systématiquement des mesures d'optimisation en cas d'écart par rapport au budget;
- disposés à accorder une attention particulière aux dotations des projets, à procéder aux attributions de manière équitable et à en assurer le suivi;
- en mesure d'identifier rapidement d'éventuels écarts négatifs par rapport au budget et de réagir sans délai;
- conscients de l'importance d'un réseau développé activement et de manière stratégique;
- motivés pour s'impliquer activement dans une communauté d'experts et pour en être un membre reconnu;
- en mesure d'évaluer de manière réaliste l'utilité de leur réseau et des canaux employés, de l'exploiter et de la développer.

6.3.2 Champ d'action 2: analyse du marché, de l'environnement et des tendances

Compétence

Les chefs de vente se procurent régulièrement des données issues de sources d'information existantes et les analysent. Ils considèrent que l'analyse des marchés d'approvisionnement et des ventes appliquée à la connaissance des consommateurs/clients est un élément fondamental de leur travail et qu'elle en constitue une ligne directrice. Par le biais de différents canaux ou en s'adressant à des instituts de sondage, ils se procurent en permanence des indicateurs (tels que chiffre d'affaires, ventes, taux de pénétration du chiffre d'affaires, actes d'achat, évolution du prix et des promotions pour la marque et les produits de la société, des concurrents et des canaux respectifs, mais aussi notoriété de la marque, facteurs d'image, disposition à l'achat ou fréquence de consommation). Lorsque les besoins en information ne peuvent pas être satisfaits au moyen d'études de marché secondaires, les chefs de vente chargent des spécialistes, à l'interne et/ou à l'externe, d'effectuer l'analyse d'enquêtes clients et consommateurs, de groupes de focus, de panels de consommateurs et d'études de satisfaction clients/consommateurs. Grâce à des données obtenues au moyen d'outils adaptés et d'études de marché primaires et secondaires, les chefs de vente sont en mesure d'analyser le marché de même que ses différents acteurs, y compris leur propre entreprise. Conformément aux orientations de l'entreprise, ils mettent en œuvre les constats qu'ils ont pu établir à partir de ces informations. Sur la base d'indicateurs précis, ils peuvent préparer des données en utilisant des méthodes statistiques appropriées. Ils connaissent les besoins actuels des acteurs du marché, leur évolution et sont en mesure d'en déduire les tendances. Ils identifient de manière précoce les innovations exerçant une influence sur le marché concerné. En ce qui concerne les tendances et les innovations, ils élaborent et suivent des processus systématiques permettant d'assurer la pérennité économique de l'entreprise.

Situation de travail type

Réaliser des études de marché primaires

Lorsque des innovations et de nouveaux modes de consommation émergent, les chefs de vente chargent la direction des études de marché et/ou le brand/product management, d'analyser les besoins des clients et des consommateurs. Ceci est effectué, d'une part, sous la forme d'enquêtes clients et consommateurs, de groupes de focus, de panels de consommateurs et d'études de satisfaction clients/consommateurs et, d'autre part, sous la forme d'enquêtes de tendances et d'analyses portant sur le succès remporté dans d'autres pays par certaines innovations produit. Ils veillent à ce que les clients et les consommateurs soient impliqués dès la phase de développement du produit et font avancer le processus dans ce sens. De plus, les chefs de vente conduisent eux-mêmes des entretiens avec différents groupes d'intérêt (par exemple distributeurs, clients ou fournisseurs), ils en documentent les résultats qu'ils font suivre au product management et s'en servent pour évaluer les tendances ainsi que l'évolution du marché.

Réaliser des études de marché secondaires

Ils considèrent que l'analyse des marchés d'approvisionnement et des ventes et la connaissance des consommateurs/clients sont un élément fondamental de leur travail et qu'il en constitue une ligne directrice. Par le biais de différents canaux ou en s'adressant à des instituts de sondage, ils collectent en permanence des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs. Les chefs de vente fixent les indicateurs

sur lesquels un suivi sera effectué, la manière dont l'agrégation des données sera faite et les instituts d'étude de marché qui seront chargés de la collecte des indicateurs. La force de vente constitue une autre source importante: grâce au contact personnel, elle connaît précisément les besoins des clients/consommateurs ainsi que ceux des commerçants et elle est en mesure de fournir des données précieuses en matière d'expérience client. Un échange soutenu entre le marketing et le service commercial est donc cultivé.

Réaliser la prospective et la captation des tendances

Les chefs de vente recueillent de manière régulière des informations auprès des collaborateurs du service externe en ce qui concerne la conception de l'assortiment et son placement en POS et ils en dégagent les tendances. Dans le cadre de manifestations appropriées, les tendances sont identifiées en collaboration avec les product managers. Dès que les conditions-cadres ont alors été définies par le product management, les chefs de vente vérifient la plausibilité de cette tendance en engageant des discussions avec la grande distribution (Migros, Coop, Manor, etc.) et des groupements (chaînes de magasins) dans le but d'identifier les chances du nouveau produit éventuel. Ils font suivre au product management les propositions de produit qui s'en dégagent de même que les idées relatives à l'élargissement de l'assortiment. Ils s'informent du lancement de nouveaux produits en assistant à des salons professionnels.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente sont en mesure:

- de collecter des données parlantes et pertinentes auprès des clients/consommateurs, des concurrents ou des partenaires de vente et de distribution, d'exécuter des études sur le terrain, quelle que soit la méthode, de les exploiter et de les documenter de manière logique;
- d'assurer la réalisation d'études de marché secondaires avec des services à l'interne comme à l'externe;
- d'effectuer un suivi des évolutions sur le marché ainsi que de l'évolution des besoins des clients, de les analyser et d'y apporter une réponse adéquate;
- de planifier des analyses de la concurrence, de les élaborer, de les mettre en œuvre et de les exploiter;
- de dégager des tendances à partir d'informations obtenues sur des salons professionnels ou au cours de discussions, d'en évaluer la plausibilité et d'en dégager des prestations de marché;
- de se tenir constamment informés des dernières innovations par le biais de différents canaux.

Les chefs de vente disposent:

- d'une compréhension détaillée de l'ensemble des méthodes appliquées dans le domaine de l'étude de marché primaire, y compris des techniques de questionnement;
- de connaissances opérationnelles approfondies en ce qui concerne la rédaction de questionnaires et de guides d'entretien;
- de solides connaissances opérationnelles en ce qui concerne le domaine des études de marché secondaires et leurs méthodes;
- d'une compréhension poussée des méthodes statistiques et des indicateurs, de l'analyse statistique de données et, sur la base de cette analyse, de la définition de groupes cibles pour des enquêtes;
- de connaissances approfondies des outils d'analyse dans le domaine du client/consommateur ainsi que de leur propre entreprise;

- d'une vision complète du marché, de son évolution et des produits;
- d'une perception claire des besoins des clients, de la structure de la clientèle et des tendances;
- d'une profonde compréhension des canaux par lesquels il est possible de s'informer sur les innovations.

Les chefs de vente sont:

- capables et tenus d'analyser en continu la systématique du marché et les informations qui y ont trait, de les évaluer et d'en dégager des recommandations adéquates sur les mesures à prendre;
- en mesure de définir des projets d'étude de marché axés sur des groupes cibles, de les mettre en œuvre et de les évaluer;
- en mesure d'analyser la chaîne de valeur ajoutée au regard des processus de création de valeur primaires et secondaires ainsi que de formuler les recommandations qui s'en dégagent ou d'initier les mesures nécessaires;
- en mesure d'interpréter les données statistiques provenant des études de marché et d'en tirer les conclusions qui s'imposent;
- capables de présenter des analyses complexes sous une forme logique, précise et compréhensible;
- en mesure d'intégrer l'ensemble des sources d'information pertinentes et de les traiter;
- en mesure de s'appuyer sur les analyses de la concurrence pour élaborer des propositions visant à optimiser l'assortiment de leur entreprise;
- capables d'identifier à un stade précoce les besoins des consommateurs, les tendances et les nouveautés du secteur;
- capables d'analyser les tendances et d'en dégager des mesures pour l'organisation de leurs activités propres;
- curieux et motivés pour tirer parti de toute opportunité qui leur est donnée de s'informer et d'échanger à propos d'innovations.

6.3.3 Champ d'action 3: concevoir la prestation de marché

Compétence

En charge de la politique de prestation de marché et d'assortiment, les chefs de vente conçoivent la prestation de marché proprement dite de l'entreprise. Ils effectuent un suivi du développement de nouveaux produits/services et en planifient le lancement commercial de façon à le réussir. En définissant des politiques de marque et d'assortiment, ils positionnent la prestation de marché conformément aux lignes directrices de la stratégie marketing. Les chefs de vente définissent la politique de prix et fixent les conditions commerciales dans les différents canaux de distribution. Ils soumettent la qualité de la prestation de marché, des emballages ainsi que des prestations dérivées et supplémentaires à un contrôle régulier s'agissant des besoins des clients. Des écarts éventuels seront optimisés en collaboration avec les services concernés. Les chefs de vente pilotent et contrôlent la chefs des innovations. Ils font une synthèse régulière d'idées et de propositions et les rapprochent des tendances du marché.

Situation de travail type

Définir la prestation de marché et concevoir l'assortiment

En se basant sur les besoins des clients/consommateurs, les chefs de vente définissent toutes les catégories de produits qui leur semblent pertinentes, catégories principales et sous-catégories incluses, ainsi que leur contenu (produits/services). Cette structure constitue la base de toutes les étapes ultérieures (analyses, objectifs, rôles, stratégies, mesures, etc.) qui seront définies pour chaque catégorie.

Définir la structure des prix

Les chefs de vente définissent, seuls ou avec leur équipe, les prix à la consommation en tenant compte des observations faites sur le marché, des besoins des clients/consommateurs, de la stratégie de prix et des objectifs qui en sont dérivés. Ils décident des conditions tarifaires conformément à leur périmètre de compétence. Ils définissent également le périmètre de compétence de leur force de vente.

En fonction de la situation, ils adoptent les prix présentés par le product/brand management ou font adopter par le service concerné les prix et les conditions calculés. Ils communiquent également les prix à tous les collaborateurs concernés. Ils effectuent une vérification régulière de la structure des prix et adoptent des correctifs si cela est nécessaire. Conjointement avec le service achats, ils soumettent les ajustements de prix souhaités au service compétent et les communiquent aux clients, soit directement soit par les collaborateurs du service externe.

Contribuer à l'innovation

Les chefs de vente prennent en considération les sugchefss du marché et les soumettent dans le cadre de l'innovation produit. Ils synthétisent les tendances du marché, les idées et les propositions s'y rattachant et établissent des rapports. De plus, ils se servent de leurs échanges avec les partenaires de vente et de distribution, les clients ou au sein de leur réseau pour en dégager des tendances et des orientations. Dans le cadre du développement de nouveaux produits, ils mènent une réflexion sur les caractéristiques que ces produits offrent du point de vue du marché et de la clientèle.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente sont en mesure:

- de définir la prestation de marché;
- de développer des critères pour la création du packaging et d'évaluer les maquettes correspondantes;
- d'évaluer, sur l'intégralité de la chaîne de valeur ajoutée, la qualité des produits et des services dont ils sont responsables et de mettre des correctifs en œuvre;
- d'effectuer un suivi du développement des produits et d'en accompagner la mise sur le marché;
- de concevoir la politique de prix, de fixer le prix des produits et les conditions commerciales en tenant compte de la stratégie tarifaire ainsi que de définir le périmètre de compétence des collaborateurs;
- de définir l'assortiment approprié pour leurs catégories de produits;
- d'établir des propositions relatives à l'assortiment sur la base d'analyses ciblées et récurrentes et de présenter ces mêmes propositions;
- de recueillir les suggestions du marché, d'en faire la synthèse et d'en dégager des tendances;
- de contribuer activement à l'innovation.

Les chefs de vente disposent:

- de vastes connaissances et d'une profonde compréhension de la concurrence, du marché, du portefeuille de produits, du groupe cible ainsi que des tendances et des innovations;
- d'un savoir étendu en ce qui concerne les analyses de produits ainsi que les analyses relatives aux besoins des clients et des consommateurs;
- d'une excellente perception des certifications et des labels existants sur le marché;
- de connaissances très étendues dans le domaine du calcul des indicateurs, notamment en ce qui concerne le calcul des marges de couverture;
- de notions juridiques dans le domaine de la conception des emballages, de la protection des marques et des slogans;
- de connaissances étendues de l'emballage, de la conception des emballages et des nouvelles tendances en matière de packaging;
- d'une compréhension approfondie des principes touchant à la structure des prix, à leur modélisation et aux calculs de prix de revient;
- d'une excellente perception des prix du marché actuels;
- d'une compétence méthodologique en ce qui concerne la création de catégories de produits et des sous-catégories s'y rattachant;
- d'une excellente compréhension des mesures permettant d'optimiser l'assortiment;
- de connaissances approfondies en ce qui concerne la formulation écrite d'un briefing pour une agence;
- de notions de base en matière de chefs de la qualité, d'exigences de qualité ainsi que de normes et de procédures de certification.

Les chefs de vente sont:

- responsables du suivi de la chaîne de valeur ajoutée dans son ensemble, depuis les achats, voire depuis le développement de produits, jusqu'au consommateur;
- capables d'exécuter des analyses de produits, d'en évaluer le cycle de vie correctement et d'en dégager des mesures;

- tenus de mener une réflexion sur les retours client et d'en dégager des propositions pour la conception du portefeuille de produits;
- en mesure d'évaluer à quel endroit procéder à de nouveaux lancements et à quel endroit resserrer l'offre dans la gamme de produits, en s'appuyant sur les analyses de product/brand management;
- attachés à l'élaboration active de propositions se rapportant au lancement de nouveaux produits et à en accompagner la mise sur le marché;
- responsables du suivi continu des évolutions du marché et ils communiquent en permanence avec les partenaires de vente et de distribution ainsi qu'avec les membres de leur réseau;
- soucieux de tenir compte des tendances et des évolutions dans la conception de la prestation de marché et de l'assortiment;
- en mesure d'évaluer les innovations en fonction de leur pertinence et d'en opérer le transfert dans leur domaine propre;
- en mesure d'évaluer les emballages existants au regard des tendances, de la concurrence et des besoins des consommateurs puis d'en déduire des lignes directrices pour la conception des emballages;
- en mesure de contrôler les maquettes d'emballage soumises par les services internes, quant aux exigences des consommateurs, du commerce et de la logistique ainsi qu'en termes de prescriptions légales ou internes à l'entreprise, et d'apporter un soutien actif en cas d'améliorations éventuelles;
- disposés à tenir compte, dans la structure des prix, de différents facteurs tels que le marché, les concurrents, les consommateurs ainsi que les coûts;
- tenus de s'assurer du respect des prescriptions légales en ce qui concerne la structure des prix;
- en mesure d'analyser les prix définis et de les ajuster si nécessaire;
- motivés pour que les normes de qualité qu'ils auront fixées soient respectées par la totalité des services impliqués ou, à défaut, pour prendre les mesures qui s'imposent.

6.3.4 Champ d'action 4: réaliser la prospection commerciale

Compétence

Les chefs de vente contribuent de manière décisive à l'élaboration de systèmes d'intelligence client. Ils examinent les programmes de fidélité client et mènent des contrôles d'efficacité périodiques. Les chefs de vente entretiennent un contact régulier avec les clients principaux, en taille comme en importance, en Suisse comme à l'étranger. Ils préparent les données client et les chiffres de vente. Ils connaissent les besoins individuels des clients et développent des offres initiales et/ou complémentaires dans la perspective d'opportunités de ventes croisées. Ils définissent les bases stratégiques du Customer Relationship Management (CRM) et sont en charge de son contrôle, de sa mise en œuvre et de son optimisation. Les chefs de vente sont chargés du processus de mise en œuvre d'un plan de communication dans une optique de communication multicanal intégrée. Cela concerne notamment le pilotage des instruments de live marketing tels que la promotion des ventes/l'aménagement du point de vente, le sponsoring, l'événementiel et les salons. Les chefs de vente définissent des formes de vente envisageables et sont en mesure de développer les propositions concernant ces formes de distribution et le choix des circuits.

Situation de travail type

Entretenir des relations d'affaires

Les chefs de vente entretiennent un contact régulier avec leurs clients. Pour se préparer à leurs entretiens, ils analysent les données de clients et les chiffres de vente existants. Ils font suivre les retours obtenus lors des entretiens de clientèle aux services concernés à l'interne. Ils assurent le suivi des demandes et des souhaits formulés par les clients. En outre, les chefs de vente soumettent des idées de cadeaux client au marketing ou au service achats. Dans l'idéal, ils remettent ces cadeaux personnellement. Ils réussissent par ailleurs à fidéliser les clients à l'entreprise au moyen d'un rapport qualité/prix équilibré. Pour ce faire, ils s'assurent que les solutions et les prix sont compétitifs, qu'ils apportent une valeur ajoutée au client et que l'assortiment, conçu de manière équilibrée, va toujours de pair avec un service après-vente d'excellence.

Piloter les instruments de communication

Les chefs de vente se chargent de piloter les instruments de communication intégrée. Ils portent notamment leur attention sur les instruments de live marketing de nature à influencer les ventes, tels que la promotion des ventes, le sponsoring, l'événementiel et les salons. Ils contrôlent les activités de leurs équipes de sponsoring/événementiel et s'interrogent régulièrement sur le fait que ces activités sont en adéquation avec la stratégie de marketing. Si cela n'est pas le cas, ils prennent les mesures correctrices nécessaires. Ils sélectionnent les clients qui seront invités à des événements clients et participent eux-mêmes à ces événements. Ils se servent de cette plate-forme pour développer et renforcer les relations avec la clientèle.

Définir les niveaux et les canaux de distribution

Les chefs de vente traitent la question de savoir quelle forme de distribution adopter et définissent les critères permettant d'effectuer le choix du canal. Sur la base de ces critères, ils définissent l'attrait de ces canaux/stades de commercialisation. Ils définissent de possibles formes de vente (par exemple la

vente personnelle, le self-service, la vente en automates, le téléachat/la vente en ligne, etc.). Pour ce faire, les chefs de vente s'appuient sur des données tirées d'études de marché primaires et secondaires, sur des analyses de la concurrence (par exemple analyses de meilleures pratiques) et initient des études supplémentaires si nécessaire.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente sont en mesure:

- d'entretenir des relations d'affaires avec leurs clients et de les développer;
- d'assurer la mise en œuvre du plan de communication dans une optique de communication intégrée;
- de structurer le système CRM de manière efficace et durable, de l'entretenir et de l'utiliser;
- de concevoir des mesures de fidélisation de la clientèle efficaces, de les planifier, de les mettre en œuvre et de les contrôler;
- de piloter intégralement les activités en lien avec des mesures de sponsoring et d'événementiel en tenant compte des groupes cibles;
- de définir les objectifs d'une participation à un salon, de la planifier, de la mettre en œuvre et d'assurer la réalisation desdits objectifs;
- de donner l'impulsion pour des offres et des ventes supplémentaires en étroite concertation avec les groupes d'intérêts internes;
- d'établir des concepts dans le cadre de la distribution physique ainsi que de développer des solutions pour les niveaux de distribution et le choix du canal;
- de prendre des décisions stratégiques en termes de conception de l'assortiment sur le POS, de développer des concepts pour l'aménagement du POS et de les communiquer;
- de définir, conjointement avec leur équipe, un plan de référence pour le POS et pour l'exploitation de surfaces destinées aux activités promotionnelles.

Les chefs de vente disposent:

- de connaissances approfondies quant à l'analyse des besoins des clients, des données et des chiffres de vente;
- d'une excellente perception du rapport qualité/prix de leurs produits par rapport à ceux de leurs concurrents;
- de connaissances approfondies des mécanismes de fidélisation des clients et de promotion ainsi que d'un savoir étendu de la segmentation clients;
- d'une compréhension étendue du système CRM et de ses fonctions;
- de vastes connaissances quant aux possibilités et aux interactions des mesures de ventes croisées;
- de connaissances approfondies en ce qui concerne les foires et les salons professionnels;
- d'une compréhension poussée de la démarche du live marketing;
- d'un profond savoir en ce qui concerne l'orientation stratégique et la structure opérationnelle du POS;
- de solides connaissances dans le domaine de la distribution.

Les chefs de vente sont:

- attentifs à inciter les clients à l'achat de prestations supplémentaires, grâce à des programmes de fidélisation de la clientèle;
- en mesure d'analyser et d'évaluer de manière parlante les programmes de loyauté des clients, les données de clients et les chiffres de vente;

- en mesure d'évaluer les moyens par lesquels fidéliser les clients à l'entreprise et d'en déduire des mesures appropriées;
- capables d'entretenir le système CRM de manière scrupuleuse et de l'optimiser continuellement;
- en mesure de communiquer clairement leurs attentes aux services concernés à propos de la maintenance du système CRM;
- en mesure d'évaluer les informations obtenues sur/de la part des clients devant être intégrées dans le système CRM et prennent les mesures nécessaires, le cas échéant;
- conscients que la mise en place d'un lien de confiance est primordial dans les relations d'affaires et sont attentifs à établir avec leurs clients une relation d'égal à égal basée sur cette même confiance;
- sont capables de traiter personnellement et de manière pragmatique les réclamations des clients tout en faisant montre d'une grande motivation; ils font preuve d'un esprit consensuel et sont attentifs à garantir à leurs clients des solutions et une prestation de services optimales;
- en mesure d'analyser leur propre comportement et de l'évaluer au regard de la fiabilité et de la confiance;
- disposés à développer et à évaluer des propositions faisant preuve d'originalité en matière d'offres et de ventes supplémentaires;
- motivés pour faire prendre conscience à leur équipe de la façon d'incarner une marque et de la rendre accessible et pour donner des impulsions allant dans ce sens;
- motivés pour participer eux-mêmes à des événements clients et de sponsoring dans le but d'entretenir leurs relations avec la clientèle;
- disposés à effectuer le suivi systématique du budget sponsoring et événementiel et à le respecter;
- en mesure d'identifier les interfaces, à l'interne comme à l'externe, existant en lien avec la mise en œuvre du plan de communication, d'adopter les mesures appropriées et de les coordonner;
- en mesure d'évaluer les groupes cibles pour lesquels une mesure de sponsoring ou un événement peuvent correspondre à une approche ciblée;
- en mesure d'évaluer l'adéquation des activités de leurs équipes de live marketing avec la stratégie marketing et la stratégie de marque et de définir des mesures correctrices si cela est nécessaire;
- en mesure d'estimer l'attractivité des canaux et des stades de commercialisation sur la base de critères et, de cette manière, d'évaluer les distributeurs partenaires sélectionnés;
- attentifs à définir, conjointement avec les services concernés, des processus et des interfaces sur le POS qui soient optimaux et réalisables;
- en mesure d'analyser les retours des clients et des collaborateurs du service externe concernant l'optimisation du POS et d'en dégager les mesures appropriées;
- motivés pour trouver eux-mêmes des solutions originales et innovantes en ce qui concerne l'aménagement des POS.

6.4 Champs d'action de l'orientation direction des ventes

6.4.1 Champ d'action 5: développer une stratégie de vente

Compétence

Sur la base des orientations stratégiques de l'entreprise et de la stratégie marketing, les chefs de vente (GdV) formulent les objectifs stratégiques à long terme pour la vente. La stratégie commerciale constitue l'élément central de la planification de la vente et de son concept. Les objectifs de vente de même que la stratégie commerciale et les programmes de vente sont fixés sur la base d'une analyse complète. Il est possible d'en déduire les coûts ainsi que d'éventuelles mesures de contrôle et de les chiffrer. Dans le cadre de cette définition de la stratégie, les chefs de vente (GdV) impliquent les personnes concernées. Les chefs de vente (GdV) procèdent à l'évaluation de partenariats avec pour objectif d'assurer de manière continue le succès de l'organisation des ventes.

Situation de travail type

Développer des partenariats de vente et de distribution stratégiques

Les chefs de vente (GdV) prospectent de nouveaux partenariats stratégiques dans le domaine de la vente et de la distribution. Ils vérifient l'aptitude des nouveaux partenaires sur la base de critères tels que formation, parcours, références en termes de pratique commerciale et de leur impression personnelle. Ils s'interrogent notamment sur l'aptitude du partenaire de vente et de distribution à véhiculer les valeurs immatérielles de l'entreprise. Les chefs de vente (GdV) vérifient en outre l'émergence de nouveaux circuits de distribution ou de partenaires potentiels de commerce intermédiaire.

Développer une stratégie d'expansion

Sur la base d'analyses, d'études et d'informations complémentaires, les chefs de vente (GdV) établissent des stratégies d'expansion, tant au plan national qu'international, et les soumettent à un organe de décision.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente (GdV) sont en mesure:

- d'élaborer des plans stratégiques pour le service commercial;
- d'analyser, de sélectionner et de prospecter de nouveaux partenaires pour la vente et la distribution ou le commerce intermédiaire;
- de concevoir des stratégies d'expansion sur la base des informations dont ils disposent;

Les chefs de vente (GdV) disposent:

- de notions de base du management stratégique;
- de connaissances opérationnelles de base dans le domaine des méthodes d'animation;
- d'une excellente compréhension d'une organisation de vente et de sa structure;
- de sources d'information appropriées.

Les chefs de vente (GdV) sont:

- disposés à intégrer à leur réflexion tous les aspects ayant une influence sur le processus de développement stratégique;
- motivés pour tenir compte des avis de l'ensemble des acteurs au sein de ce processus;
- conscients de l'importance d'avoir une vision globale;
- en mesure de s'interroger sur le processus de développement stratégique et de procéder à des corrections si cela est nécessaire;
- motivés pour développer et entretenir leur réseau personnel;
- en mesure d'analyser l'aptitude de nouveaux partenaires et de prendre les mesures relatives à la prospection;
- en mesure de tirer les conclusions qui s'imposent en matière d'expansion après avoir analysé des études, etc.

6.4.2 Champ d'action 6: piloter le processus d'offre

Compétence

Le processus d'offre est sous la responsabilité des chefs de vente (GdV). Ils conçoivent le périmètre et le prix des prestations conformément aux attentes des clients et aux conditions-cadres de la politique stratégique de prix. Ils donnent des instructions aux services interne et externe en ce qui concerne la composition de l'offre et, en cas de divergence, argumentent de manière convaincante face aux collaborateurs et aux clients. Les chefs de vente (GdV) contrôlent les propositions commerciales établies par les collaborateurs et les valident. Les chefs de vente (GdV) réalisent des présentations, mènent des négociations commerciales et concluent des ventes eux-mêmes, ou les supervisent. Ils accompagnent les collaborateurs du service externe ou les KAM à des visites en clientèle et aident les collaborateurs à conclure les négociations commerciales ou les conduisent eux-mêmes.

Situation de travail type

Etablir des offres

Les chefs de vente (GdV) établissent des offres sur mesure, répondant aux besoins spécifiques des clients ou bien donnent au service interne ou externe les instructions nécessaires à l'établissement de ces offres. Les chefs de vente (GdV) jouent un rôle actif dans l'élaboration de la structure des prix. Ils transmettent au product management les attentes des clients en matière de prix, ou bien les prix qu'ils auront calculés eux-mêmes, et soumettent les prix fixés au client. Lorsque les attentes respectives divergent, ils fournissent un argumentaire convaincant, tant à l'interne que vis-à-vis du client, avec pour objectif de pouvoir fixer un prix acceptable pour les deux parties. A cette occasion, ils tiennent compte des conditions-cadres de la structure stratégique des prix et la respectent. Ils soumettent à la discussion les offres finalisées et les valident avant qu'elles soient présentées au client.

Présenter des offres, les négocier et réaliser la vente

Les chefs de vente (GdV) présentent eux-mêmes les offres chez le client ou accompagnent le collaborateur du service externe ou le KAM aux présentations. Ils conduisent des négociations commerciales et, si nécessaire, se concertent avec les responsables à l'interne. Lorsque la vente est réalisée, les chefs de vente (GdV) demandent au service interne d'établir le contrat ou s'en chargent eux-mêmes. Les chefs de vente (GdV) conduisent des discussions, une à deux fois par an, avec les groupes d'intérêt et définissent avec eux les catégories de produits de la prochaine période de vente (par exemple, au printemps les articles chauds pour l'automne/hiver). Ils établissent ensuite une offre et y proposent l'assortiment, en fonction du client ou de son (ses) groupe(s) cible(s). Dans le cadre du calcul de prix de revient, ils vérifient la plausibilité du bénéfice pour le client. Ils y fixent également le prix de vente recommandé et tiennent avant tout compte de la vendabilité.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente (GdV) sont en mesure:

- d'établir des offres en fonction du groupe cible auquel ils ont affaire;
- de piloter le processus d'offre en concertation étroite avec le service interne et/ou externe;
- de procéder au calcul des prix en tenant compte des paramètres essentiels de la structure stratégique des prix;
- de présenter des offres, de négocier un contrat et de l'établir.

Les chefs de vente (GdV) disposent:

- de connaissances approfondies en ce qui concerne le marché, l'assortiment et les marques;
- d'un très bon aperçu des prix du marché;
- de vastes connaissances du processus d'offre;
- de connaissances en chefs et en économie d'entreprise relatives à la stratégie de prix et au calcul de prix de revient;
- d'une compréhension nuancée des différents groupes de clientèle et de leurs besoins;
- de connaissances opérationnelles approfondies dans le domaine de la présentation, des techniques d'entretien et de négociation;
- de connaissances appropriées dans le domaine du droit des contrats.

Les chefs de vente (GdV) sont:

- conscients du fait que le prix de vente s'aligne sur la vendabilité;
- en mesure d'évaluer des offres et de décider de les valider ou non;
- en mesure d'analyser le groupe cible et l'assortiment et d'en déduire une stratégie de prix;
- conscients de l'importance d'une relation de confiance avec le client et la forgent de manière active;
- motivés pour présenter de façon convaincante;
- attentifs à constituer des offres intéressantes et innovantes présentant un bénéfice maximal pour les clients;
- en mesure d'analyser leurs entretiens de vente et leurs négociations commerciales et d'en déduire de possibles améliorations;
- conscients de leur marge de manœuvre personnelle dans le cadre de la négociation d'un contrat;
- attentifs à véhiculer une image faisant ressortir leur capacité à communiquer ainsi que le bien-fondé de leurs arguments.

6.4.3 Champ d'action 7: piloter le processus de vente

Compétence

En tenant compte de la structure du marché, les chefs de vente (GdV) analysent les canaux de distribution avec la direction générale ou du marketing, en déduisent le potentiel pour leur entreprise et établissent une planification du chiffre d'affaires et des ventes. Dans ce cadre, ils établissent des plans découlant de la stratégie commerciale qui permettent une mise en œuvre sur tous les canaux, y compris celui de l'e-commerce. Pour y parvenir, ils établissent des programmes de promotion des ventes et accompagnent la mise en œuvre de ces mesures. Ils effectuent un suivi régulier des ventes et prennent des mesures si nécessaire. Ils sont en contact régulier avec leurs clients, que cela soit par écrit ou personnellement. Les chefs de vente (GdV) analysent les ventes de manière régulière sur la base d'indicateurs définis, interprètent les résultats, tirent les conclusions qui en découlent et prennent les mesures correctives nécessaires.

Les chefs de vente (GdV) sont à la tête du service commercial. Ils génèrent des leads dans le cadre de la prospection commerciale et indiquent à leur force de vente les buts visés et les attentes qui sont alignés sur les objectifs de vente et sur la stratégie commerciale. Ils apportent leur soutien à la force de vente lors de la prospection commerciale ou de la planification des ventes, en fonction des besoins et de l'expérience. Ils veillent à ce que les collaborateurs du service interne établissent les outils d'aide à la vente en temps voulu et en adéquation avec les exigences de la clientèle. De plus, ils suivent le service de livraison et prennent des mesures d'amélioration si cela s'avère nécessaire.

Situation de travail type

Procéder à la planification du chiffre d'affaires et des ventes

Les chefs de vente (GdV) procèdent à la planification du chiffre d'affaires et des ventes. A ce titre, ils établissent, en fonction de la marque, des concepts et des mesures de promotion de vente tels que des réductions de prix, des jeux-concours sur le POS, des actions promotionnelles, des annonces ou des mesures au sein du service externe. Ils les planifient dans les délais prévus et prennent ponctuellement des mesures individuelles, qu'ils coordonnent dans le temps. Ils alignent ses mesures sur celles d'autres services au sein de l'entreprise et les mettent en œuvre conformément au budget. A l'issue d'une action commerciale et promotionnelle, ils l'analysent et en évaluent la réussite en comparant la période au cours de laquelle elle s'est déroulée avec la période habituelle. Pour ce faire, ils procèdent à l'analyse des statistiques de ventes.

Soutenir les activités commerciales

Dans le cadre de la prospection commerciale, les chefs de vente (GdV) génèrent des leads. Ils fixent les objectifs et les attentes de leur force de vente, en les alignant sur la stratégie commerciale, comme le nombre hebdomadaire de visites de clientèle auprès de clients potentiels. Ils apportent leur soutien à la force de vente lors de la prospection commerciale ou de la planification des ventes, en fonction des besoins et de l'expérience. Dans le domaine du marketing téléphonique, ils encadrent également leur équipe qui fixe la prise de rendez-vous conformément aux instructions de la force de vente. Ils font une analyse mensuelle des performances de la prospection au moyen d'un reporting établi grâce au système de chefs des opérations commerciales. En règle générale, ils prennent des mesures par le biais d'un coaching individuel des commerciaux et non pas selon le principe de l'arrosoir.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente (GdV) sont en mesure:

- d'identifier les canaux de distribution et de les utiliser;
- de dresser des stratégies, en ligne pour le domaine de l'e-commerce et hors ligne pour les magasins, ainsi que les business plans qui s'y rapportent et de les mettre en œuvre;
- de procéder à la planification annuelle du chiffre d'affaires et des ventes;
- de planifier et de mettre en œuvre des mesures d'action commerciale et promotionnelle;
- de suivre et de développer les grands comptes;
- d'apporter un soutien professionnel à leurs KAM ou à leurs commerciaux dans le suivi des grands comptes;
- d'organiser les contacts à la clientèle avec empathie et de manière adéquate;
- de préparer des ateliers de manière ciblée et de les mener avec professionnalisme;
- de fixer des objectifs à leur force de vente et de la soutenir dans la réalisation de ces objectifs;
- de définir les indicateurs commerciaux;
- d'optimiser les processus de distribution;
- de formuler des normes de qualité pour le service clients et le service après-vente, de les transférer dans des documents fixant les performances puis d'en assurer le respect.

Les chefs de vente (GdV) disposent:

- de connaissances approfondies de la structure du marché;
- d'une compréhension détaillée des besoins des clients;
- d'une compréhension poussée des analyses de la clientèle et des indicateurs financiers et comptables;
- d'une compréhension poussée des stratégies en ligne et de l'e-commerce ainsi que des stratégies hors ligne;
- de solides connaissances en ce qui concerne l'évaluation de mesures, y compris la réalisation d'analyse coût/utilité;
- de connaissances financières et comptables approfondies pour l'établissement de business plans;
- de connaissances opérationnelles dans le domaine de la planification du chiffre d'affaires et des ventes;
- d'un savoir étendu du système de chefs des opérations commerciales;
- d'une profonde compréhension de l'analyse de statistiques commerciales;
- d'un vaste éventail de mesures d'action commerciale et promotionnelle et du savoir leur permettant de les adapter en fonction du groupe cible;
- de connaissances opérationnelles dans le suivi des grands comptes;
- de notions de base dans le domaine du coaching, du feed-back et de la motivation;
- de solides connaissances de l'étiquette professionnelle et des codes vestimentaires;
- de solides connaissances dans le domaine de la communication interculturelle;
- de connaissances approfondies dans des domaines tels que modération, présentation, conduite de réunions et dynamique de groupe;
- de notions de base dans le domaine du coaching et de la chefs des performances;
- d'un savoir étendu en matière de formulation d'objectifs;
- d'un savoir étendu dans le domaine des indicateurs commerciaux;
- de connaissances générales de la politique de distribution, des notions et des concepts qu'elle recouvre;
- d'une vue d'ensemble sur les fonctions du commerce;

- d'une excellente compréhension des procédures au sein du service client.

Les chefs de vente (GdV) sont:

- en mesure d'analyser les canaux de distribution et d'en déduire des mesures;
- en mesure d'analyser le marché et d'en déduire des stratégies visant à augmenter le chiffre d'affaires;
- en mesure d'analyser le mode opératoire des concurrents et d'en dégager les conséquences pour leur propre stratégie;
- motivés pour promouvoir eux-mêmes la prospection de nouveaux clients;
- en mesure d'analyser des grands comptes potentiels, de décider de la prise de contact et, le cas échéant, de les contacter eux-mêmes par le biais du canal le plus prometteur puis de les soutenir;
- en mesure d'analyser la performance commerciale et d'en planifier les mesures d'optimisation;
- en mesure d'analyser et d'évaluer leurs mesures d'action commerciale et promotionnelle et de tenir compte des résultats pour leur concept;
- en mesure d'analyser les chiffres (par exemple les indicateurs commerciaux), d'identifier les anomalies, de coordonner leurs activités avec celles d'autres responsables et d'en déduire des mesures d'amélioration;
- conscients de l'importance de l'appui apporté à la force de vente pour la motivation et la réalisation des performances;
- en mesure de formuler clairement leurs attentes à l'égard de la force de vente, de réaliser continuellement des analyses de performance et d'y réagir de manière adéquate;
- attentifs à apporter un soutien individuel à leurs collaborateurs et à les motiver, à analyser la situation individuelle de chaque commercial et d'en dégager des mesures conçues au cas par cas;
- en mesure d'observer leur force de vente en entretien avec le client et d'en déduire des améliorations pour leur prestation;
- attachés à découvrir les particularités d'autres cultures;
- conscients de l'importance d'une image soignée et compétente et disposés à agir en ce sens;
- en mesure d'évaluer correctement les événements chez leurs clients et d'adopter un comportement en adéquation avec la situation;
- capables de motiver les participants d'un atelier au moyen de techniques et de méthodes adaptées pour qu'ils collaborent;
- disposés à faire une évaluation autocritique des ateliers et d'adopter des mesures d'amélioration;
- conscients de l'importance de formations régulières;
- en mesure d'assurer la satisfaction des clients, d'identifier les besoins des clients et d'ajuster les concepts en en tenant compte;
- en mesure d'évaluer correctement les réclamations des clients, de manifester une volonté d'assister les clients et d'en déduire des mesures appropriées;
- en mesure de bien évaluer les possibilités et les limites du service client et d'en déduire des mesures d'amélioration.

6.5 Champs d'action de l'orientation key account management

6.5.1 Champ d'action 5: piloter le processus d'offre

Compétence

Les chefs de vente (KAM) conçoivent le périmètre et le prix des prestations conformément aux attentes des clients et aux conditions-cadres de la politique stratégique de prix. Ils élaborent des concepts et des propositions pour les grands comptes de l'entreprise et apportent leur soutien au service interne lors de l'établissement des propositions commerciales. Ils donnent des instructions aux services interne et externe en ce qui concerne la composition de l'offre et, en cas de divergence, argumentent de manière convaincante face aux collaborateurs et aux clients. Les chefs de vente (KAM) réalisent des présentations, mènent des négociations commerciales et concluent des ventes. Ils savent convaincre les clients grâce à leur capacité de négociation et à l'image qu'ils donnent d'eux-mêmes.

Situation de travail type

Etablir des offres

Les chefs de vente (KAM) établissent des offres sur mesure, répondant aux besoins spécifiques des clients ou bien donnent au service interne ou externe les instructions nécessaires à l'établissement de ces offres. Dans le cadre de l'élaboration de la structure du prix, les chefs de vente (KAM) jouent avant tout un rôle d'intermédiaire entre le client et l'entreprise. Ils transmettent au product management les attentes des clients en matière de prix, ou bien les prix qu'ils auront calculés eux-mêmes, et soumettent les prix fixés au client. Lorsque les attentes respectives divergent, les chefs de vente (KAM) se font les intermédiaires entre le client et l'entreprise et présentent des arguments convaincants avec pour objectif de pouvoir fixer un prix acceptable pour les deux parties. Ils soumettent à la discussion les offres finalisées et les valident avant qu'elles soient présentées au client.

Présenter des offres, les négocier et réaliser la vente

Les chefs de vente (KAM) présentent la proposition commerciale au client. Ils conduisent des négociations commerciales et, si nécessaire, se concertent avec les services spécialisés à l'interne. Lorsque la vente est réalisée, les chefs de vente (KAM) demandent au service interne d'établir le contrat ou s'en chargent eux-mêmes.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente (KAM) sont en mesure:

- d'établir des offres en fonction du groupe cible auquel ils ont affaire;
- de piloter le processus d'offre en concertation étroite avec le service interne et/ou externe;
- de servir d'intermédiaire lorsque les attentes des clients en termes de prix divergent de celles de l'entreprise;
- de présenter des offres, de négocier un contrat et de l'établir.

Les chefs de vente (KAM) disposent:

- de connaissances approfondies en ce qui concerne le marché, l'assortiment et les marques et d'un aperçu des prix du marché;
- de vastes connaissances du processus d'offre;
- de connaissances en chefs et en économie d'entreprise relatives à la stratégie de prix et au calcul de prix de revient;
- d'une compréhension nuancée des différents groupes de clientèle et de leurs besoins;
- de connaissances opérationnelles approfondies dans le domaine de la présentation, des techniques d'entretien et de négociation;
- de connaissances approfondies dans le domaine du droit des contrats.

Les chefs de vente (KAM) sont:

- conscients du fait que le prix de vente s'aligne sur la vendabilité;
- en mesure d'évaluer des offres et de décider de les valider ou non;
- en mesure d'analyser le groupe cible et l'assortiment et d'en déduire une stratégie de prix;
- conscients de l'importance d'une relation de confiance avec le client et la forgent de manière active;
- attentifs à constituer des offres intéressantes et innovantes présentant un bénéfice maximal pour les clients;
- en mesure d'analyser leurs entretiens de vente et leurs négociations commerciales et d'en déduire de possibles améliorations;
- conscients de leur marge de manœuvre personnelle dans le cadre de la négociation d'un contrat;
- convaincants dans l'image qu'ils donnent de leur capacité à communiquer ainsi qu'à faire des présentations ou à fournir des arguments.

6.5.2 Champ d'action 6: piloter des projets et développer des solutions

Compétence

Les chefs de vente (KAM) connaissent les clients et leurs besoins en détail, sont en mesure de les analyser et ont la capacité d'élaborer des solutions présentant un intérêt tant pour le client que pour l'entreprise. Ils s'assurent que les informations en provenance du client circulent vers tous les services concernés au sein de l'entreprise. Afin d'élaborer ces solutions, les chefs de vente (KAM) dirigent des ateliers et des projets pour lesquels ils définissent des objectifs et se chargent d'obtenir les ressources nécessaires.

Situation de travail type

Piloter des projets

Les chefs de vente (KAM) pilotent des projets ou des sous-projets en appliquant des techniques et des méthodes usuelles et en utilisant des outils techniques appropriés. Ils s'informent de la mission et la clarifient, formulent les objectifs du projet, constituent une équipe de projet adaptée et planifient le projet en termes de budget et de délais. Ils sont chargés de procéder aux achats et d'assurer les ressources (humaines, financières, d'infrastructure, etc.) nécessaires. Ils encadrent l'équipe de projet et assurent la communication et la transmission d'informations à l'interne comme à l'externe. Ils accordent une grande attention au contrôle de projets. Ils établissent les meilleures conditions-cadres possibles pour les collaborateurs du projet, ils sont présents et apportent leur appui si cela est nécessaire. Ils forgent de manière active la relation avec les groupes d'intérêt concernés, s'identifient avec leurs univers respectifs et parlent leur langue. La réalisation des objectifs du projet est de la responsabilité des chefs de vente (KAM).

Développer des solutions

Les chefs de vente (KAM) sont souvent confrontés à la nécessité de concevoir des offres sur mesure pour leurs clients. A cet égard, ils prennent un rôle consultatif. Ils élaborent la solution de manière systématique et fondée. Pour ce faire, ils impliquent les personnes concernées au sein de l'entreprise. Ils analysent les besoins des clients, font des recherches si cela est nécessaire, fixent des objectifs, conçoivent différentes solutions et les évaluent au regard de l'utilité pour le client. Ils parlent de ces aspects avec les personnes impliquées et prennent des décisions qui apportent un bénéfice tant à l'entreprise qu'au client. Ils dressent des plans pour la mise en œuvre de la solution dont ils délèguent ensuite la réalisation.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente (KAM) sont en mesure:

- de piloter des projets ou des sous-projets de manière professionnelle;
- de préparer des ateliers de façon ciblée, de les mener avec professionnalisme et d'en assurer le suivi;
- de concevoir des solutions à des problèmes en se basant systématiquement sur les besoins des clients et en tenant compte de la plus grande utilité possible pour le client.

Les chefs de vente (KAM) disposent:

- de connaissances approfondies dans le domaine du management de projets;
- de connaissances approfondies dans des domaines tels que modération, présentation, conduite de réunions et dynamique de groupe;
- d'une proximité envers leur client et d'une méthodologie leur permettant d'élaborer des solutions en cas de problème.

Les chefs de vente (KAM) sont:

- motivés pour guider l'équipe de projet à travers les différentes phases d'un projet, en leur donnant une aide la décision et en les soutenant;
- conscients du fait que la réussite d'un projet dépend essentiellement d'une planification intégrale et réaliste;
- en mesure de faire l'analyse régulière des ateliers et des projets et de réagir de manière appropriée en cas de perturbation ou d'anomalie par rapport à la planification;
- désireux de motiver les participants d'un atelier au moyen de techniques et de méthodes adaptées pour qu'ils collaborent;
- désireux de développer des solutions qui apportent un bénéfice à l'entreprise au même titre qu'au client;
- désireux de remplir activement leur rôle de consultant;
- en mesure d'analyser les besoins du client et d'en dégager des objectifs et des variantes.

6.5.3 Champ d'action 7: concevoir la relation client

Compétence

Les chefs de vente (KAM) entretiennent avec les clients existants un contact durable en connaissant leurs besoins, en veillant à échanger de manière régulière, en respectant les engagements pris et, de ce fait, en consolidant la relation de confiance. De plus, ils prospectent de nouveaux grands comptes. Les chefs de vente (KAM) disposent d'excellentes connaissances des indicateurs financiers et comptables, du secteur d'activité et du marché ainsi que des besoins des clients. En plus de respecter l'étiquette professionnelle, ils disposent de techniques de présentation et de vente optimales, d'un vaste réseau et ont une bonne perception des rôles en jeu dans le cadre de la chefs des relations.

Situation de travail type

Construction de la relation avec le client

Les chefs de vente (KAM) établissent et assurent une communication optimale avec le client et entretiennent ainsi une relation durable. Ils analysent l'écosystème du client et son organisation de manière régulière. Ils se mettent à la place du client et identifient les moments auxquels informer, communiquer et, le cas échéant, expliquer, et sous quelle forme le faire. Lorsqu'une situation justifie qu'une information soit donnée, ils choisissent les canaux ou les instruments d'information appropriés et les conçoivent avec professionnalisme de sorte à parvenir aux objectifs fixés. Ils abordent personnellement les questions ou les sujets complexes. Quelle que soit la nature des relations qu'ils entretiennent, ils veillent à être fiables et à tenir toutes les promesses qu'ils donnent, de sorte à renforcer la relation de confiance avec le client. Ils sont compétents et prévenants dans leur action et ils manifestent leur intérêt à satisfaire les besoins du client. Ils prennent l'initiative d'agir et essaient d'offrir au client de la valeur ajoutée.

Favoriser le développement de la clientèle

Les chefs de vente (KAM) prospectent de nouveaux grands comptes ainsi que des clients clés en termes d'importance et de chiffre d'affaires. A cet égard, ils cherchent toujours à établir, entre l'entreprise et la clientèle, une collaboration qui s'inscrit dans la durée. Ils montrent aux clients potentiels les avantages d'une coopération et les possibilités de soutien étant de nature à améliorer leurs performances. Les chefs de vente (KAM) ne se limitent pas à proposer un produit mais bien souvent des solutions alignées sur les besoins spécifiques du client. Lorsqu'ils en ont la possibilité, ils présentent à un client potentiel une étude de cas qui leur permet de montrer une solution intéressante chez un client de référence. Les chefs de vente (KAM) identifient les études de cas adaptées, se chargent d'obtenir l'approbation du client pour une publication et initient la création d'un support de présentation approprié tels que présentation, dépliant, publication en ligne, etc. Ils fournissent les contenus requis.

Détail des compétences à démontrer/des critères de performance

Les chefs de vente (KAM) sont en mesure:

- de maintenir un contact avec la clientèle ou d'entretenir des relations avec elle de manière adéquate, attentive et professionnelle;
- D'adopter un rôle conforme à leur fonction ainsi que d'agir dans un esprit d'entreprise, d'analyser leur perception du rôle qu'ils ont, leur comportement et leurs actions et de les ajuster, le cas échéant;

- de proposer des solutions à des clients potentiels, de leur faire envisager leur bénéfice et de présenter des études de cas;
- d'analyser les exigences des clients, de développer des solutions pour les clients et d'en accompagner la mise en œuvre;
- d'entretenir leur réseau personnel de manière systématique.

Les chefs de vente (KAM) disposent:

- de solides connaissances de l'étiquette professionnelle et des codes vestimentaires;
- de solides connaissances dans le domaine de la communication interculturelle;
- de connaissances approfondies en ce qui concerne la construction de relations avec les clients ainsi que d'une excellente perception des rôles;
- de vastes connaissances des techniques et des supports de présentation de même que d'un large répertoire de techniques commerciales;
- d'une profonde compréhension dans le domaine des réseaux, d'un vaste répertoire dans le domaine des différents supports de communication ainsi que de connaissances étendues en matière de médias sociaux;
- de très vastes connaissances des indicateurs financiers et comptables;
- d'un bon aperçu du secteur économique, des besoins de la clientèle et du domaine d'activité.

Les chefs de vente (KAM) sont:

- conscients de l'importance d'une image soignée et compétente et ils agissent en ce sens;
- attachés à découvrir les particularités d'autres cultures;
- en mesure d'évaluer correctement les événements chez leurs clients et d'adopter un comportement en adéquation avec la situation;
- disposés à tenir de façon stricte tout type de promesses afin de renforcer la confiance;
- en mesure de suivre le raisonnement des clients, d'en déduire leurs besoins d'information et d'organiser leur communication en conséquence;
- désireux de résoudre des problèmes dans leur intégralité et prêts à prendre des décisions;
- en mesure de mener une réflexion pragmatique sur les situations qu'ils rencontrent au quotidien dans leur profession;
- capables de développer une relation d'affaires dans la durée et motivés pour le faire;
- attentifs à proposer des solutions globales conçues sur mesure;
- motivés pour exploiter leur talent pour la vente et leur capacité de négociation;
- en mesure d'identifier les études de cas appropriées pour le client, d'en préparer le contenu et d'initier la création d'un support de présentation adapté;
- attentifs à développer des concepts sur mesure pour leurs clients;
- motivés pour collaborer avec leurs clients sur l'optimisation des processus;
- en mesure d'évaluer les concepts de manière régulière et de continuer à les développer sur la base de ces résultats;
- conscients de l'importance d'un réseau développé activement et de manière stratégique;
- motivés pour faire partie d'une communauté d'experts et pour s'y impliquer activement;
- en mesure d'évaluer de manière réaliste les bénéfices de leur réseau en termes d'activités de prospection et de canaux utilisés.