



GUIDE DE RÉFÉRENCE

# Ce que la recherche nous apprend sur les aptitudes de vente

Révéler le potentiel de vos équipes de vente à l'embauche comme sur le terrain

PSV Global

Version PDF téléchargeable - accès libre

---

# Table des matières

<b>PRÉFACE</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Comprendre la performance commerciale</b> . . . . .	<b>6</b>
Pourquoi la performance commerciale reste un pari . . . . .	6
L'évolution de la recherche sur la performance en vente . . . . .	10
Comprendre les aptitudes de vente . . . . .	15
Les 13 aptitudes qui influencent le succès en vente . . . . .	20
Pourquoi l'expérience n'est pas toujours un indicateur fiable . . . . .	32
<b>Développer les talents déjà en place</b> . . . . .	<b>36</b>
L'évaluation des équipes déjà en place . . . . .	36
De l'individu au collectif : la dynamique d'équipe . . . . .	42
Rétention, mobilisation et bien-être . . . . .	44
Études de cas : quand les aptitudes expliquent les résultats . . . . .	46
<b>La décision de recrutement</b> . . . . .	<b>53</b>
Pourquoi les entrevues échouent à prédire la performance . . . . .	53
Le coût réel d'une mauvaise embauche . . . . .	58
Comment les entreprises efficaces réduisent leur risque . . . . .	69
<b>Les outils d'évaluation</b> . . . . .	<b>74</b>
Les limites des tests psychométriques traditionnels . . . . .	74
Le Profil de Succès en Vente (PSV) . . . . .	81
<b>La perspective du dirigeant</b> . . . . .	<b>82</b>
Pourquoi les organisations continuent-elles de commettre les mêmes erreurs de recrutement ? . . . . .	82
Conclusion et recommandations aux dirigeants . . . . .	88
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> . . . . .	<b>94</b>
<b>ANNEXE A</b> . . . . .	<b>97</b>
<b>Références</b> . . . . .	<b>105</b>

---

## À propos de ce guide

Ce document est conçu comme une ressource de référence pour les dirigeants, gestionnaires des ventes et professionnels du recrutement. Il complète la version HTML publique du guide et peut être partagé librement.

<b>Lecture en ligne</b>	<a href="https://psv-global.com/guide-aptitudes-vente/">https://psv-global.com/guide-aptitudes-vente/</a>
<b>Organisation</b>	PSV Global
<b>Usage recommandé</b>	Recrutement, coaching, développement des équipes de vente

---

# PRÉFACE

## Mot de Pierre Laberge, Ph. D.

Vice-président – Profil de Succès en Vente (PSV)

Depuis plus de trois décennies, j'ai eu l'occasion d'observer, d'étudier et d'accompagner des milliers de professionnels de la vente, de gestionnaires et de dirigeants d'entreprises.

Au cours de cette période, j'ai été témoin de réussites remarquables. J'ai également observé des erreurs coûteuses, tant en matière de recrutement que de gestion de la performance commerciale.

Une question revenait constamment :

Pourquoi certaines personnes réussissent-elles exceptionnellement bien en vente alors que d'autres, possédant parfois une expérience similaire, peinent à atteindre leurs objectifs ?

Au fil des années, cette question nous a amenés à remettre en question plusieurs croyances profondément ancrées dans le monde des ventes.

Nous avons constaté que l'expérience, bien qu'importante, ne suffisait pas à expliquer la performance.

Nous avons observé que certains candidats impressionnants en entrevue ne réussissaient pas nécessairement sur le terrain.

Nous avons découvert que plusieurs représentants possédant un potentiel considérable demeuraient sous-exploités faute d'un accompagnement adapté.

Ces observations nous ont conduits à développer une approche différente.

Une approche davantage centrée sur les aptitudes, les habiletés et les comportements qui influencent réellement la performance commerciale.

C'est dans cet esprit qu'est né le Profil de Succès en Vente (PSV).

Conçu par six gestionnaires chevronnés des ventes en collaboration avec un spécialiste en conception de tests psychométriques, le PSV avait un objectif simple mais ambitieux :

Mieux comprendre les facteurs qui distinguent les vendeurs performants afin d'aider les organisations à prendre des décisions plus éclairées.

Depuis sa création, le PSV a été utilisé dans une multitude de contextes :

- recrutement
- intégration
- coaching
- développement des équipes
- planification de la relève
- gestion de la performance

Ce livre blanc s'inscrit dans cette même mission. Son objectif n'est pas de promouvoir un outil.

Son objectif est de partager les connaissances, les observations et les recherches qui nous ont permis de mieux comprendre les mécanismes de la performance commerciale.

---

Vous y découvrirez pourquoi certaines méthodes de sélection fonctionnent mieux que d'autres, pourquoi les aptitudes jouent un rôle aussi important dans les résultats, et comment les organisations peuvent réduire les risques associés à leurs décisions de recrutement et de développement.

J'espère que cette lecture vous permettra de porter un regard nouveau sur vos équipes de vente et vous fournira des pistes concrètes pour améliorer durablement leur performance.

Bonne lecture.

Pierre Laberge, Ph. D.

## INTRODUCTION

Pourquoi l'évaluation des aptitudes de vente est devenue un enjeu stratégique

Dans un environnement d'affaires de plus en plus concurrentiel, les organisations investissent des sommes considérables dans leurs produits, leurs technologies, leurs infrastructures et leurs stratégies marketing.

Pourtant, malgré ces investissements, un facteur continue d'exercer une influence déterminante sur les résultats : les personnes chargées de vendre.

Chaque jour, des milliers de représentants rencontrent des clients, identifient des besoins, présentent des solutions, négocient des ententes et contribuent directement à la croissance des entreprises qu'ils représentent.

Leur performance influence :

- les revenus
- les marges
- la fidélisation
- l'expérience client
- la rentabilité globale

Dans ce contexte, une question fondamentale se pose :

**Comment identifier les individus qui possèdent le plus grand potentiel de réussite en vente ?**

Pendant longtemps, les organisations ont principalement fondé leurs décisions sur trois éléments :

- l'expérience
- les entrevues
- les références

Bien que ces méthodes demeurent utiles, elles présentent certaines limites.

Les recherches en psychologie organisationnelle démontrent que l'expérience seule ne permet pas toujours de prédire la performance future.

Les entrevues sont influencées par différents biais cognitifs. Les références offrent souvent une vision partielle de la réalité.

Parallèlement, le coût des erreurs de recrutement continue d'augmenter.

---

Une mauvaise embauche dans un poste de vente peut représenter des dizaines, voire des centaines de milliers de dollars en coûts directs et indirects.

Cette réalité pousse de plus en plus d'organisations à rechercher des méthodes complémentaires leur permettant de réduire leur niveau d'incertitude.

C'est dans ce contexte que l'évaluation des aptitudes de vente a progressivement gagné en importance.

Contrairement aux approches centrées uniquement sur la personnalité ou les attitudes, l'évaluation des aptitudes cherche à mieux comprendre les comportements qui influencent directement la performance commerciale.

Par exemple :

- la capacité à prospecter
- la découverte des besoins
- la gestion des objections
- la négociation
- la conclusion
- l'organisation
- la discipline commerciale

Ces aptitudes influencent quotidiennement les résultats obtenus sur le terrain. Comprendre ces dimensions permet aux organisations :

- d'améliorer leurs recrutements
- de développer leurs équipes plus efficacement
- d'identifier leurs futurs leaders
- de réduire les risques associés aux décisions humaines

L'objectif de ce livre blanc est précisément d'explorer ces questions.

À travers les recherches scientifiques, les observations terrain et les meilleures pratiques de gestion, nous examinerons les facteurs qui influencent réellement la performance commerciale.

Nous verrons pourquoi certaines croyances méritent d'être remises en question, comment les organisations qui structurent mieux leurs décisions réduisent leurs risques et pourquoi l'évaluation des aptitudes constitue aujourd'hui un levier stratégique pertinent dans certains contextes.

Parce qu'au-delà des produits, des marchés et des technologies, ce sont souvent les personnes qui créent la différence.

Et comprendre ce qui influence leur succès constitue l'une des décisions les plus éclairées qu'une organisation puisse prendre.

## **Comprendre la performance commerciale**

### **Pourquoi la performance commerciale reste un pari**

Deux questions que tout dirigeant finit par se poser

---

Dans pratiquement tous les secteurs d'activité, la fonction vente occupe une place stratégique. Les représentants génèrent les revenus qui permettent à l'entreprise d'investir, d'innover et de croître. Pourtant, malgré cette importance, la performance commerciale demeure l'un des domaines les plus difficiles à prévoir et à maîtriser.

Cette difficulté se manifeste d'abord là où on l'attend le plus : au moment d'embaucher.

Le scénario est familier. Le candidat semblait posséder toutes les qualifications. Son curriculum vitae démontrait une expérience pertinente. L'entrevue s'était bien déroulée. Les références étaient favorables. Rien ne laissait présager un échec. Et pourtant, quelques mois plus tard, la réalité du terrain raconte une tout autre histoire.

Cette expérience, vécue par d'innombrables gestionnaires, soulève une première question.

### **Pourquoi est-il si difficile de prédire le succès futur d'un vendeur ?**

C'est une question essentielle, et une grande partie de ce livre y est consacrée. Mais elle n'est qu'une moitié du problème.

Car pendant que les organisations concentrent leur attention, leur énergie et leurs budgets sur la recherche du bon candidat à l'extérieur, une autre réalité passe souvent inaperçue. Les représentants déjà en poste — ceux qui connaissent l'entreprise, les produits et les clients — possèdent fréquemment un potentiel considérable qui demeure inexploité. Non par manque de talent, mais par manque de visibilité sur ce qui freine ou ce qui pourrait accélérer leur progression.

D'où la seconde question, plus rarement posée mais tout aussi déterminante.

### **Combien de potentiel dort déjà dans les équipes que nous avons sous les yeux ?**

Ces deux questions n'en forment en réalité qu'une seule. Dans les deux cas, le défi est le même : prendre des décisions importantes concernant des personnes, alors que les informations dont nous disposons — l'expérience, les titres, les impressions, les résultats passés — ne racontent qu'une partie de l'histoire.

Recruter le mauvais candidat coûte cher. Mais sous-développer une équipe déjà en place coûte tout aussi cher, souvent davantage, et de façon beaucoup plus silencieuse.

Ce livre explore ces deux dimensions. Il s'intéresse à ce qui permet réellement de prédire et d'améliorer la performance commerciale — que ce soit chez un candidat que l'on évalue ou chez un représentant que l'on accompagne depuis des années — et il accorde une attention particulière à ce levier trop souvent négligé : le potentiel qui se trouve déjà à l'intérieur de l'organisation.

Avant d'explorer ce potentiel intérieur, il faut toutefois comprendre pourquoi la première de ces deux questions — celle du recrutement — reste si difficile. Car les raisons pour lesquelles tant d'embauches échouent nous renseignent directement sur ce qui prédit, ou non, la réussite en vente.

## **Le paradoxe du recrutement commercial**

Contrairement à plusieurs autres fonctions, la vente possède une caractéristique particulière : elle repose largement sur des comportements observables plutôt que sur des connaissances techniques.

Un comptable peut démontrer sa maîtrise des normes comptables. Un ingénieur peut démontrer ses connaissances techniques.

Un programmeur peut démontrer ses compétences informatiques.

---

Mais comment mesurer avec précision la persévérance, la résilience, la capacité à écouter, à convaincre ou à conclure une vente avant qu'un candidat n'entre en fonction ?

Voilà le véritable défi.

La plupart des organisations évaluent encore leurs candidats à partir de quatre sources principales :

- le curriculum vitae
- l'entrevue
- les références
- l'impression générale du gestionnaire

Bien que ces outils soient utiles, ils présentent une limite importante : ils évaluent davantage le passé que le potentiel futur.

Un curriculum vitae décrit ce qu'une personne affirme avoir accompli. Une référence décrit ce qu'un ancien employeur a observé.

Une entrevue mesure principalement la capacité du candidat à présenter son parcours.

Aucun de ces outils ne permet toutefois de mesurer directement plusieurs aptitudes fondamentales associées à la performance commerciale.

## **Les conséquences d'une mauvaise embauche**

Les coûts associés à une erreur de recrutement dépassent largement le salaire versé à l'employé.

Lorsque l'on analyse l'ensemble des dépenses engagées, le portrait devient beaucoup plus préoccupant.

Prenons l'exemple d'un représentant dont la rémunération annuelle est de 70 000 \$. À ce montant s'ajoutent généralement :

- les avantages sociaux
- les charges patronales
- les frais de recrutement
- les coûts de formation
- les outils technologiques
- les frais de déplacement
- le temps consacré par les gestionnaires
- les dépenses d'intégration

Cependant, les coûts les plus importants sont souvent invisibles. Parmi ceux-ci :

- les occasions d'affaires perdues
- les clients qui ne sont jamais rencontrés
- les propositions qui ne sont jamais présentées
- les ventes qui ne sont jamais conclues
- les parts de marché qui sont perdues au profit de la concurrence

Lorsqu'un représentant sous-performe pendant plusieurs mois avant que le problème soit identifié, les conséquences financières peuvent rapidement atteindre des dizaines, voire des centaines de milliers de dollars.

---

Pour une PME, une seule erreur de recrutement peut parfois compromettre plusieurs années d'efforts commerciaux.

## **Pourquoi l'expérience ne suffit pas**

L'une des croyances les plus répandues en recrutement consiste à associer automatiquement l'expérience à la performance.

Dans plusieurs organisations, un candidat possédant quinze années d'expérience est spontanément perçu comme moins risqué qu'un candidat possédant seulement cinq années d'expérience.

Pourtant, la recherche scientifique démontre que la relation entre l'expérience et la performance est beaucoup plus complexe.

L'expérience mesure essentiellement la durée pendant laquelle une personne a exercé une fonction.

Elle ne mesure pas nécessairement la qualité des comportements adoptés durant cette période.

Deux représentants peuvent posséder exactement le même nombre d'années d'expérience tout en affichant des niveaux de performance sensiblement différents.

L'un peut avoir développé des habitudes extrêmement efficaces.

L'autre peut répéter depuis quinze ans les mêmes comportements inefficaces. Comme le disent certains chercheurs :

Dix années d'expérience peuvent parfois représenter une seule année répétée dix fois.

Cette réalité explique pourquoi plusieurs entreprises découvrent, après quelques mois, que le candidat le plus expérimenté n'est pas toujours celui qui génère les meilleurs résultats.

## **Le vendeur performant : un profil plus complexe qu'il n'y paraît**

Pendant longtemps, plusieurs gestionnaires ont cru que les meilleurs vendeurs partageaient tous certaines caractéristiques communes :

- être extravertis
- être charismatiques
- aimer parler
- être naturellement persuasifs

Les recherches menées au cours des dernières décennies ont toutefois démontré que la réalité est beaucoup plus nuancée.

Certains excellents vendeurs sont effectivement très extravertis. D'autres sont beaucoup plus réservés.

Certains excellent dans la prospection.

D'autres performant davantage dans le développement des comptes existants. Certains dominent les cycles de vente courts.

D'autres obtiennent leurs meilleurs résultats dans des processus complexes s'échelonnant sur plusieurs mois.

Ce qui distingue véritablement les meilleurs vendeurs n'est pas une personnalité unique.

---

Ce sont plutôt certaines aptitudes fondamentales qui influencent leur capacité à exécuter efficacement les comportements requis par leur rôle.

C'est précisément cette découverte qui a conduit au développement de méthodes modernes d'évaluation des aptitudes commerciales.

## **Vers une approche plus scientifique**

Au cours des trente dernières années, les chercheurs en psychologie organisationnelle, en gestion des ventes et en comportement humain ont accumulé une quantité impressionnante de données sur les facteurs qui influencent la performance commerciale.

Leurs conclusions convergent vers une même idée :

Le succès en vente ne dépend pas uniquement de l'expérience, des connaissances ou du charisme.

Il dépend également d'un ensemble d'aptitudes qui peuvent être observées, mesurées et comparées.

Cette évolution marque un changement important dans la façon d'aborder le recrutement et le développement des équipes de vente.

Plutôt que de s'appuyer uniquement sur l'intuition, les organisations qui structurent mieux leurs décisions cherchent désormais à intégrer des données objectives dans leur processus décisionnel.

C'est précisément dans cette perspective que s'inscrit le Profil de Succès en Vente (PSV).

Dans le prochain chapitre, nous examinerons l'évolution des recherches qui ont permis de mieux comprendre les véritables facteurs de succès en vente et pourquoi plusieurs croyances encore répandues aujourd'hui ne résistent pas à l'analyse scientifique.

# **L'évolution de la recherche sur la performance en vente**

## **Comment la science a transformé notre compréhension du succès commercial**

Pendant une grande partie du XXe siècle, le recrutement des représentants des ventes reposait essentiellement sur l'intuition, l'expérience des gestionnaires et certaines croyances profondément enracinées dans le monde des affaires.

Les entreprises recherchaient généralement des individus extravertis, confiants et dotés d'excellentes habiletés de communication. Les candidats capables de se présenter avec assurance lors d'une entrevue étaient souvent perçus comme les plus susceptibles de réussir.

Cette approche semblait logique.

Après tout, vendre implique de communiquer, de convaincre et d'établir des relations.

Pourtant, à mesure que les organisations ont commencé à analyser leurs résultats de manière plus rigoureuse, plusieurs constats sont apparus.

Certains candidats brillants en entrevue échouaient rapidement une fois en poste.

À l'inverse, certains candidats plus réservés obtenaient des performances exceptionnelles.

---

Ces observations ont progressivement amené les chercheurs à se poser une question fondamentale :

## **Existe-t-il des facteurs mesurables permettant de prédire la performance future d'un vendeur ?**

Cette question allait devenir l'un des principaux sujets de recherche en gestion des ventes au cours des cinquante dernières années.

### **Les premières recherches sur la performance commerciale**

Les premières études systématiques remontent aux années 1960 et 1970.

À cette époque, les chercheurs tentaient principalement d'identifier les caractéristiques communes aux vendeurs les plus performants.

Les résultats étaient souvent contradictoires.

Certaines études concluaient que la personnalité expliquait le succès. D'autres mettaient davantage l'accent sur les connaissances techniques. Certaines privilégiaient l'expérience.

D'autres encore insistaient sur la motivation.

Le problème était simple : les études utilisaient des méthodologies différentes, des échantillons limités et des définitions variables de la performance.

Les gestionnaires se retrouvaient donc devant une multitude de conclusions parfois incompatibles.

Il devenait nécessaire de regrouper les résultats de centaines d'études afin de dégager des tendances plus fiables.

### **Les travaux de Churchill, Ford, Hartley et Walker**

Un tournant majeur survient en 1985 avec la publication d'une méta-analyse devenue une référence dans le domaine.

Les chercheurs Gilbert Churchill Jr., Neil Ford, Steven Hartley et Orville Walker ont analysé des décennies de recherches portant sur la performance des vendeurs.

Leur objectif était ambitieux :

Identifier les facteurs qui influencent réellement les résultats commerciaux.

Leur analyse a permis de regrouper les variables étudiées en plusieurs catégories :

- les aptitudes personnelles
- les compétences acquises
- la motivation
- le niveau d'effort
- les facteurs organisationnels
- les caractéristiques du marché
- les perceptions du rôle

L'une des conclusions les plus importantes de leurs travaux est que la performance commerciale ne dépend jamais d'un seul facteur.

Le succès résulte plutôt de l'interaction entre plusieurs dimensions.

---

Cette découverte peut sembler évidente aujourd'hui, mais elle a profondément modifié la façon dont les entreprises envisagent le recrutement.

Plutôt que de rechercher un trait unique ou une personnalité idéale, les organisations ont commencé à considérer le vendeur comme un ensemble complexe de comportements, d'aptitudes et de motivations.

## **La motivation : un facteur central**

Les travaux de Churchill et de ses collègues ont également mis en évidence l'importance de la motivation.

Contrairement à certaines croyances populaires, les meilleurs vendeurs ne réussissent pas uniquement parce qu'ils possèdent davantage de connaissances ou d'expérience.

Ils réussissent souvent parce qu'ils maintiennent un niveau d'effort supérieur. Ils effectuent davantage d'appels.

Ils rencontrent davantage de clients. Ils assurent un meilleur suivi.

Ils persévèrent malgré les refus. Cette distinction est importante.

Deux représentants peuvent posséder exactement les mêmes connaissances techniques.

Celui qui démontre davantage de discipline et de persévérance produira généralement de meilleurs résultats.

Cette observation allait ouvrir la porte à de nouvelles recherches portant sur les aptitudes comportementales.

## **L'apport de la psychologie organisationnelle**

Dans les années 1990 et 2000, les chercheurs en psychologie organisationnelle ont commencé à s'intéresser davantage aux comportements qui influencent la performance.

Leurs travaux ont permis d'identifier plusieurs variables particulièrement importantes :

- l'orientation vers l'atteinte des objectifs
- la confiance en soi
- la résilience
- l'adaptabilité
- l'autonomie
- la capacité d'apprentissage
- la gestion du stress

Ces recherches ont démontré que les vendeurs performants partagent souvent certaines caractéristiques psychologiques qui influencent directement leur comportement sur le terrain.

Par exemple, un représentant possédant une forte résilience sera plus susceptible de poursuivre ses efforts après plusieurs refus consécutifs.

À l'inverse, un vendeur présentant une faible tolérance à l'échec risque de réduire ses activités de prospection après quelques expériences négatives.

Ces différences comportementales peuvent avoir des conséquences majeures sur les résultats obtenus.

---

## Les travaux de Verbeke, Dietz et Verwaal

En 2011, une autre méta-analyse importante est venue enrichir notre compréhension de la performance commerciale.

Les chercheurs Willem Verbeke, Bart Dietz et Ernst Verwaal ont analysé des décennies de recherches afin d'identifier les principaux déterminants du succès en vente.

Leur étude est particulièrement intéressante parce qu'elle confirme plusieurs conclusions antérieures tout en apportant des nuances importantes.

Parmi les facteurs les plus fortement associés à la performance, ils identifient notamment

:

- les connaissances liées à la vente
- l'adaptabilité
- la capacité à ajuster son approche selon le client
- la motivation
- les aptitudes cognitives
- les compétences relationnelles

Leur analyse démontre également que les vendeurs les plus performants sont généralement capables d'adapter leur comportement à des situations variées.

Autrement dit, ils ne suivent pas toujours le même scénario. Ils observent.

Ils écoutent.

Ils ajustent leur approche.

Ils modifient leurs arguments en fonction des besoins exprimés.

Cette capacité d'adaptation constitue aujourd'hui l'une des aptitudes les plus recherchées dans les environnements de vente complexes.

## Hunter et Schmidt : la validité prédictive

Parallèlement aux recherches sur la vente, les psychologues industriels Frank Schmidt et John Hunter ont réalisé des travaux majeurs sur la validité des méthodes de sélection.

Leur objectif était simple :

Déterminer quels outils permettent réellement de prédire la performance future d'un employé.

Leurs conclusions ont profondément influencé les pratiques modernes de recrutement.

Ils démontrent que certaines méthodes possèdent un pouvoir prédictif beaucoup plus élevé que d'autres.

Les entretiens non structurés, bien qu'extrêmement populaires, affichent généralement une capacité limitée à prédire la performance future.

À l'inverse, les outils d'évaluation structurés produisent des résultats beaucoup plus fiables lorsqu'ils sont correctement conçus.

---

Leur travail contribue à expliquer pourquoi de plus en plus d'organisations intègrent des évaluations objectives à leur processus d'embauche.

## **L'importance croissante des données**

Au cours des vingt dernières années, l'accès à des bases de données plus importantes a permis aux chercheurs d'analyser des centaines de milliers de situations réelles.

Cette évolution a renforcé plusieurs conclusions importantes.

Premièrement, les aptitudes comportementales jouent un rôle majeur dans la performance.

Deuxièmement, les connaissances techniques seules ne suffisent pas.

Troisièmement, les meilleurs résultats sont généralement obtenus lorsque plusieurs méthodes d'évaluation sont combinées.

Autrement dit :

Le curriculum vitae demeure utile. L'entrevue demeure utile.

Les références demeurent utiles.

Mais leur efficacité augmente considérablement lorsqu'elles sont complétées par des mesures objectives des aptitudes.

## **Pourquoi certaines croyances persistent-elles ?**

Malgré l'accumulation des preuves scientifiques, plusieurs organisations continuent de privilégier des méthodes de sélection essentiellement intuitives.

Parce que les biais humains demeurent utiles. Les gestionnaires ont naturellement tendance à :

- faire confiance à leur jugement
- valoriser les candidats qui leur ressemblent
- accorder une importance excessive à l'expérience
- surestimer leur capacité à détecter le potentiel

Ces biais ne résultent pas d'un manque de compétence. Ils sont simplement inhérents au fonctionnement humain.

C'est précisément pourquoi les outils d'évaluation structurés ont été développés.

Ils permettent d'ajouter une dimension objective à un processus qui demeure largement influencé par la perception.

## **Une nouvelle approche du recrutement commercial**

Aujourd'hui, les organisations qui structurent mieux leurs décisions reconnaissent que le recrutement efficace repose sur une combinaison de plusieurs sources d'information.

Le candidat n'est plus évalué uniquement à partir de ce qu'il affirme avoir accompli.

Il est également évalué en fonction de son potentiel à reproduire ou à dépasser ces résultats dans un nouvel environnement.

Cette évolution représente l'une des transformations les plus importantes du recrutement moderne.

---

Elle repose sur une idée simple :

Ce ne sont pas seulement les expériences passées qui déterminent le succès futur. Ce sont aussi les aptitudes qui permettent à une personne de transformer ces expériences en résultats.

Cette conclusion constitue le fondement même des approches modernes d'évaluation des aptitudes de vente.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons plus en détail pourquoi les entrevues, malgré leur popularité, présentent plusieurs limites importantes lorsqu'il s'agit de prédire la performance future d'un représentant des ventes.

## Comprendre les aptitudes de vente

### Pourquoi certains vendeurs réussissent là où d'autres échouent

Depuis des décennies, les gestionnaires des ventes tentent de répondre à une question fondamentale :

#### Qu'est-ce qui distingue réellement les vendeurs performants des autres ?

La réponse semble simple à première vue. Certains affirmeront qu'il s'agit de l'expérience. D'autres parleront de motivation.

Certains évoqueront le talent naturel.

D'autres encore mettront l'accent sur la formation ou les connaissances techniques. La réalité est toutefois beaucoup plus complexe.

Les recherches menées en psychologie organisationnelle, en gestion des ventes et en comportement humain démontrent que la performance commerciale résulte généralement d'une combinaison de plusieurs facteurs.

Parmi ces facteurs, les aptitudes occupent une place centrale.

Elles influencent directement les comportements quotidiens du représentant et, par conséquent, les résultats qu'il obtient.

Pour comprendre pourquoi certaines personnes réussissent exceptionnellement bien en vente tandis que d'autres peinent à atteindre leurs objectifs, il est essentiel de bien comprendre ce que sont réellement les aptitudes.

#### Qu'est-ce qu'une aptitude ?

Une aptitude peut être définie comme une disposition relativement stable qui influence la façon dont une personne agit, réagit et performe dans certaines situations.

Contrairement aux connaissances, les aptitudes ne s'acquièrent pas simplement en lisant un manuel ou en suivant une formation.

Elles représentent plutôt un ensemble de tendances comportementales qui influencent naturellement les actions d'un individu.

Prenons un exemple simple.

Deux représentants assistent à la même formation sur la prospection. Ils reçoivent les mêmes outils.

Ils apprennent les mêmes techniques. Ils disposent du même argumentaire.

---

Pourtant, six mois plus tard, l'un d'eux génère trois fois plus de nouvelles opportunités que l'autre.

Dans plusieurs cas, la différence ne réside pas dans les connaissances acquises. Elle réside dans certaines aptitudes fondamentales :

- la discipline
- la persévérance
- la tolérance au rejet
- l'organisation
- la confiance
- la capacité à passer à l'action

Ces aptitudes influencent directement la capacité du représentant à appliquer ce qu'il a appris.

## **Aptitudes, compétences et connaissances : trois concepts différents**

L'une des erreurs les plus fréquentes en recrutement consiste à confondre les aptitudes, les compétences et les connaissances.

Bien qu'ils soient liés, ces concepts représentent des réalités différentes.

Les connaissances

Les connaissances correspondent à ce qu'une personne sait. Par exemple :

- les caractéristiques d'un produit
- les politiques de l'entreprise
- les techniques de vente
- les tendances du marché

Les connaissances peuvent généralement être enseignées rapidement.

Les compétences

Les compétences correspondent à ce qu'une personne est capable de faire. Par exemple :

- réaliser une présentation
- utiliser un CRM
- préparer une proposition
- conduire une négociation

Les compétences peuvent être développées grâce à la pratique, à la formation et au coaching.

Les aptitudes

Les aptitudes influencent la manière dont une personne utilise ses connaissances et ses compétences.

Elles déterminent souvent :

- la constance
- l'efficacité
- la qualité de l'exécution

---

Deux vendeurs possédant les mêmes connaissances et les mêmes compétences peuvent produire des résultats très différents parce que leurs aptitudes diffèrent.

Cette distinction est fondamentale.

Elle explique pourquoi certaines personnes progressent rapidement alors que d'autres stagnent malgré de nombreuses formations.

## **Pourquoi les aptitudes sont-elles si importantes ?**

Les ventes représentent une profession exigeante.

Peu d'emplois exposent quotidiennement les individus à autant de défis :

- refus
- pression
- compétition
- objectifs à atteindre
- imprévus
- changements constants

Pour réussir dans cet environnement, certaines aptitudes deviennent particulièrement importantes.

Par exemple :

Un représentant qui manque de persévérance risque d'abandonner rapidement ses efforts de prospection.

Un vendeur qui écoute peu risque de proposer des solutions inadéquates. Un représentant désorganisé risque d'oublier des suivis importants.

Un vendeur incapable de gérer les objections verra ses taux de conversion diminuer.

Les aptitudes influencent donc directement les comportements qui génèrent les résultats.

## **Les aptitudes sont-elles immuables ?**

Une question revient souvent :

Peut-on développer les aptitudes ? La réponse est nuancée.

Certaines aptitudes demeurent relativement stables dans le temps. D'autres peuvent être améliorées grâce à :

- l'expérience
- le coaching
- l'encadrement
- la prise de conscience
- la pratique délibérée

Cependant, les recherches démontrent généralement qu'il est beaucoup plus facile d'améliorer une compétence que de transformer profondément une aptitude.

Par exemple :

Il est relativement simple d'enseigner une nouvelle technique de questionnement.

---

Il est beaucoup plus difficile d'enseigner la persévérance à une personne qui abandonne facilement.

Cette réalité explique pourquoi plusieurs organisations cherchent à identifier les aptitudes dès le processus de sélection.

## **Les aptitudes et la performance commerciale**

Lorsqu'on analyse les meilleurs vendeurs, certaines aptitudes apparaissent de façon récurrente.

Ces individus démontrent généralement :

- une forte discipline
- une bonne capacité d'écoute
- une excellente gestion des priorités
- une forte orientation vers les résultats
- une grande capacité d'adaptation
- une résilience supérieure à la moyenne

Il est important de noter qu'aucun vendeur n'est parfait.

Même les meilleurs présentent certaines zones de vulnérabilité. Ce qui les distingue, c'est souvent la combinaison de leurs forces.

Cette combinaison crée un avantage cumulatif qui se traduit par de meilleurs résultats.

## **Pourquoi les aptitudes doivent être mesurées de façon structurée**

Pendant longtemps, les gestionnaires ont tenté d'évaluer les aptitudes à partir de leurs observations personnelles.

Cette approche comporte toutefois plusieurs limites.

Deux gestionnaires peuvent observer le même candidat et arriver à des conclusions différentes.

Les impressions peuvent être influencées par :

- l'apparence
- la personnalité
- l'expérience
- la qualité de la communication

C'est pourquoi les organisations qui structurent mieux leurs décisions privilégient aujourd'hui des méthodes plus structurées.

Ces méthodes permettent :

- d'utiliser des critères uniformes
- de comparer les candidats objectivement
- de réduire les biais
- d'améliorer la qualité des décisions

L'objectif n'est pas de remplacer le jugement humain. L'objectif est de l'enrichir avec des données supplémentaires.

---

## Les aptitudes et le développement des équipes

L'évaluation des aptitudes ne se limite pas au recrutement.

Elle représente également un utile outil de développement.

Lorsqu'un gestionnaire comprend les forces et les faiblesses de ses représentants, il peut :

- personnaliser son coaching
- adapter sa formation
- mieux répartir les territoires
- améliorer la gestion de la performance
- préparer la relève

Cette approche permet souvent d'obtenir des gains significatifs sans nécessairement augmenter les ressources disponibles.

Le développement devient plus ciblé.

Les interventions deviennent plus pertinentes. Les résultats deviennent plus mesurables.

## Une approche globale de la performance

L'une des principales erreurs observées dans plusieurs organisations consiste à rechercher le vendeur parfait.

Or, ce vendeur n'existe pas.

La performance commerciale résulte plutôt d'un équilibre entre plusieurs dimensions complémentaires.

Une faiblesse dans une aptitude peut parfois être compensée par une force exceptionnelle dans une autre.

À l'inverse, une faiblesse importante dans une aptitude critique peut limiter le potentiel global d'un représentant.

L'objectif d'une évaluation rigoureuse n'est donc pas de porter un jugement définitif sur une personne.

L'objectif consiste à mieux comprendre son profil afin de prendre des décisions plus éclairées.

## Les 13 aptitudes du Profil de Succès en Vente

Au fil des années, les spécialistes du Profil de Succès en Vente ont identifié treize aptitudes qui influencent directement la performance commerciale.

Ces aptitudes couvrent l'ensemble du processus de vente :

- l'établissement du contact
- la découverte des besoins
- la présentation
- la gestion des objections
- la négociation
- la conclusion
- le suivi
- l'organisation
- la prospection

- 
- l'écoute
  - l'adaptabilité
  - le professionnalisme

Chacune de ces dimensions contribue, à sa manière, à la capacité d'un représentant à générer des résultats durables.

Dans les prochains chapitres, nous examinerons chacune de ces aptitudes en détail afin de comprendre leur influence sur la performance et les conséquences concrètes qu'elles peuvent avoir sur les résultats d'une organisation.

Car au-delà des théories et des statistiques, ce sont les comportements quotidiens qui déterminent ultimement le succès commercial.

## Les 13 aptitudes qui influencent le succès en vente

### Aptitude 1 – Approche et contact

La première impression qui ouvre ou ferme les portes

La vente débute rarement par une présentation, une démonstration ou une proposition. Elle commence généralement par un premier contact.

Ce premier contact peut prendre plusieurs formes :

- appel téléphonique
- courriel
- rencontre virtuelle
- visite en personne
- réseautage
- référence

La capacité d'établir rapidement un climat de confiance constitue l'une des aptitudes fondamentales des vendeurs performants.

Contrairement à certaines croyances, cette aptitude ne repose pas uniquement sur le charisme.

Elle implique également :

- la capacité à mettre les gens à l'aise
- la qualité de la communication
- la crédibilité
- la capacité à créer un lien authentique
- l'intelligence relationnelle

Les meilleurs vendeurs comprennent que les clients achètent rarement auprès de personnes qu'ils n'apprécient pas ou en qui ils n'ont pas confiance.

Impact sur les résultats

Une faiblesse à ce niveau peut entraîner :

- 
- difficulté à obtenir des rendez-vous
  - faible taux de conversion des premiers contacts
  - difficultés à établir des relations durables
  - résistance plus importante des prospects

À l'inverse, les vendeurs qui excellent dans l'approche et le contact développent plus rapidement leur réseau et génèrent davantage d'opportunités.

Exemple concret

Deux représentants contactent le même prospect. Le premier suit un script rigide.

Le second établit un véritable dialogue.

Quelques minutes plus tard, le prospect accepte une rencontre avec le deuxième représentant.

Le produit est identique. L'entreprise est identique.

La différence réside dans la qualité du contact initial.

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Une faiblesse dans cette aptitude peut être particulièrement problématique dans les rôles de développement des affaires et de prospection.

## **Aptitude 2 – Découverte des besoins**

La compétence qui sépare les vendeurs des preneurs de commandes

L'une des principales différences entre un vendeur moyen et un vendeur performant réside dans sa capacité à comprendre les véritables besoins de son client.

Plusieurs représentants sont pressés de présenter leur solution. Ils parlent rapidement de leurs produits.

Ils présentent leurs avantages.

Ils expliquent leurs caractéristiques.

Pourtant, les meilleurs vendeurs agissent différemment. Ils posent des questions.

Beaucoup de questions.

Ils cherchent à comprendre :

- les enjeux
- les objectifs
- les préoccupations
- les conséquences de l'inaction
- les motivations réelles du client

Cette phase est cruciale.

Une découverte incomplète entraîne souvent :

- des propositions mal adaptées
- des objections

- 
- des négociations plus difficiles
  - des taux de conversion plus faibles

#### Impact sur les résultats

Les recherches démontrent que les représentants qui maîtrisent l'art du questionnement obtiennent généralement :

- des ventes plus importantes
- des marges supérieures
- une fidélisation accrue
- une meilleure satisfaction client

#### Signes d'une faiblesse

- parle davantage qu'il écoute
- pose peu de questions
- interrompt fréquemment
- présente rapidement sa solution

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Cette aptitude influence directement la qualité du diagnostic commercial. Une faiblesse à ce niveau limite souvent la croissance à long terme.

## **Aptitude 3 – Présentation de la solution**

Transformer les besoins en valeur

Une fois les besoins identifiés, le vendeur doit démontrer en quoi sa solution répond précisément à la situation du client.

C'est ici que plusieurs représentants commettent une erreur importante. Ils présentent leur produit.

Les meilleurs vendeurs présentent la valeur.

Ils ne parlent pas uniquement de caractéristiques. Ils démontrent :

- les bénéfices
- les impacts
- les économies
- les gains
- les résultats attendus

Le client ne cherche pas nécessairement à acheter un produit. Il cherche à résoudre un problème ou à atteindre un objectif. Impact sur les résultats

Les vendeurs qui maîtrisent cette aptitude :

- réduisent la pression sur le prix
- augmentent leur taux de conversion
- obtiennent des marges supérieures
- améliorent leur crédibilité

---

## Exemple

Un vendeur de logiciels peut parler :

- des fonctionnalités; ou
- des gains de productivité

Le deuxième discours est généralement beaucoup plus efficace.

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Les représentants qui peinent à présenter la valeur deviennent souvent vulnérables à la concurrence basée sur les prix.

## Aptitude 4 – Gestion des objections

L'objection est souvent un signe d'intérêt

Les objections font partie intégrante du processus de vente.

Contrairement à certaines croyances, elles ne représentent pas nécessairement un refus. Elles indiquent souvent que le client réfléchit sérieusement à la proposition.

Les objections les plus fréquentes concernent :

- le prix
- le délai
- le risque
- la concurrence
- le moment opportun

Les meilleurs vendeurs ne craignent pas les objections. Ils les accueillent.

Ils les explorent.

Ils les clarifient.

Ils les utilisent pour approfondir la discussion.

Signes d'une faiblesse

- devient défensif
- argumente trop rapidement
- évite les objections
- abandonne facilement

Impact sur les résultats

Une mauvaise gestion des objections entraîne :

- pertes d'opportunités
- diminution des taux de conversion
- marges réduites
- cycles de vente plus longs

---

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Les lacunes dans cette aptitude sont souvent visibles rapidement dans les statistiques de conversion.

## **Aptitude 5 – Négociation**

Préserver la valeur sans compromettre la relation

La négociation ne consiste pas simplement à discuter de prix.

Elle implique la recherche d'un équilibre entre les intérêts du client et ceux de l'entreprise. Les vendeurs performants comprennent que chaque concession possède une valeur.

Ils évitent les réductions inutiles.

Ils cherchent plutôt à construire des solutions mutuellement avantageuses.

Les erreurs fréquentes

- accorder des rabais trop rapidement
- céder sous pression
- négocier contre soi-même
- manquer de préparation

Impact sur les résultats

Une faible capacité de négociation influence directement :

- les marges bénéficiaires
- la rentabilité
- la perception de valeur

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Deux représentants peuvent générer le même volume de ventes tout en produisant des niveaux de profit très différents.

La négociation explique souvent cet écart.

## **Aptitude 6 – Conclusion de la vente**

Le moment où les résultats se concrétisent

Plusieurs vendeurs maîtrisent parfaitement :

- le contact
- la découverte
- la présentation

Mais hésitent lorsqu'il est temps de demander l'engagement du client. La conclusion représente une étape critique.

Les meilleurs vendeurs reconnaissent les signaux d'achat. Ils guident naturellement le client vers une décision.

Ils évitent les pressions inutiles tout en maintenant le momentum.

Signes d'une faiblesse

- 
- hésitation
  - procrastination
  - peur du refus
  - difficulté à demander l'engagement

Impact sur les résultats

Même une légère amélioration du taux de conclusion peut produire des gains importants sur le chiffre d'affaires.

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Plusieurs vendeurs perdent des ventes qu'ils auraient pu conclure simplement parce qu'ils n'osent pas demander la commande.

## **Aptitude 7 – Suivi et fidélisation**

Là où se trouvent les ventes les plus rentables

Dans plusieurs entreprises, une proportion importante des revenus provient des clients existants.

Pourtant, de nombreux représentants consacrent l'essentiel de leur énergie à l'acquisition de nouveaux comptes et négligent le suivi de leur clientèle actuelle.

Cette réalité est paradoxale. Les clients existants :

- coûtent moins cher à servir
- accordent déjà leur confiance à l'entreprise
- génèrent souvent des achats récurrents
- sont plus susceptibles de recommander l'organisation

Le suivi constitue donc bien davantage qu'une simple courtoisie. Il représente une stratégie commerciale à part entière.

Les vendeurs qui excellent dans cette aptitude demeurent présents après la vente. Ils vérifient la satisfaction.

Ils identifient de nouvelles opportunités. Ils entretiennent la relation.

Ils deviennent progressivement des partenaires de confiance plutôt que de simples fournisseurs.

Les signes d'une faiblesse

Un représentant présentant une faiblesse dans cette aptitude aura tendance à :

- disparaître après la signature du contrat
- effectuer peu de suivis
- perdre des opportunités de ventes additionnelles
- recevoir peu de références
- subir davantage l'attrition de sa clientèle

Impact sur les résultats

Les conséquences sont souvent importantes :

- baisse du taux de rétention
- diminution du chiffre d'affaires récurrent

- 
- réduction du panier moyen
  - augmentation des coûts d'acquisition

#### Exemple concret

Deux représentants vendent exactement le même produit. Le premier ne contacte plus le client après la vente.

Le second effectue plusieurs suivis stratégiques au cours de l'année. Après trois ans, le deuxième gère un portefeuille deux fois plus important. La différence ne provient pas de la vente initiale.

Elle provient de la qualité du suivi.

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Dans les environnements où la fidélisation joue un rôle important, cette aptitude influence directement la valeur à long terme de chaque client.

## Aptitude 8 – Gestion du temps

La ressource la plus précieuse du vendeur

Tous les représentants disposent du même nombre d'heures dans une journée. Pourtant, certains produisent des résultats nettement supérieurs.

Parce qu'ils gèrent leur temps différemment.

La vente moderne comporte de nombreuses distractions :

- courriels
- réunions
- tâches administratives
- déplacements
- urgences
- demandes internes

Sans discipline, ces activités peuvent rapidement monopoliser une grande partie du temps disponible.

Les meilleurs vendeurs protègent leur temps.

Ils priorisent les activités qui génèrent des revenus. Ils planifient leurs journées.

Ils limitent les interruptions inutiles.

Ils comprennent que l'efficacité commerciale dépend souvent davantage de la qualité des activités réalisées que du nombre d'heures travaillées.

Les signes d'une faiblesse

- retards fréquents
- suivis oubliés
- priorités mal établies
- surcharge constante
- faible discipline organisationnelle

Impact sur les résultats

---

Une mauvaise gestion du temps entraîne souvent :

- moins de rencontres
- moins d'appels
- moins d'opportunités
- moins de ventes

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Les problèmes de performance attribués aux compétences de vente sont parfois simplement des problèmes d'organisation.

## **Aptitude 9 – Planification de territoire**

Maximiser le potentiel commercial disponible

Le territoire représente l'un des actifs les plus importants d'un représentant.

Qu'il s'agisse d'un territoire géographique, d'un portefeuille de comptes ou d'un marché vertical, sa gestion influence directement les résultats obtenus.

Les vendeurs performants adoptent une approche stratégique. Ils segmentent leurs clients.

Ils identifient les comptes à fort potentiel. Ils établissent des priorités.

Ils planifient leurs déplacements et leurs activités.

À l'inverse, les représentants moins structurés fonctionnent souvent en mode réactif. Ils répondent aux demandes entrantes sans véritable stratégie.

Cette approche peut produire certains résultats, mais elle limite généralement le potentiel global du territoire.

Les signes d'une faiblesse

- visites non planifiées
- couverture inégale du territoire
- concentration excessive sur certains comptes
- négligence des opportunités émergentes

Impact sur les résultats

Une mauvaise planification entraîne :

- une sous-exploitation du marché
- des revenus inférieurs au potentiel
- une augmentation des coûts de déplacement
- une croissance plus lente

Exemple concret

Deux représentants héritent de territoires similaires.

Après trois ans, l'un génère 1,5 million de dollars alors que l'autre dépasse 3 millions. La différence réside souvent dans la planification et la gestion stratégique du territoire. Ce que cela signifie pour un gestionnaire

L'évaluation de cette aptitude est particulièrement importante pour les postes couvrant de

---

vastes territoires ou des marchés complexes.

## Aptitude 10 – Prospection

Le moteur de la croissance commerciale

La prospection constitue probablement l'une des activités les plus déterminantes en vente.

Elle est également l'une des plus redoutées. La prospection exige :

- initiative
- discipline
- persévérance
- tolérance au rejet

Les vendeurs qui excellent dans cette aptitude comprennent une vérité fondamentale : Les ventes futures dépendent des activités réalisées aujourd'hui.

Ils ne se contentent pas de gérer les opportunités existantes. Ils créent constamment de nouvelles opportunités.

Ils développent leur réseau. Ils sollicitent des références.

Ils ouvrent de nouveaux comptes.

Ils maintiennent un pipeline sain et équilibré.

Les signes d'une faiblesse

- dépendance excessive aux clients existants
- faible activité de développement
- pipeline insuffisant
- peur du rejet
- tendance à repousser la prospection

Impact sur les résultats

Les conséquences apparaissent souvent avec un délai de quelques mois :

- diminution des opportunités
- baisse des ventes
- pression accrue sur les résultats
- dépendance envers quelques comptes majeurs

Conséquences financières

Parmi les 13 aptitudes évaluées par le PSV, la prospection est souvent celle dont les répercussions financières sont les plus rapides et les plus visibles.

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Lorsqu'un représentant affiche des difficultés de prospection, le problème ne concerne pas uniquement les ventes actuelles.

Il concerne surtout les ventes futures.

---

## Aptitude 11 – Écoute active

Comprendre avant de convaincre

L'écoute constitue l'une des aptitudes les plus sous-estimées en vente.

De nombreux représentants croient que vendre consiste principalement à parler. Les meilleurs vendeurs savent que vendre consiste d'abord à comprendre.

L'écoute active implique :

- l'attention
- la curiosité
- l'empathie
- la reformulation
- la validation de la compréhension

Les clients révèlent souvent des informations précieuses :

- leurs préoccupations
- leurs motivations
- leurs contraintes
- leurs priorités

Encore faut-il savoir les entendre.

Les signes d'une faiblesse

- interruptions fréquentes
- réponses prématurées
- manque de questions
- interprétations hâtives

Impact sur les résultats

Une écoute insuffisante entraîne :

- des diagnostics incomplets
- des solutions inadéquates
- davantage d'objections
- une diminution de la confiance

Exemple concret

Un client mentionne un problème de productivité.

Le vendeur se concentre immédiatement sur les caractéristiques du produit.

Un autre vendeur approfondit la discussion et découvre que la véritable préoccupation concerne la rétention du personnel.

Le deuxième sera beaucoup mieux positionné pour proposer une solution pertinente.

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

---

L'écoute active influence pratiquement toutes les autres aptitudes de vente.

## **Aptitude 12 – Créativité et adaptabilité**

S'ajuster à un environnement en constante évolution

Le marché évolue rapidement. Les clients changent.

Les technologies progressent. Les concurrents innovent.

Les méthodes qui fonctionnaient hier ne produisent pas nécessairement les mêmes résultats aujourd'hui.

Les vendeurs performants démontrent une forte capacité d'adaptation. Ils ajustent leur approche.

Ils apprennent continuellement.

Ils remettent en question certaines habitudes.

Ils recherchent de nouvelles façons de créer de la valeur. La créativité ne signifie pas l'absence de structure.

Elle représente plutôt la capacité à trouver des solutions différentes lorsque les approches traditionnelles atteignent leurs limites.

Les signes d'une faiblesse

- résistance au changement
- rigidité
- difficulté à adopter de nouvelles méthodes
- dépendance excessive aux habitudes

Impact sur les résultats

Dans un environnement concurrentiel, une faible adaptabilité peut entraîner :

- une perte de pertinence
- une diminution des ventes
- une difficulté à saisir de nouvelles opportunités

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Cette aptitude devient particulièrement importante dans les secteurs où les marchés évoluent rapidement.

## **Aptitude 13 – Professionnalisme**

La fondation de la crédibilité

Le professionnalisme constitue l'aptitude qui soutient l'ensemble des autres dimensions. Il se manifeste dans :

- la préparation
- la rigueur
- l'éthique
- le respect des engagements
- la qualité des communications
- la responsabilité

---

Les clients accordent leur confiance aux personnes qu'ils considèrent crédibles. Cette crédibilité ne se construit pas uniquement par les connaissances.

Elle se construit par les comportements.

Un vendeur professionnel inspire confiance. Il respecte ses échéanciers.

Il tient ses promesses.

Il représente positivement son organisation.

Les signes d'une faiblesse

- manque de préparation
- suivis irréguliers
- engagements non respectés
- négligence administrative

Impact sur les résultats

Une faible perception de professionnalisme peut :

- ralentir les décisions d'achat
- nuire à la réputation de l'entreprise
- réduire la fidélisation
- compromettre des opportunités importantes

Exemple concret

Dans plusieurs processus d'achat, les clients évaluent inconsciemment la qualité future du service à partir du professionnalisme démontré durant le processus de vente.

Ce que cela signifie pour un gestionnaire

Le professionnalisme agit comme un multiplicateur. Lorsqu'il est élevé, il renforce toutes les autres aptitudes. Lorsqu'il est faible, il limite leur impact.

Synthèse des 13 aptitudes

Les treize aptitudes du Profil de Succès en Vente couvrent l'ensemble du cycle commercial

:

Créer l'opportunité

- Approche et contact
- Prospection

Comprendre le client

- Découverte des besoins
- Écoute active

Créer la valeur

- Présentation de la solution
- Gestion des objections

- 
- Négociation

Transformer en résultats

- Conclusion
- Suivi et fidélisation

Maximiser l'efficacité

- Gestion du temps
- Planification de territoire

S'adapter et croître

- Créativité et adaptabilité
- Professionnalisme

Aucune aptitude, prise isolément, ne garantit le succès.

Cependant, leur combinaison permet de mieux comprendre le potentiel d'un représentant, d'identifier ses forces, de cibler ses besoins de développement et de prendre des décisions de recrutement plus éclairées.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons pourquoi l'expérience, bien qu'importante, demeure souvent un indicateur moins fiable qu'on le croit lorsqu'il s'agit de prédire la performance future en vente.

## **Pourquoi l'expérience n'est pas toujours un indicateur fiable**

### **Le mythe du vendeur expérimenté**

Dans la majorité des processus de recrutement, l'expérience constitue l'un des premiers critères analysés.

Les gestionnaires examinent attentivement :

- le nombre d'années dans l'industrie
- les employeurs précédents
- les territoires couverts
- les produits vendus
- les postes occupés

Cette approche paraît logique.

Après tout, une personne ayant exercé un métier pendant dix ou quinze ans devrait théoriquement performer davantage qu'une personne qui débute.

Pourtant, lorsqu'on examine les résultats réels observés dans les organisations, la relation entre l'expérience et la performance est beaucoup moins évidente qu'on pourrait le croire.

Les chercheurs en psychologie organisationnelle arrivent depuis plusieurs années à une conclusion relativement constante :

L'expérience possède une valeur, mais son pouvoir prédictif demeure limité lorsqu'elle est utilisée seule.

---

Elle s'explique toutefois par plusieurs phénomènes que nous allons examiner en détail.

## **Une année d'expérience ou dix fois la même année ?**

L'une des citations les plus connues dans le domaine du développement professionnel affirme :

Certaines personnes possèdent dix années d'expérience. D'autres possèdent une seule année répétée dix fois.

Cette affirmation résume parfaitement l'une des principales limites de l'expérience comme critère de sélection.

L'expérience mesure essentiellement la durée d'exposition à une fonction. Elle ne mesure pas nécessairement :

- la qualité des apprentissages
- l'évolution des comportements
- la capacité d'adaptation
- l'amélioration continue

Deux représentants ayant travaillé pendant dix ans dans la même industrie peuvent avoir vécu des réalités complètement différentes.

Le premier a constamment cherché à progresser. Il a développé ses compétences.

Il a appris de ses erreurs.

Il s'est adapté aux changements du marché.

Le second a reproduit les mêmes habitudes année après année sans véritable remise en question.

Sur un curriculum vitae, ces deux individus semblent posséder une expérience similaire. Sur le terrain, leurs résultats peuvent être sensiblement différents.

## **Pourquoi certains vendeurs plafonnent**

L'expérience devient véritablement utile lorsqu'elle s'accompagne d'apprentissage. Or, plusieurs professionnels atteignent un plateau après quelques années.

Ce phénomène est particulièrement observable en vente.

Après avoir obtenu certains succès, certains représentants cessent progressivement de remettre leurs méthodes en question.

Ils utilisent les mêmes arguments. Ils suivent les mêmes processus.

Ils maintiennent les mêmes habitudes.

Pendant un certain temps, cette approche peut continuer à produire des résultats satisfaisants.

Mais lorsque le marché évolue, les limites apparaissent. Les attentes des clients changent.

La concurrence se transforme. Les technologies progressent. Les méthodes d'achat évoluent.

Le représentant qui ne s'adapte pas risque alors de voir ses performances diminuer malgré son importante expérience.

---

## Les recherches sur l'expérience et la performance

Depuis plusieurs décennies, les chercheurs tentent de mesurer précisément l'impact de l'expérience sur la performance professionnelle.

Les résultats demeurent relativement cohérents. L'expérience influence effectivement la performance. Cependant, cette influence tend à diminuer avec le temps.

Les gains observés entre une personne possédant six mois d'expérience et une personne possédant trois ans d'expérience sont souvent significatifs.

Les écarts observés entre une personne possédant dix ans d'expérience et une autre possédant quinze ans d'expérience sont généralement beaucoup plus faibles.

Autrement dit :

L'expérience aide.

Mais au-delà d'un certain seuil, d'autres facteurs deviennent beaucoup plus importants. Parmi ceux-ci :

- les aptitudes
- la motivation
- la discipline
- l'adaptabilité
- la capacité d'apprentissage

## Le danger des raccourcis cognitifs

Face à un grand nombre de candidatures, les gestionnaires cherchent naturellement des moyens de simplifier leur analyse.

L'expérience devient alors un raccourci pratique.

Un candidat ayant quinze années d'expérience semble intuitivement moins risqué qu'un candidat ayant cinq années d'expérience.

Ce raisonnement comporte toutefois un danger.

Il peut conduire à sous-estimer certains candidats à fort potentiel. Prenons l'exemple de deux candidats :

Candidat A

- 18 ans d'expérience
- Résultats moyens
- Peu d'évolution professionnelle
- Méthodes traditionnelles

Candidat B

- 5 ans d'expérience
- Progression rapide
- Forte capacité d'apprentissage
- Aptitudes élevées

---

Dans plusieurs organisations, le premier candidat recevra automatiquement davantage d'attention.

Pourtant, le second pourrait représenter un potentiel supérieur à long terme.

## Les industries qui changent rapidement

L'importance relative de l'expérience varie également selon le contexte.

Dans certains secteurs très stables, l'expérience conserve une valeur importante.

Dans d'autres industries, les changements sont si rapides que les connaissances acquises il y a dix ans deviennent partiellement obsolètes.

Pensons notamment :

- aux technologies
- aux logiciels
- aux télécommunications
- aux services professionnels
- aux solutions numériques

Dans ces environnements, la capacité d'apprentissage devient parfois plus importante que l'expérience elle-même.

Les représentants capables d'évoluer rapidement conservent un avantage concurrentiel significatif.

## L'expérience peut masquer certaines faiblesses

Une autre réalité mérite d'être soulignée.

L'expérience permet parfois de compenser temporairement certaines lacunes.

Un représentant possédant un vaste réseau de contacts peut continuer à générer des ventes malgré une faible capacité de prospection.

Un vendeur bénéficiant d'un territoire mature peut maintenir ses résultats malgré une organisation déficiente.

Un représentant travaillant avec une clientèle fidèle peut masquer certaines faiblesses dans la gestion des objections.

Lorsqu'il change d'entreprise ou de contexte, ces faiblesses deviennent souvent beaucoup plus visibles.

C'est pourquoi plusieurs gestionnaires sont surpris lorsqu'un vendeur ayant connu du succès dans une organisation peine à reproduire ses résultats ailleurs.

Le contexte a changé.

Les comportements sous-jacents demeurent.

## Ce que les meilleurs recruteurs recherchent réellement

Les organisations qui structurent mieux leurs décisions ne négligent pas l'expérience. Elles cherchent toutefois à comprendre ce qui se cache derrière celle-ci. Elles posent notamment des questions telles que :

- Qu'a réellement appris cette personne ?
- Comment a-t-elle évolué ?

- 
- Quels résultats a-t-elle obtenus ?
  - Dans quel contexte ces résultats ont-ils été réalisés ?
  - Possède-t-elle les aptitudes nécessaires pour réussir chez nous ?

Cette approche permet d'obtenir une vision beaucoup plus complète du potentiel réel du candidat.

## **Expérience et aptitudes : une combinaison gagnante**

L'objectif n'est pas d'opposer l'expérience aux aptitudes.

Les deux dimensions sont importantes. Lorsqu'un candidat possède :

- une expérience pertinente
- de solides aptitudes
- une forte capacité d'apprentissage

les probabilités de succès augmentent considérablement.

Le problème survient lorsque l'expérience devient le seul critère de sélection. Dans ce cas, l'organisation risque de passer à côté d'informations essentielles.

## **Ce que cela signifie pour les gestionnaires**

Lorsqu'un gestionnaire analyse une candidature, il devrait considérer l'expérience comme une source d'information parmi plusieurs autres.

L'expérience répond à la question :

« Qu'a fait cette personne ? »

Les aptitudes répondent davantage à la question :

« Comment cette personne est-elle susceptible de performer dans l'avenir ? »

Ces deux perspectives sont complémentaires. L'une éclaire le passé.

L'autre aide à anticiper le futur.

C'est précisément cette combinaison qui permet de prendre des décisions plus éclairées de recrutement et de développement.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons les conséquences financières d'une mauvaise embauche et pourquoi certaines erreurs de recrutement peuvent coûter beaucoup plus cher qu'on l'imagine.

## **Développer les talents déjà en place**

### **L'évaluation des équipes déjà en place**

#### **Le levier de croissance le plus sous-estimé dans les organisations**

Lorsqu'une entreprise souhaite augmenter ses ventes, son premier réflexe consiste souvent à regarder vers l'extérieur.

---

Elle envisage :

- l'embauche de nouveaux représentants
- l'acquisition de nouveaux territoires
- le lancement de nouveaux produits
- l'augmentation des budgets marketing

Ces initiatives peuvent effectivement contribuer à la croissance.

Cependant, elles impliquent généralement des investissements importants, des délais de mise en œuvre et un niveau de risque parfois élevé.

Pendant ce temps, une opportunité considérable demeure souvent sous-exploitée :

le potentiel de développement des représentants déjà en poste.

Dans plusieurs organisations, les gestionnaires connaissent relativement bien les résultats de leurs représentants.

Ils savent généralement :

- qui atteint ses objectifs
- qui les dépasse
- qui éprouve des difficultés

Ils connaissent toutefois beaucoup moins bien les raisons qui expliquent ces résultats. Or, cette distinction est fondamentale.

Les chiffres indiquent ce qui se produit.

Les aptitudes permettent de comprendre pourquoi cela se produit.

Cette compréhension constitue souvent le point de départ des améliorations les plus significatives.

## **Les limites des indicateurs traditionnels**

Les organisations disposent aujourd'hui d'une quantité impressionnante de données. Les CRM permettent de mesurer :

- les appels
- les rencontres
- les propositions
- les ventes
- les marges
- les cycles de vente

Ces informations sont extrêmement utiles. Cependant, elles présentent une limite importante. Elles mesurent les conséquences.

Elles ne mesurent pas toujours les causes.

Prenons l'exemple d'un représentant dont les ventes diminuent progressivement depuis plusieurs mois.

Les indicateurs révèlent le problème.

---

Ils n'expliquent pas nécessairement son origine. Les causes possibles sont nombreuses :

- diminution de la prospection
- faiblesse dans la découverte des besoins
- difficulté à gérer les objections
- manque d'organisation
- perte de motivation
- mauvaise gestion du territoire

Sans une compréhension plus approfondie des aptitudes sous-jacentes, les interventions risquent de demeurer superficielles.

## **Pourquoi certains vendeurs stagnent**

L'une des observations les plus fréquentes dans les équipes de vente concerne la stagnation.

Après quelques années de progression, certains représentants semblent atteindre un plafond.

Leur performance devient prévisible.

Ils continuent à produire des résultats acceptables, mais leur croissance ralentit considérablement.

Cette situation peut avoir plusieurs explications.

Dans certains cas, le représentant exploite déjà pleinement son potentiel. Dans d'autres cas, certaines aptitudes limitent sa progression.

Par exemple :

Un vendeur peut posséder d'excellentes aptitudes relationnelles tout en démontrant une faible discipline de prospection.

Tant que son portefeuille existant continue de générer des revenus, cette faiblesse demeure relativement invisible.

Cependant, lorsque l'entreprise cherche à accélérer sa croissance, cette limite devient beaucoup plus apparente.

L'évaluation permet d'identifier ces plafonds de performance et de comprendre les facteurs qui les expliquent.

## **Pourquoi les meilleurs gestionnaires cherchent à comprendre avant de corriger**

Face à un problème de performance, plusieurs gestionnaires réagissent instinctivement. Ils proposent davantage de formation.

Ils augmentent la supervision. Ils renforcent les objectifs.

Ils multiplient les suivis.

Bien que ces interventions puissent être utiles, elles ne répondent pas toujours à la véritable cause du problème.

Un vendeur qui possède déjà les connaissances nécessaires n'a pas forcément besoin d'une nouvelle formation.

Il peut avoir besoin :

- d'un accompagnement différent
- d'une meilleure structure
- d'un coaching ciblé

- d'une prise de conscience

Les meilleurs gestionnaires adoptent une approche diagnostique. Ils cherchent à comprendre avant d'intervenir.

L'évaluation des aptitudes joue alors un rôle similaire à celui d'un examen médical. Avant de prescrire un traitement, il faut d'abord comprendre la nature du problème.

## **Du coaching générique au coaching personnalisé**

L'une des principales contributions de l'évaluation structurée réside dans sa capacité à personnaliser le développement.

Dans plusieurs organisations, les programmes de formation sont conçus pour l'ensemble de l'équipe.

Tous les représentants reçoivent :

- les mêmes ateliers
- les mêmes contenus
- les mêmes exercices

Cette approche présente certains avantages logistiques.

### **Cependant, elle produit souvent des résultats limités. Pourquoi ?**

Parce que les besoins individuels sont différents. Prenons trois représentants :

Représentant A

Excellente prospection. Faiblesse dans la conclusion. Représentant B

Excellente conclusion.

Faiblesse dans la découverte des besoins.

Représentant C

Excellente écoute.

Faiblesse dans la gestion du temps.

Les trois obtiendront peu de valeur d'une formation générique identique. Leur développement doit être adapté à leur réalité.

L'évaluation permet précisément cette personnalisation.

## **Développer les forces : une approche souvent négligée**

Pendant longtemps, le développement des employés reposait principalement sur la correction des faiblesses.

L'idée semblait logique. Identifier les lacunes.

Puis tenter de les corriger.

Les recherches modernes sur les talents ont toutefois apporté une perspective différente.

Les individus progressent souvent plus rapidement lorsqu'ils développent leurs forces naturelles.

Cette approche ne signifie pas qu'il faut ignorer les faiblesses.

---

Elle suggère plutôt qu'un investissement dans les forces existantes génère fréquemment un rendement supérieur.

Par exemple :

Un représentant possédant déjà une excellente aptitude à la découverte des besoins pourrait devenir exceptionnel avec un coaching approprié.

À l'inverse, tenter de transformer une faiblesse profonde en force peut nécessiter beaucoup plus d'efforts pour un résultat parfois modeste.

L'évaluation permet d'identifier ces leviers de croissance.

## **L'évaluation comme outil de mobilisation**

Les vendeurs apprécient généralement savoir où ils se situent. Ils veulent comprendre :

- leurs forces
- leurs opportunités d'amélioration
- leur potentiel

Lorsqu'elle est bien utilisée, l'évaluation devient un outil de mobilisation. Elle transforme la discussion.

Le gestionnaire ne parle plus uniquement de résultats. Il parle également de développement.

Le représentant comprend que l'organisation investit dans sa progression. Cette approche favorise :

- l'engagement
- la responsabilisation
- l'amélioration continue

## **Identifier les hauts potentiels**

Dans plusieurs entreprises, certains représentants démontrent un potentiel qui dépasse leur rôle actuel.

Ils pourraient éventuellement devenir :

- chefs d'équipe
- directeurs des ventes
- responsables de territoire
- formateurs internes

Le problème est que ce potentiel demeure souvent invisible.

Les résultats de vente seuls ne permettent pas toujours de l'identifier. Un excellent vendeur n'est pas nécessairement un futur gestionnaire.

À l'inverse, certains représentants affichant des résultats plus modestes possèdent des aptitudes de leadership remarquables.

L'évaluation contribue à identifier ces profils.

Elle permet à l'organisation de préparer sa relève plutôt que de la subir.

---

## Préparer la succession avant qu'elle devienne urgente

Les départs à la retraite, les promotions et les changements de carrière créent inévitablement des besoins de relève.

Pourtant, plusieurs organisations attendent qu'un poste devienne vacant avant d'agir. Cette approche comporte des risques importants.

La préparation de la relève exige du temps.

Elle nécessite :

- du développement
- du coaching
- des expériences progressives

L'évaluation permet d'identifier les candidats potentiels plusieurs années à l'avance. Cette vision proactive réduit considérablement les risques organisationnels.

## Cartographier les talents de l'équipe

L'une des applications les plus utiles du PSV consiste à créer une cartographie complète des aptitudes de l'équipe.

Cette cartographie permet de visualiser :

- les forces collectives
- les vulnérabilités communes
- les complémentarités
- les écarts de performance

Par exemple, une organisation pourrait découvrir que :

- la majorité de ses représentants excellent dans les relations clients
- plusieurs éprouvent des difficultés en prospection
- certains possèdent un fort potentiel de leadership

Cette vision globale facilite considérablement les décisions stratégiques.

## Optimiser la répartition des territoires

Les territoires sont souvent attribués selon :

- l'ancienneté
- l'historique
- la disponibilité

Ces critères ne sont pas toujours les plus efficaces.

Certains territoires exigent :

- beaucoup de prospection
- une forte autonomie
- une excellente organisation

---

D'autres reposent davantage sur :

- la fidélisation
- le développement de comptes
- les relations à long terme

L'évaluation permet de mieux aligner les profils avec les exigences du territoire.

Cette adéquation améliore souvent les résultats sans nécessiter de ressources supplémentaires.

## **L'évaluation comme levier stratégique**

Les organisations qui structurent mieux leurs décisions ne considèrent pas l'évaluation comme un événement ponctuel.

Elles l'utilisent comme un outil de gestion. Elle contribue à :

- orienter le coaching
- planifier la formation
- préparer la relève
- améliorer la performance
- soutenir les décisions de gestion

Elle devient progressivement un élément intégré à la culture de développement.

## **Ce que cela signifie pour les dirigeants**

La majorité des entreprises possèdent davantage de potentiel qu'elles ne l'imaginent. Ce potentiel se trouve souvent déjà à l'intérieur de leurs équipes.

Le défi consiste à l'identifier. Puis à le développer.

L'évaluation des aptitudes peut fournir une partie de cette visibilité.

Elle permet aux dirigeants de mieux comprendre leurs ressources, d'investir plus intelligemment dans le développement et d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Dans un contexte où le recrutement devient de plus en plus difficile et coûteux, cette capacité à développer les talents existants représente un levier de gestion utile.

Avant de chercher à ajouter de nouveaux joueurs à l'équipe, il peut être judicieux de découvrir tout le potentiel de ceux qui sont déjà sur le terrain.

## **De l'individu au collectif : la dynamique d'équipe**

Quand la performance ne se résume pas à la somme des individus

Les chapitres précédents se sont intéressés au représentant pris individuellement : ses aptitudes, ses forces, ses zones de développement. Cette perspective est essentielle. Elle demeure toutefois incomplète.

Une équipe de vente n'est pas une simple addition de talents individuels. C'est un système. Les représentants s'influencent les uns les autres. Ils partagent des méthodes, des réflexes, des habitudes. Ils développent une culture commune, parfois sans en avoir conscience.

---

Or, ce niveau collectif est rarement évalué. La plupart des organisations mesurent la performance individuelle. Peu d'entre elles examinent la dynamique de l'équipe dans son ensemble. C'est pourtant à ce niveau que se cachent certains des leviers de croissance les plus utiles — et les plus accessibles.

## La somme des talents ne suffit pas

Il arrive qu'une équipe composée de bons représentants produise des résultats décevants. Chacun, pris isolément, semble compétent. Et pourtant, la performance collective stagne.

Dans bien des cas, le problème ne se situe pas au niveau des individus, mais au niveau des interactions entre eux. Les représentants travaillent en silo. Ils ne partagent pas leurs bonnes pratiques. Les méthodes des meilleurs ne se diffusent jamais aux autres. L'évaluation d'équipe permet de rendre ces dynamiques visibles : elle ne remplace pas l'évaluation individuelle, elle la complète.

## Le coût silencieux des silos

Le travail en silo est l'un des phénomènes les plus courants — et les plus coûteux — dans les équipes de vente. Chaque représentant développe ses propres méthodes. Comme elles ne circulent pas, l'équipe n'en tire aucun bénéfice collectif.

- les bonnes pratiques restent confinées à ceux qui les ont développées
- les nouveaux représentants mettent plus de temps à progresser
- les mêmes erreurs se répètent d'une personne à l'autre
- l'équipe dépend excessivement de quelques individus

Ce coût est silencieux. Il n'apparaît dans aucun indicateur. Il se traduit simplement par une performance collective inférieure à ce qu'elle pourrait être.

## Créer un langage commun de la performance

En l'absence d'un langage commun, les discussions sur la performance reposent sur des perceptions. Lorsque l'équipe partage un même cadre — les mêmes treize aptitudes, les mêmes définitions — les conversations changent de nature. On ne parle plus d'impressions, mais de compétences précises et observables. Le feedback devient plus juste, et mieux accepté.

## Formaliser et diffuser les pratiques des meilleurs

Dans presque toutes les équipes, quelques représentants se distinguent. La question intéressante n'est pas seulement de savoir qui ils sont, mais de comprendre pourquoi ils réussissent. Leurs résultats reposent souvent sur des habitudes précises, rarement formalisées. L'évaluation permet d'identifier ces facteurs de succès communs, de les documenter, puis de les enseigner. Ce qui était le talent de quelques-uns devient un standard pour tous.

## Cartographier les talents de l'équipe

L'une des applications les plus utiles du Profil de Succès en Vente consiste à dresser une cartographie complète des aptitudes de l'équipe. Plutôt que d'examiner chaque représentant isolément, on superpose les profils pour obtenir une vue d'ensemble :

- les forces collectives sur lesquelles l'équipe peut s'appuyer
- les vulnérabilités communes, partagées par plusieurs représentants

- 
- les complémentarités, là où les forces des uns compensent les limites des autres
  - les écarts de performance et leurs causes probables

Cette vision globale oriente directement les décisions : où investir en formation, comment composer les binômes, quels profils recruter pour équilibrer l'équipe.

## **Aligner les objectifs, pas seulement les efforts**

Il existe une forme de silo plus subtile : le silo de vision. Chaque représentant poursuit ses propres objectifs, selon sa propre lecture des priorités. Pris individuellement, chacun travaille fort. Mais leurs efforts ne convergent pas. Une lecture partagée des forces et des priorités aide à recentrer chacun autour d'objectifs communs, en jouant sur ses forces.

## **Ce que cela signifie pour les dirigeants**

La performance d'une équipe de vente ne se résume pas à la performance de ses membres. Elle dépend tout autant de la manière dont ces membres interagissent, partagent et se complètent. Évaluer le collectif permet de repérer des leviers autrement invisibles : des silos à décloisonner, des pratiques à diffuser, des profils à mieux combiner. Ces leviers ne coûtent presque rien : ils consistent à mieux exploiter ce qui existe déjà.

Avant d'ajouter des joueurs à l'équipe, il vaut souvent la peine de se demander si l'équipe actuelle joue déjà ensemble — ou seulement côte à côte.

# **Rétention, mobilisation et bien-être**

Détecter ce que les chiffres ne montrent pas encore

Le départ d'un bon représentant coûte cher. Il faut recruter, former, accompagner un remplaçant, et accepter une période de productivité réduite. Pourtant, la plupart des départs ne surviennent pas sans signes avant-coureurs. La démotivation et la lassitude s'installent bien avant la démission — et bien avant que les résultats ne baissent.

Le problème, c'est que ces signes sont rarement visibles dans les indicateurs habituels. Un représentant peut continuer à atteindre ses objectifs tout en étant sur le point de partir. Quand les chiffres finissent par révéler le problème, il est souvent trop tard. Une lecture plus fine des aptitudes et des dynamiques individuelles permet d'intervenir en amont.

## **Les signaux que les chiffres ne captent pas**

Les indicateurs de vente mesurent des résultats. Ils ne mesurent pas l'état d'esprit de celui qui les produit. Un représentant peut afficher d'excellents chiffres tout en traversant une période difficile. Ces états se manifestent dans les comportements, pas dans un tableau de bord. Une évaluation structurée n'en remplace pas l'attention du gestionnaire : elle l'outille.

## **La démotivation a presque toujours une cause précise**

Lorsqu'un représentant perd sa motivation, la réaction instinctive consiste à vouloir le « remotiver ». Ces gestes traitent le symptôme, rarement la cause. Car la démotivation résulte presque toujours de quelque chose de précis :

- un manque de reconnaissance pour des efforts réels
- des responsabilités qui ne correspondent plus aux aptitudes ou aux aspirations

- un sentiment de stagnation
- des frustrations accumulées et jamais nommées

Tant que la cause réelle n'est pas identifiée, les tentatives de remotivation restent superficielles.

## **Distinguer le manque d'engagement du manque de méthode**

Deux représentants peuvent présenter la même baisse de performance pour des raisons opposées. Le premier a perdu l'envie. Le second est motivé, mais manque de méthode. Ces situations exigent des interventions contraires. Les confondre conduit à multiplier les efforts sans résultat — et parfois à remplacer une personne qu'on aurait pu récupérer. L'évaluation aide à poser le bon diagnostic.

## **Prévenir l'épuisement avant qu'il ne coûte cher**

Le bien-être des représentants est aussi un enjeu de performance. Les meilleurs éléments sont souvent les plus exposés : ce sont eux à qui l'on confie les dossiers les plus lourds. Leur fiabilité masque leur fatigue — jusqu'au jour où elle ne livre plus. Détecter tôt les signes de pression permet d'ajuster la charge et d'éviter des départs coûteux.

## **Quand l'évaluation devient un signe de considération**

On craint parfois que l'évaluation soit perçue comme une surveillance. Mais présentée comme un outil de développement, l'effet est inverse : le représentant comprend que l'organisation investit dans son avenir. Un feedback précis, appuyé sur des données, est presque toujours mieux reçu qu'une impression vague. Il renforce l'engagement plutôt que de le miner.

## **Identifier les hauts potentiels et préparer la relève**

La rétention, c'est aussi offrir un avenir. Certains représentants possèdent un potentiel qui dépasse leur rôle actuel, mais ce potentiel reste souvent invisible : les résultats de vente seuls ne permettent pas de l'identifier. Un excellent vendeur n'est pas nécessairement un futur gestionnaire. Repérer ces profils à l'avance permet de préparer la relève plutôt que de la subir — et, pour le représentant à fort potentiel, percevoir une perspective d'évolution est l'une des plus utiles raisons de rester.

## **Ce que cela signifie pour les dirigeants**

Les talents les plus précieux sont souvent ceux qu'une organisation risque de perdre sans s'en apercevoir. Parce que leurs résultats restent bons jusqu'au dernier moment, leur départ surprend. Une lecture plus fine des aptitudes permet de voir ce que les indicateurs ne montrent pas : la pression qui monte, la frustration qui s'installe, le potentiel qui s'impatiente. Elle donne au dirigeant la possibilité d'agir avant la rupture plutôt qu'après.

Retenir un bon représentant coûte presque toujours moins cher que d'en former un nouveau — à condition de s'en occuper avant qu'il ne soit déjà parti dans sa tête.

---

# Études de cas : quand les aptitudes expliquent les résultats

## De la théorie à la réalité

Les chapitres précédents ont présenté les principaux constats issus de la recherche sur les aptitudes de vente, le recrutement et le développement des équipes commerciales.

Ces travaux démontrent que les aptitudes influencent directement la performance. Cependant, plusieurs dirigeants se posent une question légitime :

### Comment ces principes se traduisent-ils concrètement dans les entreprises ?

Les études de cas présentées dans ce chapitre s'inspirent de situations fréquemment observées dans les PME et les organisations de taille intermédiaire.

Bien que certains détails aient été modifiés afin de préserver la confidentialité des entreprises concernées, les situations, les enjeux et les résultats reflètent fidèlement des réalités vécues sur le terrain.

Ces exemples illustrent une vérité importante :

Les résultats de vente ne sont souvent que la manifestation visible d'aptitudes, de comportements et de processus qui demeurent invisibles à première vue.

#### Étude de cas 1

Le candidat parfait qui ne prospectait pas

## Contexte

Une entreprise manufacturière spécialisée dans les produits industriels souhaite accélérer sa croissance dans plusieurs régions du Québec.

Le directeur général décide d'embaucher un nouveau représentant responsable du développement des affaires.

Le candidat retenu possède un curriculum vitae impressionnant :

- plus de quinze années d'expérience
- excellente connaissance du secteur
- vaste réseau de contacts
- références favorables

Lors des entrevues, il démontre :

- une excellente communication
- une forte confiance
- une bonne compréhension du marché

La décision semble évidente. Le candidat est embauché.

---

## Les premiers signes

Au cours des premiers mois, l'intégration se déroule relativement bien. Le représentant connaît rapidement les produits.

Les clients apprécient ses connaissances. Les rencontres se déroulent bien.

Pourtant, les résultats tardent à apparaître. Après six mois :

- peu de nouveaux comptes
- faible développement du territoire
- pipeline limité
- croissance inférieure aux attentes

La direction attribue initialement la situation au contexte économique. Quelques mois plus tard, les résultats demeurent décevants.

## Ce que l'analyse a révélé

Une évaluation plus approfondie met en lumière une réalité importante. Le représentant possédait effectivement une vaste expérience.

Cependant, son expérience provenait principalement de postes orientés vers :

- la gestion de comptes existants
- le service aux clients
- le développement de relations

Pendant plusieurs années, il avait hérité de portefeuilles déjà établis. Il n'avait pratiquement jamais eu à ouvrir de nouveaux marchés.

Ses aptitudes de prospection étaient nettement inférieures à ce que le poste exigeait.

## Conséquences

Après douze mois :

- les objectifs demeurent largement hors d'atteinte
- la croissance prévue n'est pas au rendez-vous
- l'entreprise doit relancer le recrutement

Le coût total de l'erreur dépasse largement les coûts visibles associés à l'embauche.

## Enseignement

L'expérience seule ne permet pas toujours de prédire la performance future.

Le candidat possédait les aptitudes nécessaires pour gérer des comptes existants. Le poste exigeait avant tout des aptitudes de développement des affaires.

L'évaluation aurait permis d'identifier cet écart avant l'embauche.

Étude de cas 2

Une équipe performante qui plafonnait

---

## Contexte

Une entreprise de distribution compte douze représentants répartis dans plusieurs régions.

L'équipe atteint ses objectifs depuis plusieurs années. Cependant, la croissance ralentit progressivement.

La direction investit dans :

- de nouvelles formations
- des outils technologiques
- des campagnes marketing

Malgré ces efforts, les résultats progressent peu.

## Le diagnostic

L'évaluation de l'équipe révèle un phénomène inattendu.

La majorité des représentants obtiennent d'excellents résultats dans :

- la fidélisation
- les relations clients
- le suivi

Cependant, plusieurs présentent des scores plus faibles dans :

- la prospection
- la gestion du territoire
- la planification

Historiquement, l'entreprise avait bénéficié d'une clientèle extrêmement fidèle.

Les représentants n'avaient jamais réellement eu besoin de développer activement leur territoire.

## L'intervention

Plutôt que d'offrir une nouvelle formation générale, la direction met en place :

- un programme de coaching ciblé
- des indicateurs spécifiques de prospection
- des plans de développement individuels

Les gestionnaires travaillent directement sur les aptitudes identifiées comme prioritaires.

## Les résultats

Douze mois plus tard :

- augmentation du nombre de nouvelles opportunités
- amélioration du pipeline
- croissance des ventes
- meilleure couverture du territoire

Fait intéressant :

---

La majorité des représentants étaient déjà compétents. Ils avaient simplement besoin d'un développement ciblé.

## Enseignement

Les résultats stagnants ne signifient pas nécessairement qu'il faut remplacer les représentants.

Parfois, une meilleure compréhension des aptitudes permet d'obtenir des gains importants avec les ressources déjà en place.

Étude de cas 3

Le vendeur discret qui surpassait les attentes

## Contexte

Une entreprise de services professionnels cherche à recruter un représentant pour développer un nouveau marché.

Parmi les finalistes, deux profils se démarquent.

Candidat A

- très charismatique
- excellente présence
- extrêmement convaincant en entrevue

Candidat B

- plus réservé
- communication plus calme
- moins impressionnant lors des premières rencontres

Naturellement, plusieurs gestionnaires favorisent le premier candidat.

## L'évaluation

L'analyse des aptitudes révèle toutefois un portrait différent. Le candidat B démontre des forces supérieures dans :

- l'écoute active
- la découverte des besoins
- la discipline
- le suivi
- l'organisation

Le candidat A excelle davantage dans :

- la communication
- la présentation
- l'approche initiale

## La décision

L'entreprise choisit finalement le candidat B.

---

Cette décision surprend certains membres de l'équipe.

## Les résultats

Deux ans plus tard :

- le représentant dépasse ses objectifs
- son portefeuille continue de croître
- son taux de rétention est exceptionnel

Les clients apprécient particulièrement sa capacité à comprendre leurs enjeux.

## Enseignement

Les meilleurs vendeurs ne sont pas toujours les plus impressionnants en entrevue.

Certaines aptitudes moins visibles produisent souvent davantage de résultats à long terme.

Étude de cas 4

Transformer un bon vendeur en excellent vendeur

## Contexte

Une entreprise spécialisée en équipements industriels compte un représentant dont les résultats sont bons, mais irréguliers.

Certaines années, il dépasse largement ses objectifs. D'autres années, il peine à les atteindre.

La direction cherche à comprendre cette variabilité.

## Le diagnostic

L'évaluation révèle plusieurs forces importantes :

- excellente découverte des besoins
- solide gestion des objections
- bonne négociation

Toutefois, une faiblesse significative apparaît :

- gestion du temps
- planification du territoire

Le représentant investit énormément d'énergie dans certains comptes tout en négligeant plusieurs opportunités.

## L'intervention

Un programme de coaching personnalisé est mis en place. Le travail porte principalement sur :

- la planification hebdomadaire
- la segmentation du territoire
- la gestion des priorités

---

## Les résultats

L'année suivante :

- augmentation du volume de ventes
- meilleure prévisibilité des résultats
- réduction du stress
- amélioration de la rentabilité

## Enseignement

Dans plusieurs cas, l'amélioration des résultats ne dépend pas de nouvelles techniques de vente.

Elle dépend plutôt d'une meilleure utilisation des aptitudes existantes.

Étude de cas 5

Préparer la relève avant qu'il ne soit trop tard

## Contexte

Une entreprise familiale compte plusieurs représentants expérimentés approchant la retraite.

La direction s'inquiète de l'avenir.

Les principaux clients sont gérés par quelques individus possédant plusieurs décennies d'expérience.

Aucune relève claire n'a été identifiée.

## Le défi

**Comment déterminer quels représentants possèdent le potentiel nécessaire pour assumer davantage de responsabilités ?**

Les résultats de vente seuls ne suffisent pas. Les dirigeants veulent également évaluer :

- le leadership
- l'influence
- l'organisation
- la capacité d'adaptation

## L'évaluation

L'analyse révèle plusieurs surprises.

Certains représentants très performants en vente démontrent peu d'intérêt pour des rôles de gestion.

À l'inverse, quelques vendeurs affichant des résultats plus modestes présentent un fort potentiel de leadership.

## Le plan de développement

L'entreprise crée un programme structuré comprenant :

- mentorat

- 
- coaching
  - projets spéciaux
  - responsabilités progressives

## Les résultats

Trois ans plus tard :

- plusieurs postes clés sont comblés à l'interne
- la transition se déroule harmonieusement
- les connaissances sont préservées
- les clients demeurent fidèles

## Enseignement

Les aptitudes permettent non seulement d'évaluer la performance actuelle, mais également d'anticiper le potentiel futur.

Les leçons communes à toutes ces études de cas

Malgré leurs différences, ces situations présentent plusieurs points communs.

### Première leçon : les résultats racontent rarement toute l'histoire

Les ventes, les marges et les activités demeurent essentiels.

Cependant, ils représentent souvent la conséquence de facteurs plus profonds. Les aptitudes permettent de mieux comprendre ces facteurs.

### Deuxième leçon : l'expérience possède des limites

Plusieurs erreurs observées dans ces études de cas proviennent d'une confiance excessive accordée à l'expérience.

L'expérience demeure importante.

Elle doit toutefois être analysée à la lumière des aptitudes réellement requises par le poste.

### Troisième leçon : le développement ciblé produit de meilleurs résultats

Les organisations obtiennent davantage de rendement lorsqu'elles adaptent leurs interventions aux besoins réels des représentants.

Le coaching devient plus efficace.

La formation devient plus pertinente.

Les investissements produisent de meilleurs résultats.

### Quatrième leçon : les aptitudes influencent directement la performance

Que l'on parle de :

- 
- prospection
  - écoute
  - négociation
  - organisation
  - professionnalisme

les aptitudes influencent quotidiennement les comportements qui génèrent les résultats.

## **Cinquième leçon : la prévention coûte moins cher que la correction**

Toutes les organisations présentées dans ce chapitre auraient préféré identifier certaines réalités plus tôt.

Les coûts associés à la prévention demeurent généralement beaucoup plus faibles que ceux associés à la correction d'une erreur déjà installée.

### **Ce que cela signifie pour les dirigeants**

Les études de cas démontrent qu'une meilleure compréhension des aptitudes permet :

- d'améliorer le recrutement
- d'optimiser le coaching
- de préparer la relève
- de développer les talents
- de réduire les risques

Dans un environnement où les ressources commerciales représentent souvent l'un des investissements les plus importants de l'entreprise, cette compréhension constitue un avantage stratégique considérable.

Les organisations qui réussissent le mieux ne sont pas nécessairement celles qui disposent des meilleurs produits ou des plus grands budgets.

Ce sont souvent celles qui comprennent le mieux les personnes responsables de transformer les opportunités en résultats.

## **La décision de recrutement**

### **Pourquoi les entrevues échouent à prédire la performance**

#### **Les limites d'un outil pourtant pertinent dans certains contextes**

L'entrevue demeure, encore aujourd'hui, l'outil de sélection le plus utilisé dans le monde des affaires.

Qu'il s'agisse d'un représentant des ventes, d'un directeur de territoire ou d'un vice-président aux ventes, peu de candidats peuvent accéder à un poste sans passer par une ou plusieurs entrevues.

Cette réalité est parfaitement compréhensible. L'entrevue permet de rencontrer le candidat.

Elle donne l'occasion de valider son parcours.

---

Elle permet d'évaluer sa communication, son professionnalisme et sa motivation apparente.

Elle favorise également l'établissement d'un premier contact humain entre l'organisation et le candidat.

Malgré ces avantages, les chercheurs en psychologie organisationnelle arrivent à une conclusion constante depuis plusieurs décennies :

L'entrevue traditionnelle possède une capacité limitée à prédire la performance future.

Cette affirmation surprend souvent les gestionnaires.

Après tout, plusieurs d'entre eux réalisent des entrevues depuis des années, parfois même depuis plusieurs décennies.

Pourtant, lorsque l'on compare les prédictions formulées lors de l'entrevue aux résultats réels obtenus après l'embauche, les écarts sont souvent importants.

La raison est simple :

Une entrevue mesure principalement la capacité du candidat à réussir une entrevue. Elle ne mesure pas nécessairement sa capacité à réussir dans son futur poste.

## **Le vendeur est souvent un excellent communicateur**

La vente est une profession particulière.

Par définition, les vendeurs doivent être capables de :

- communiquer efficacement
- créer un lien rapidement
- présenter des idées de façon convaincante
- répondre aux objections
- influencer positivement leurs interlocuteurs

Autrement dit, les compétences qui permettent à un vendeur de réussir dans une entrevue ressemblent souvent aux compétences utilisées dans une conversation de vente.

Le candidat arrive préparé. Il anticipe les questions.

Il présente ses réalisations sous leur meilleur jour. Il adapte son discours à son interlocuteur.

Il cherche à créer une impression favorable.

En quelque sorte, plusieurs candidats vendent leur candidature de la même façon qu'ils vendraient un produit ou un service.

Cette capacité constitue évidemment une qualité. Toutefois, elle crée également un risque.

Le gestionnaire peut facilement confondre la capacité à se présenter favorablement avec la capacité à générer des résultats durables sur le terrain.

## **L'effet halo : le piège le plus fréquent**

Parmi les biais les plus étudiés en psychologie, l'effet halo occupe une place importante.

---

L'effet halo survient lorsqu'une caractéristique positive influence inconsciemment notre perception globale d'une personne.

Un candidat possède :

- une excellente présentation
- une communication fluide
- une attitude positive
- une forte confiance en lui

Rapidement, l'intervieweur peut être porté à conclure que ce candidat est également :

- discipliné
- persévérant
- organisé
- orienté vers les résultats

Pourtant, rien ne permet nécessairement de tirer ces conclusions.

La présence d'une qualité visible entraîne simplement l'attribution automatique d'autres qualités qui n'ont pas encore été démontrées.

Dans le contexte du recrutement commercial, ce phénomène est particulièrement fréquent.

Les candidats les plus charismatiques bénéficient souvent d'une perception favorable avant même que leurs véritables aptitudes aient été évaluées.

## **Le biais de similarité**

Les chercheurs ont également observé un autre phénomène très répandu : Le biais de similarité.

Les individus ont naturellement tendance à apprécier davantage les personnes qui leur ressemblent.

Cette ressemblance peut prendre plusieurs formes :

- parcours professionnel similaire
- personnalité comparable
- intérêts communs
- formation semblable
- expériences partagées

Dans un contexte d'entrevue, ce biais peut influencer inconsciemment l'évaluation du candidat.

Le gestionnaire peut ressentir une affinité naturelle et interpréter cette impression comme un indicateur de potentiel.

Or, le fait d'apprécier un candidat ne signifie pas nécessairement qu'il sera performant dans le poste.

Certaines des meilleures embauches réalisées par les organisations proviennent parfois de candidats très différents du gestionnaire qui les recrute.

## **Les faux positifs**

Le faux positif constitue l'une des erreurs les plus coûteuses en recrutement.

---

Un faux positif survient lorsqu'un candidat est perçu comme très prometteur alors qu'il ne possède pas réellement les aptitudes nécessaires pour réussir.

Ces situations sont fréquentes. Le candidat :

- possède un excellent CV
- réussit brillamment son entrevue
- présente de bonnes références
- inspire confiance

Tout semble indiquer qu'il sera performant.

Quelques mois plus tard, les résultats sont décevants. La prospection demeure insuffisante.

Le suivi des opportunités est irrégulier.

Les objectifs ne sont pas atteints. Les ventes stagnent.

Dans plusieurs cas, l'organisation réalise alors que certains comportements essentiels n'avaient jamais été évalués durant le processus de sélection.

## Les faux négatifs

À l'inverse, un faux négatif survient lorsqu'un excellent candidat est écarté à tort. Cette situation est moins visible mais tout aussi problématique.

Certains vendeurs performants :

- sont plus réservés
- répondent avec prudence
- démontrent moins d'assurance lors des entrevues
- ne mettent pas suffisamment leurs réalisations en valeur

Ils peuvent paraître moins impressionnants que d'autres candidats plus habiles à se promouvoir.

Pourtant, une fois sur le terrain, ces mêmes individus obtiennent parfois des résultats remarquables.

Ils écoutent davantage.

Ils préparent mieux leurs rencontres. Ils exécutent leurs suivis avec rigueur.

Ils développent des relations durables avec leurs clients.

En se fiant uniquement à l'entrevue, une entreprise risque de passer à côté de talents qui auraient pu devenir des contributeurs majeurs.

## Ce que l'entrevue ne permet pas toujours de mesurer

Certaines aptitudes essentielles sont particulièrement difficiles à évaluer en quelques heures d'entrevue.

Par exemple :

La persévérance

**Comment savoir si un candidat continuera à prospecter après dix refus consécutifs ?**

---

La discipline

### **Comment mesurer sa capacité à effectuer systématiquement ses suivis ?**

L'organisation

### **Comment évaluer la qualité de sa gestion du territoire ?**

L'écoute

### **Comment déterminer sa capacité à comprendre les besoins réels d'un client ?**

La résilience

### **Comment prédire sa réaction lorsqu'il perdra un contrat important ?**

Ces dimensions influencent pourtant directement la performance commerciale. Elles se manifestent dans le comportement quotidien du représentant.

Elles sont rarement visibles lors d'une simple conversation de quelques heures.

## **L'illusion de l'intuition**

Plusieurs gestionnaires affirment pouvoir reconnaître rapidement les bons candidats. Cette conviction est compréhensible.

L'expérience permet effectivement de développer certaines capacités d'observation.

Cependant, les recherches démontrent que même les intervieweurs expérimentés demeurent vulnérables aux biais cognitifs.

L'intuition possède une valeur.

Elle permet parfois de détecter certains signaux faibles.

Toutefois, lorsqu'elle devient la seule base de décision, elle expose l'organisation à des risques importants.

Les meilleurs recruteurs utilisent leur jugement.

Mais ils cherchent également à le compléter par des données objectives.

## **Pourquoi les organisations qui structurent mieux leurs décisions utilisent plusieurs sources d'information**

Les recherches les plus récentes convergent vers une conclusion simple : Aucune méthode de sélection n'est parfaite.

Le curriculum vitae présente certaines forces. L'entrevue apporte des informations utiles.

Les références fournissent un éclairage complémentaire.

Les évaluations structurées ajoutent une mesure objective des aptitudes.

C'est la combinaison de ces différentes sources qui permet généralement d'obtenir les meilleurs résultats.

Chaque outil compense les limites des autres. L'objectif n'est donc pas de remplacer l'entrevue. L'objectif consiste plutôt à la compléter.

---

## L'apport des évaluations structurées

Les évaluations structurées ont été développées précisément pour réduire les risques associés aux biais humains.

Elles permettent notamment :

- d'évaluer tous les candidats selon les mêmes critères
- d'obtenir des résultats comparables
- d'identifier des forces moins visibles
- de détecter certaines zones de risque
- d'améliorer la qualité des décisions

Elles fournissent une perspective différente de celle obtenue lors d'une entrevue. L'entrevue répond à la question :

### Qui est cette personne ?

L'évaluation répond davantage à la question :

Comment cette personne est-elle susceptible de performer dans un contexte de vente

?

Ces deux informations sont complémentaires.

## Vers un recrutement plus rigoureux

Les entreprises qui obtiennent les meilleurs résultats en matière de recrutement commercial ne cherchent pas à éliminer l'humain du processus.

Au contraire.

Elles reconnaissent l'importance du jugement du gestionnaire.

Elles reconnaissent également les limites naturelles de ce jugement. C'est pourquoi elles combinent :

- l'expérience des recruteurs
- les entrevues structurées
- les références
- les données objectives issues d'évaluations spécialisées

Cette approche permet de réduire les erreurs coûteuses tout en augmentant les probabilités d'identifier les candidats possédant le meilleur potentiel.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons plus en profondeur les aptitudes qui distinguent réellement les vendeurs performants et pourquoi certaines d'entre elles influencent directement les résultats commerciaux obtenus sur le terrain.

## Le coût réel d'une mauvaise embauche

### La facture que peu d'entreprises calculent correctement

Lorsqu'un gestionnaire prend la décision d'embaucher un représentant des ventes, il pense généralement au salaire.

---

Il estime le coût annuel.

Il prévoit les commissions.

Il ajoute les avantages sociaux.

Puis il détermine si l'investissement est compatible avec le budget de l'entreprise. Cette approche semble raisonnable.

Cependant, elle ne représente qu'une partie de la réalité.

Dans la majorité des organisations, le coût réel d'une mauvaise embauche est largement sous-estimé.

Parce que les dépenses visibles ne constituent qu'une fraction des coûts réellement engagés.

Les coûts les plus importants sont souvent indirects. Ils apparaissent progressivement.

Ils sont difficiles à mesurer.

Et pourtant, ils ont un impact considérable sur la rentabilité de l'entreprise.

## **Le coût visible : la pointe de l'iceberg**

Imaginons l'embauche d'un représentant dont le salaire annuel est de 70 000 \$.

À première vue, plusieurs gestionnaires considèrent que le risque financier se limite essentiellement à cette rémunération.

En réalité, de nombreux coûts s'ajoutent rapidement.

Exemple simplifié

| Élément | Coût annuel |

| --- | --- |

| Salaire | 70 000 \$ |

| Avantages sociaux (18 %) | 12 600 \$ |

| Charges patronales | 5 500 \$ |

| Ordinateur et équipements | 2 500 \$ |

| CRM et outils technologiques | 1 500 \$ |

| Téléphone cellulaire | 1 200 \$ |

| Formation initiale | 3 000 \$ |

| Gestion et supervision Sous-total : 101 300 \$ | 5 000 \$ |

Avant même d'effectuer une seule vente, l'entreprise a déjà investi plus de 100 000 \$. Mais ce n'est que le début.

## **Le coût du temps de gestion**

L'intégration d'un nouveau représentant mobilise plusieurs ressources internes. Pensons notamment :

- au directeur des ventes
- aux ressources humaines

- 
- aux opérations
  - au service à la clientèle
  - à l'administration

Durant les premiers mois, plusieurs heures sont consacrées à :

- l'accueil
- la formation
- l'accompagnement
- les rencontres de coaching
- les suivis administratifs

Dans certaines organisations, ce temps représente facilement plusieurs dizaines d'heures. Or, ces heures possèdent elles aussi une valeur financière.

Lorsqu'un directeur des ventes consacre 50 heures à intégrer un nouveau représentant, il ne consacre pas ces heures à :

- développer son équipe
- rencontrer des clients stratégiques
- améliorer les processus
- générer de nouvelles opportunités

Le coût d'opportunité devient alors significatif.

## **Le coût des occasions perdues**

Paradoxalement, les coûts les plus importants sont souvent ceux qui n'apparaissent dans aucun état financier.

Supposons qu'un représentant devrait normalement générer 1 000 000 \$ de ventes annuelles.

Après six mois, ses résultats sont largement inférieurs aux attentes. Il n'a généré que 250 000 \$ de ventes.

L'écart atteint déjà 250 000 \$ par rapport à l'objectif prévu à mi-parcours. Cette différence représente des ventes qui ne seront jamais récupérées. Les occasions perdues aujourd'hui disparaissent définitivement.

Elles ne peuvent généralement pas être reportées à l'année suivante.

## **Les clients qui ne seront jamais rencontrés**

Un vendeur inefficace ne se contente pas de vendre moins. Il rencontre également moins de clients.

Il effectue moins d'appels. Il réalise moins de suivis.

Il développe moins d'opportunités.

Chaque activité non réalisée réduit progressivement le potentiel de croissance de l'entreprise.

Le véritable problème est que ces occasions demeurent invisibles. Personne ne voit les contrats qui n'ont jamais été signés.

Personne ne voit les clients qui n'ont jamais été contactés. Personne ne voit les références qui n'ont jamais été obtenues. Pourtant, ces pertes sont bien réelles.

---

## L'effet domino sur les résultats

Une mauvaise embauche produit rarement un seul impact.

Les conséquences se propagent souvent dans plusieurs directions. Par exemple :

Impact sur les ventes

- Objectifs non atteints
- Revenus inférieurs aux prévisions
- Croissance ralentie

Impact sur les clients

- Suivis insuffisants
- Expérience client diminuée
- Perte de confiance

Impact sur l'équipe

- Surcharge de travail
- Démotivation
- Répartition inégale des efforts

Impact sur la direction

- Temps consacré à corriger la situation
- Retard dans d'autres projets
- Pression accrue sur les résultats

Ce phénomène explique pourquoi les conséquences d'une mauvaise embauche dépassent largement la performance individuelle du représentant concerné.

## Le coût du remplacement

Lorsque l'entreprise décide finalement de remplacer un vendeur sous-performant, une nouvelle série de coûts apparaît.

Il faut :

- relancer le recrutement
- analyser les candidatures
- réaliser des entrevues
- vérifier les références
- négocier une offre
- intégrer une nouvelle ressource

Le cycle recommence.

Et pendant ce temps, le territoire demeure souvent partiellement exploité. Cette période de transition peut durer plusieurs mois.

Dans certains cas, elle peut même dépasser une année complète.

---

## Combien coûte réellement une mauvaise embauche ?

Les études publiées au fil des années arrivent à des conclusions relativement similaires.

Le coût total d'une mauvaise embauche varie généralement entre une et trois fois la rémunération annuelle de l'employé concerné.

### Dans les postes de vente, ce ratio peut parfois être encore plus élevé. Pourquoi ?

Parce que les revenus générés par les représentants influencent directement la croissance de l'entreprise.

#### Exemple 1

##### Représentant

- Salaire : 70 000 \$
- Coût total annuel : environ 100 000 \$ Erreur détectée après 6 mois

##### Coût estimé :

- rémunération
- intégration
- supervision
- recrutement
- remplacement

Impact potentiel : 80 000 \$ à 120 000 \$.

#### Exemple 2

##### Représentant stratégique

- Salaire : 90 000 \$
- Commission cible : 30 000 \$
- Coût total annuel : 140 000 \$ Erreur détectée après 12 mois

##### Ajoutons :

- opportunités perdues
- comptes non développés
- croissance retardée

Impact potentiel : 175 000 \$ à 300 000 \$.

## Pourquoi les postes de vente sont particulièrement risqués

Tous les postes comportent un risque de recrutement.

Cependant, les postes de vente présentent certaines particularités. Un représentant :

- influence directement les revenus
- représente l'entreprise auprès du marché
- entretient des relations stratégiques
- contribue à la croissance future

---

Lorsqu'une erreur survient dans une fonction administrative, les impacts demeurent souvent internes.

Lorsqu'une erreur survient dans une fonction de vente, les impacts touchent directement :

- les revenus
- les parts de marché
- les relations clients

Les conséquences peuvent donc être beaucoup plus importantes.

## Le calcul du rendement attendu

Une règle fréquemment utilisée en gestion des ventes stipule qu'un représentant devrait généralement générer entre huit et douze fois son coût total pour l'entreprise.

Coût annuel total :

100 000 \$

Selon cette règle, le représentant devrait produire entre :

800 000 \$

et

1 200 000 \$

de ventes annuelles.

Lorsqu'il échoue à atteindre ce niveau de performance, l'écart devient rapidement significatif.

Plus le cycle de correction est long, plus le coût augmente.

## Le coût d'une évaluation comparé au coût d'une erreur

À ce stade, une question importante se pose.

### Combien coûte une démarche visant à réduire le risque ?

Prenons l'exemple d'une évaluation spécialisée des aptitudes de vente.

Même si cette évaluation représente quelques centaines de dollars, elle demeure négligeable comparativement aux dizaines de milliers de dollars potentiellement perdus à la suite d'une mauvaise décision.

En d'autres termes :

L'objectif n'est pas de garantir le succès à 100 %. Aucune méthode ne peut offrir une telle certitude.

L'objectif consiste à améliorer les probabilités de prendre une bonne décision.

## Une question de gestion du risque

Les entreprises assurent leurs bâtiments. Elles assurent leurs véhicules.

### Elles assurent leurs équipements. Pourquoi ?

Parce qu'elles reconnaissent l'existence d'un risque financier.

---

Pourtant, plusieurs organisations investissent plus de 100 000 \$ par année dans un représentant des ventes sans chercher à mesurer objectivement certaines aptitudes critiques avant l'embauche.

Cette réalité mérite réflexion.

## Ce que cela signifie pour les dirigeants

Lorsqu'un gestionnaire analyse un processus de recrutement, la véritable question n'est pas :

« Combien coûte une évaluation ? »

La véritable question est :

« Combien pourrait me coûter une erreur de recrutement que j'aurais pu éviter ? »

Cette distinction change complètement la perspective.

Le recrutement cesse alors d'être perçu comme une simple dépense.

Il devient un investissement stratégique visant à protéger la croissance, la rentabilité et la stabilité de l'organisation.

Dans le prochain chapitre, nous verrons comment les entreprises qui structurent mieux leurs décisions réduisent concrètement leur risque d'embauche grâce à une approche structurée combinant entrevues, références, évaluations et intégration stratégique.

Le retour sur investissement de

l'évaluation des aptitudes de vente

## Lorsqu'un investissement de quelques dollars protège des dizaines de milliers de dollars

Les dirigeants sont quotidiennement appelés à prendre des décisions d'investissement. Ils évaluent :

- l'achat d'équipements
- l'acquisition de technologies
- le développement de nouveaux marchés
- les campagnes marketing
- les projets d'amélioration

Dans chacun de ces cas, une question revient systématiquement :

### Quel sera le retour sur investissement ?

Curieusement, cette même logique est parfois moins présente lorsqu'il est question de recrutement ou de développement des équipes de vente.

Pourtant, peu de décisions ont autant d'impact sur les résultats d'une organisation que celles qui concernent les personnes responsables de générer les revenus.

Lorsqu'une entreprise recrute un représentant, elle investit bien davantage qu'un salaire. Elle investit :

- du temps
- des ressources

- de la formation
- de l'encadrement
- de la crédibilité
- des opportunités d'affaires

Cette réalité explique pourquoi l'évaluation des aptitudes de vente doit être considérée comme un investissement stratégique plutôt qu'une simple dépense.

Le coût de la prévention comparé au coût de l'erreur

Dans plusieurs secteurs d'activité, les entreprises investissent massivement pour prévenir les risques.

Elles assurent leurs bâtiments.

Elles entretiennent leurs équipements.

### **Elles sécurisent leurs systèmes informatiques. Pourquoi ?**

Parce que le coût de la prévention est généralement inférieur au coût d'un problème majeur.

Le même principe s'applique au recrutement.

Une évaluation des aptitudes représente un coût relativement faible.

Une erreur d'embauche peut représenter plusieurs dizaines de milliers de dollars. Parfois davantage.

La logique économique est simple :

Lorsque le coût d'une erreur potentielle est élevé, il devient rationnel d'investir pour réduire le risque.

Exemple 1

L'embauche qui semblait parfaite

Imaginons une entreprise qui recrute un représentant des ventes. Conditions offertes :

- Salaire : 75 000 \$
- Avantages sociaux : 15 000 \$
- Frais de déplacement : 12 000 \$
- Formation et intégration : 8 000 \$ Investissement annuel :

110 000 \$

Après six mois, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Le représentant quitte ou doit être remplacé.

Le coût réel inclut alors :

- salaire versé
- avantages
- recrutement
- formation
- temps consacré par les gestionnaires
- ventes perdues
- opportunités manquées

---

Le coût total peut facilement dépasser : 120 000 \$ à 170 000 \$.

Coût d'une évaluation PSV Essentiel

125 \$

Perspective financière

Pour chaque tranche de 1 000 \$ investie dans la prévention du risque, l'organisation protège potentiellement plusieurs dizaines de milliers de dollars.

Autrement dit, l'investissement requis pour mieux comprendre un candidat représente une fraction minime du risque financier associé à une erreur.

Exemple 2

Une équipe de dix représentants

Considérons maintenant une organisation qui possède déjà une équipe de vente en place. L'objectif n'est plus de recruter.

L'objectif consiste à améliorer les résultats.

Investissement

10 évaluations PSV Essentiel  $10 \times 125$  \$

Total : 1 250 \$

Scénario conservateur

À la suite de l'évaluation, un gestionnaire identifie :

- une faiblesse en prospection
- un problème de gestion du temps
- un manque de discipline de suivi

Des interventions ciblées sont mises en place.

Un seul représentant augmente ses ventes annuelles de : 25 000 \$

Résultat

Investissement : 1 250 \$

Gain : 25 000 \$

Retour sur investissement

2 000 %

Et ce scénario demeure extrêmement conservateur.

Dans plusieurs organisations, l'amélioration observée dépasse largement ce niveau.

Exemple 3

Identifier les bonnes priorités de coaching

L'une des erreurs les plus fréquentes en gestion consiste à intervenir sur le mauvais problème.

---

Un gestionnaire constate une baisse des ventes. Il conclut rapidement :

- une difficulté à conclure
- une gestion déficiente des objections
- une faiblesse en planification

Le problème n'était pas la motivation.

Le problème concernait les compétences utilisées. Cette distinction permet :

- un coaching plus précis
- des interventions plus efficaces
- des résultats plus rapides

Le coût d'un mauvais diagnostic

Dans plusieurs cas, le coût d'un mauvais diagnostic est aussi important que le coût d'une mauvaise embauche.

Lorsqu'une entreprise identifie incorrectement la cause d'un problème :

- les interventions deviennent inefficaces
- les résultats tardent à apparaître
- la frustration augmente
- les occasions continuent d'être perdues

L'évaluation permet de réduire ce risque.

Elle fournit aux gestionnaires une information supplémentaire qui améliore la qualité de leurs décisions.

Exemple 4

Préparer la relève

Supposons qu'un représentant expérimenté approche de la retraite. L'entreprise doit identifier son successeur potentiel.

Deux candidats internes semblent intéressants. Les deux possèdent :

- une bonne expérience
- une connaissance des produits
- de bons résultats

Cependant, leurs aptitudes diffèrent. L'un présente :

- une excellente écoute
- une forte capacité de coaching
- un professionnalisme élevé

L'autre excelle davantage dans la vente individuelle.

L'évaluation permet de mieux comprendre ces différences et de soutenir une décision plus éclairée.

Le véritable retour sur investissement

Le retour sur investissement d'une évaluation ne se limite pas aux ventes additionnelles. Il comprend également :

- 
- les erreurs évitées
  - les départs prévenus
  - les promotions mieux ciblées
  - les plans de développement plus efficaces
  - les gains de productivité
  - l'amélioration du coaching

Ces bénéfices sont parfois difficiles à quantifier précisément. Ils demeurent néanmoins très réels.

Les organisations efficaces raisonnent différemment

Les entreprises qui structurent mieux leurs décisions ne considèrent pas l'évaluation comme une dépense.

Elles la considèrent comme une source d'information. Et l'information possède une valeur.

Plus une décision est importante, plus l'information qui la soutient devient précieuse.

Or, peu de décisions influencent autant la croissance d'une organisation que celles qui concernent ses équipes de vente.

Une meilleure information mène à de décisions plus éclairées

L'objectif du PSV n'est pas de garantir le succès. Aucun outil sérieux ne peut offrir une telle promesse. L'objectif consiste plutôt à réduire l'incertitude.

À améliorer la qualité des décisions. À identifier les risques plus tôt.

À orienter plus efficacement les efforts de développement. Cette approche ne garantit pas le succès, mais elle peut améliorer la cohérence des décisions.

Et sur le long terme, ce sont souvent ces probabilités améliorées qui créent les écarts les plus importants entre les organisations qui stagnent et celles qui prospèrent.

## Réflexion pour les dirigeants

La véritable question n'est pas :

« Combien coûte une évaluation ? »

La véritable question est plutôt :

« Combien pourrait me coûter une décision prise avec une information incomplète ? »

Dans un contexte où les ventes représentent le moteur principal de croissance de la plupart des organisations, cette réflexion mérite toute l'attention des dirigeants.

Car lorsqu'il est question de recrutement, de développement ou de gestion de la performance, la qualité des décisions repose souvent sur la qualité de l'information disponible.

---

# Comment les entreprises efficaces réduisent leur risque

## Le recrutement n'est pas un pari

Lorsqu'un dirigeant investit dans un nouvel équipement, il analyse généralement plusieurs éléments avant de prendre sa décision.

Il examine :

- les coûts
- les bénéfices attendus
- les risques
- les garanties
- le retour sur investissement

Cette approche est considérée comme normale.

Pourtant, lorsqu'il s'agit de recruter un représentant des ventes, plusieurs organisations continuent de s'appuyer principalement sur l'intuition, le curriculum vitae et quelques entrevues.

Le paradoxe est frappant.

Dans plusieurs PME, le coût total associé à un représentant des ventes dépasse facilement 100 000 \$ par année.

Pourtant, la rigueur utilisée pour sélectionner cette ressource demeure souvent inférieure à celle appliquée lors de l'achat d'un équipement industriel ou d'un logiciel.

Les entreprises qui structurent mieux leurs décisions abordent la situation différemment. Elles ne considèrent pas le recrutement comme un pari.

Elles le considèrent comme un processus de gestion du risque.

## Une philosophie différente

Les organisations qui obtiennent les meilleurs résultats en matière de recrutement ne cherchent pas à prédire l'avenir avec certitude.

Elles savent qu'aucune méthode ne permet de garantir le succès à 100 %. Leur objectif est différent.

Elles cherchent à :

- réduire les risques
- améliorer la qualité des décisions
- augmenter les probabilités de succès
- détecter les signaux d'alerte avant l'embauche

Cette nuance est importante.

Le recrutement n'est jamais une science exacte.

Cependant, il peut devenir beaucoup plus rigoureux lorsqu'il repose sur des données objectives et des processus structurés.

---

## Pourquoi les meilleures entreprises embauchent différemment

Les recherches sur la performance organisationnelle démontrent que les entreprises qui recrutent efficacement partagent plusieurs caractéristiques communes.

Elles utilisent rarement une seule méthode d'évaluation. Elles combinent plutôt plusieurs sources d'information. Cette approche permet de réduire les angles morts.

Chaque outil apporte un éclairage différent.

Chaque étape contribue à améliorer la qualité de la décision finale.

## Les quatre piliers d'un recrutement efficace

Les organisations qui structurent mieux leurs décisions s'appuient généralement sur quatre piliers complémentaires.

#### Une définition claire du poste

Avant même de rencontrer un candidat, elles prennent le temps de définir précisément leurs attentes.

Cette étape est souvent négligée.

Pourtant, plusieurs erreurs de recrutement trouvent leur origine ici.

Le gestionnaire doit être capable de répondre clairement à plusieurs questions :

- Quel est l'objectif principal du poste ?
- Quels résultats sont attendus ?
- Quel type de clientèle sera desservi ?
- Le rôle est-il davantage axé sur la prospection ou la gestion de comptes ?
- Quel niveau d'autonomie est requis ?
- Quels comportements sont essentiels à la réussite ?

Plus cette analyse est précise, plus il devient facile d'identifier les candidats réellement compatibles avec le poste.

#### Une entrevue structurée

Les entrevues improvisées produisent souvent des résultats variables. Les entreprises efficaces privilégient des entrevues structurées.

Elles utilisent :

- des questions préparées
- des critères d'évaluation précis
- une grille de notation
- des scénarios comparables pour tous les candidats

Cette approche réduit considérablement les biais. Elle améliore également la cohérence du processus.

Lorsque tous les candidats répondent aux mêmes questions, il devient beaucoup plus facile de comparer leurs réponses objectivement.

#### Une vérification rigoureuse des références

---

Les références demeurent utiles lorsqu'elles sont bien utilisées.

Cependant, plusieurs gestionnaires se limitent à quelques questions générales. Les organisations qui structurent mieux leurs décisions vont plus loin.

Elles cherchent notamment à comprendre :

- les comportements observés
- les forces reconnues
- les défis rencontrés
- le style de travail
- les résultats obtenus

L'objectif n'est pas de confirmer que le candidat est sympathique.

L'objectif est de comprendre comment il performe réellement dans son environnement professionnel.

#### Une évaluation structurée des aptitudes

C'est souvent ici que se trouve la plus grande différence.

Les entreprises efficaces cherchent à mesurer certains éléments qui demeurent invisibles dans le curriculum vitae et lors des entretiens.

Elles s'intéressent notamment à :

- la prospection
- la gestion des objections
- l'écoute active
- la conclusion
- la discipline
- la gestion du temps
- l'adaptabilité

Ces informations permettent d'obtenir une vision beaucoup plus complète du potentiel réel du candidat.

## **Le principe de la triangulation**

Les enquêteurs utilisent souvent une méthode appelée triangulation. L'idée est simple.

Une seule source d'information peut être incomplète.

Plusieurs sources convergentes permettent généralement d'obtenir une image plus fidèle de la réalité.

Le même principe s'applique au recrutement.

Un curriculum vitae raconte une partie de l'histoire. L'entretien en raconte une autre.

Les références ajoutent une perspective supplémentaire. L'évaluation des aptitudes complète le portrait.

Lorsqu'une même conclusion apparaît à travers plusieurs outils, le niveau de confiance augmente considérablement.

---

## Les entreprises efficaces recrutent pour le futur

L'une des erreurs les plus fréquentes consiste à recruter uniquement pour répondre à un besoin immédiat.

Le gestionnaire cherche à combler rapidement une vacance. La pression augmente.

Le processus s'accélère. Certaines étapes sont écourtées.

Cette approche augmente considérablement le risque d'erreur.

Les entreprises qui structurent mieux leurs décisions adoptent une perspective différente.

Elles recrutent non seulement pour les besoins actuels, mais également pour les besoins futurs.

Elles se demandent :

- Cette personne pourra-t-elle évoluer ?
- Pourra-t-elle s'adapter à la croissance ?
- Possède-t-elle le potentiel nécessaire pour relever de nouveaux défis ?

Cette vision à long terme améliore souvent la qualité des décisions.

## Le rôle crucial de l'intégration

Même le meilleur recrutement peut échouer si l'intégration est inadéquate.

Les organisations qui structurent mieux leurs décisions considèrent l'intégration comme une étape stratégique.

Elles prévoient :

- un plan structuré
- des objectifs progressifs
- des rencontres régulières
- du coaching
- des mécanismes de rétroaction

Cette démarche permet d'accélérer la montée en compétence du représentant. Elle facilite également la détection rapide de certaines difficultés.

## Les indicateurs qui permettent de détecter les risques rapidement

L'une des caractéristiques des organisations efficaces est leur capacité à mesurer les bons indicateurs.

Elles ne se limitent pas aux ventes réalisées. Elles suivent également :

Activités

- appels
- rencontres
- propositions
- suivis

Développement du pipeline

- nouvelles opportunités

- 
- progression des dossiers
  - qualité du portefeuille

#### Comportements

- discipline
- respect des processus
- gestion des priorités

Cette approche permet d'identifier les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques.

## **Les avantages d'une approche préventive**

Une approche structurée produit plusieurs bénéfices.

Réduction des erreurs d'embauche

Les décisions reposent sur davantage d'informations.

Réduction du roulement

Les candidats sélectionnés correspondent mieux aux exigences du poste.

Amélioration de la performance

Les aptitudes critiques sont mieux alignées avec les besoins réels.

Diminution des coûts Moins de remplacements. Moins de temps perdu.

Moins d'occasions manquées.

Meilleure gestion du développement

Les forces et les faiblesses sont identifiées plus rapidement.

## **Ce que les gestionnaires peuvent apprendre des organisations les plus efficaces**

Les entreprises qui recrutent efficacement ne disposent pas nécessairement de budgets plus importants.

Elles appliquent simplement davantage de rigueur.

Elles comprennent qu'une décision d'embauche représente un investissement stratégique.

Elles reconnaissent que l'intuition possède une valeur, mais qu'elle doit être complétée par des données objectives.

Elles acceptent qu'aucun outil ne soit parfait.

Mais elles savent également que plusieurs outils combinés produisent de meilleurs résultats qu'une seule méthode utilisée isolément.

## **Vers une culture de décision fondée sur les données**

Les meilleures organisations évoluent progressivement vers une culture où les décisions importantes reposent davantage sur des faits que sur des impressions.

---

Cette évolution touche :

- les ventes
- les opérations
- les finances
- les ressources humaines

Le recrutement ne fait pas exception.

Plus les décisions sont soutenues par des données fiables, plus les risques diminuent.

Dans cette perspective, l'évaluation des aptitudes de vente ne remplace pas le jugement du gestionnaire.

Elle lui fournit simplement des informations supplémentaires afin qu'il puisse prendre une décision mieux éclairée.

## **Ce que cela signifie pour les dirigeants**

Les entreprises qui structurent mieux leurs décisions ne cherchent pas à recruter davantage de candidats. Elles cherchent à recruter les bons candidats.

Pour y parvenir, elles combinent :

- une définition claire du poste
- des entretiens structurés
- des références pertinentes
- une évaluation objective des aptitudes
- une intégration rigoureuse

Cette approche ne garantit pas le succès.

Mais elle améliore considérablement les probabilités de prendre une bonne décision.

Et lorsqu'une seule erreur de recrutement peut coûter plus de 100 000 \$, l'amélioration des probabilités devient rapidement un avantage concurrentiel.

Dans le prochain chapitre, nous verrons que l'évaluation des aptitudes ne sert pas uniquement à recruter. Elle constitue également un utile levier pour développer les représentants déjà en poste et améliorer la performance globale des équipes de vente.

## **Les outils d'évaluation**

### **Les limites des tests psychométriques traditionnels**

#### **Comprendre ce qu'un outil mesure... et ce qu'il ne mesure pas**

Au cours des dernières décennies, les entreprises ont adopté une multitude d'outils d'évaluation afin d'améliorer leurs décisions de recrutement, de développement et de gestion des talents.

Cette évolution est généralement positive.

Les organisations cherchent à prendre des décisions plus objectives. Elles souhaitent réduire les biais.

---

Elles désirent mieux comprendre les individus qui composent leurs équipes. Dans cette démarche, les tests psychométriques ont gagné en popularité.

Aujourd'hui, il est fréquent qu'un candidat soit invité à compléter une évaluation portant sur :

- sa personnalité
- son style de communication
- ses préférences comportementales
- ses motivations
- ses intérêts professionnels

Ces outils apportent souvent des informations pertinentes. Ils peuvent améliorer la qualité des échanges.

Ils facilitent la compréhension des différences individuelles.

Ils contribuent parfois à améliorer la collaboration au sein des équipes. Cependant, une confusion importante persiste dans plusieurs organisations.

De nombreux gestionnaires supposent qu'un test psychométrique permet automatiquement de prédire la performance future d'un vendeur.

Or, cette conclusion est rarement justifiée.

Pour comprendre pourquoi, il faut d'abord distinguer clairement plusieurs concepts qui sont souvent confondus.

## **Personnalité, comportement et performance : trois réalités différentes**

La personnalité décrit généralement la façon dont une personne tend à percevoir, interpréter et vivre certaines situations.

Elle influence notamment :

- la communication
- les interactions sociales
- la prise de décision
- les réactions émotionnelles

Les comportements représentent les actions observables qu'une personne adopte dans un contexte donné.

La performance, quant à elle, correspond aux résultats produits par ces comportements. Cette distinction est fondamentale.

Une même personnalité peut produire des comportements très différents selon :

- le contexte
- l'expérience
- la formation
- la motivation
- les attentes organisationnelles

De même, deux personnes possédant des personnalités très différentes peuvent obtenir des résultats similaires.

Cette réalité explique pourquoi la personnalité seule ne permet généralement pas de prédire avec précision la performance commerciale.

---

## L'erreur la plus fréquente : rechercher le profil idéal

Plusieurs organisations commettent une erreur récurrente.

Elles cherchent à identifier le « profil parfait » du vendeur performant. Pendant longtemps, certaines croyances dominaient le marché.

On recherchait :

- des extravertis
- des individus très sociables
- des personnalités dominantes
- des communicateurs naturels

L'idée semblait logique.

Puisque la vente implique de communiquer avec les clients, les individus les plus extravertis devraient théoriquement obtenir les meilleurs résultats.

Les recherches ont toutefois démontré une réalité beaucoup plus nuancée. Il existe d'excellents vendeurs :

- extravertis
- introvertis
- analytiques
- relationnels
- structurés
- créatifs

Aucun type de personnalité ne détient le monopole du succès commercial.

## Les principaux outils utilisés en entreprise

Avant d'examiner leurs limites, il est utile de comprendre ce que mesurent réellement certains outils populaires.

Les évaluations de type DISC

Les modèles inspirés du DISC visent principalement à décrire certaines tendances comportementales.

Ils s'intéressent notamment à :

- la dominance
- l'influence
- la stabilité
- la conformité

Ces outils peuvent être très utiles pour :

- améliorer la communication
- favoriser la collaboration
- mieux comprendre certaines préférences relationnelles

Cependant, ils n'ont pas été conçus à l'origine pour mesurer les aptitudes spécifiques à la vente.

Un score élevé dans une dimension particulière ne garantit pas une capacité supérieure à :

- 
- prospecter
  - négocier
  - conclure
  - développer un territoire

Les indicateurs de type MBTI

Le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) demeure l'un des outils les plus connus au monde. Il classe les individus selon différentes préférences psychologiques.

L'objectif principal consiste à mieux comprendre :

- la façon de traiter l'information
- la prise de décision
- les préférences relationnelles

Le MBTI peut favoriser la connaissance de soi.

Il peut enrichir les discussions sur la collaboration.

Toutefois, il n'a jamais été conçu comme un outil prédictif de performance commerciale.

Deux vendeurs appartenant au même type psychologique peuvent produire des résultats sensiblement différents.

Les modèles basés sur les Big Five

Les approches inspirées du modèle des Big Five reposent sur des fondements scientifiques solides.

Elles évaluent généralement :

- l'ouverture
- la conscience professionnelle
- l'extraversion
- l'agréabilité
- la stabilité émotionnelle

Ces dimensions contribuent à mieux comprendre certains comportements généraux. Toutefois, elles ne permettent pas nécessairement de mesurer directement :

- la gestion des objections
- la prospection
- la conclusion
- la planification commerciale

Encore une fois, il s'agit d'informations utiles, mais incomplètes lorsqu'il est question de performance en vente.

## **Pourquoi les vendeurs performants ne se ressemblent pas**

L'une des découvertes les plus intéressantes des recherches sur la vente concerne l'absence d'un profil psychologique unique.

Certains vendeurs :

- parlent beaucoup

---

D'autres :

- écoutent davantage

Certains :

- développent rapidement de nouveaux comptes

D'autres :

- excellent dans la gestion de relations à long terme

Certains :

- performant dans des cycles de vente courts

D'autres :

- réussissent dans des environnements complexes où les décisions prennent plusieurs mois

Cette diversité explique pourquoi les approches fondées uniquement sur la personnalité produisent souvent des résultats limités.

## Les aptitudes spécifiques à la vente

Lorsqu'une organisation cherche à évaluer le potentiel commercial d'un individu, certaines questions deviennent particulièrement importantes.

Par exemple :

- Cette personne prospectera-t-elle de façon constante ?
- Sait-elle découvrir les véritables besoins ?
- Gère-t-elle efficacement les objections ?
- Possède-t-elle la discipline nécessaire pour effectuer ses suivis ?
- Sait-elle conclure une vente ?
- Organise-t-elle efficacement son territoire ?

Ces questions concernent des aptitudes directement liées à l'exécution du rôle.

Elles vont au-delà des préférences comportementales générales.

## Le danger des interprétations excessives

Une autre limite importante concerne l'interprétation des résultats.

Dans certaines organisations, les résultats psychométriques sont parfois utilisés comme s'ils constituaient des verdicts définitifs.

Par exemple :

Les outils psychométriques fournissent généralement des indications. Ils ne définissent pas entièrement un individu.

Ils ne remplacent pas :

- l'observation
- l'expérience

- 
- l'entrevue
  - les références
  - les évaluations spécialisées

Lorsqu'ils sont utilisés isolément, ils risquent même de créer de nouveaux biais.

## **Les risques associés à une utilisation inadéquate**

Une mauvaise utilisation des outils psychométriques peut entraîner plusieurs conséquences.

Écarter de bons candidats

Certaines personnes possèdent d'excellentes aptitudes de vente malgré un profil psychologique atypique.

Recruter de faux positifs

Un profil comportemental séduisant ne garantit pas la performance.

Limiter la diversité

Les organisations peuvent inconsciemment rechercher toujours le même type de candidat.

Négliger certaines aptitudes critiques

Des dimensions essentielles comme la prospection ou la gestion du temps peuvent demeurer invisibles.

## **Complémentarité plutôt qu'opposition**

Il est important de préciser qu'il ne s'agit pas ici d'opposer les outils psychométriques aux évaluations spécialisées en vente.

Chaque outil possède sa valeur.

Les évaluations psychométriques permettent notamment de mieux comprendre :

- la personnalité
- les préférences
- les styles de communication
- certaines motivations

Les évaluations orientées vente permettent davantage de comprendre :

- les aptitudes commerciales
- les comportements associés à la performance
- les zones de risque
- les besoins de développement

Ces approches deviennent particulièrement utiles lorsqu'elles sont utilisées de façon complémentaire.

## **Ce que recherchent les organisations qui structurent mieux leurs décisions**

Les entreprises qui structurent mieux leurs décisions évitent généralement de s'appuyer sur une seule source d'information.

Elles cherchent à construire un portrait global du candidat ou du représentant. Elles combinent :

- 
- les résultats
  - l'expérience
  - les entrevues
  - les références
  - les évaluations comportementales
  - les évaluations des aptitudes commerciales

Cette approche multidimensionnelle réduit considérablement les angles morts.

## Une question de pertinence

Lorsqu'un dirigeant choisit un outil d'évaluation, il devrait toujours commencer par une question simple :

### Qu'essayons-nous réellement de mesurer ?

Si l'objectif consiste à mieux comprendre les préférences comportementales, un outil psychométrique peut être approprié.

Si l'objectif consiste à mieux comprendre le potentiel commercial, certaines aptitudes devront être évaluées de façon plus spécifique.

La pertinence de l'outil dépend donc directement de l'objectif poursuivi.

## Ce que cela signifie pour les dirigeants

Les tests psychométriques ont apporté une contribution importante au monde de la gestion des talents.

Ils permettent de mieux comprendre certaines dimensions humaines qui demeurent difficiles à observer autrement.

Cependant, ils ne constituent pas à eux seuls une solution complète lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance potentielle d'un vendeur.

La vente demeure une fonction particulière. Elle exige des aptitudes spécifiques.

Elle repose sur des comportements directement liés aux résultats.

Comprendre ces aptitudes nécessite des outils conçus précisément dans cet objectif. Les organisations qui réussissent le mieux ne cherchent pas le profil psychologique idéal.

Elles cherchent à comprendre comment une personne est susceptible de performer dans le rôle qu'elle devra occuper.

Cette distinction peut sembler subtile.

Dans les faits, elle influence profondément la qualité des décisions de recrutement, de développement et de gestion de la performance.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons plus en détail l'approche du Profil de Succès en Vente (PSV), les principes qui le sous-tendent et la façon dont il contribue à améliorer la qualité des décisions liées à la performance commerciale.

---

# Le Profil de Succès en Vente (PSV)

## Un outil à utiliser comme soutien au jugement

Les chapitres précédents ont montré qu'une décision de recrutement ou de développement gagne à s'appuyer sur plusieurs sources d'information. Le PSV s'inscrit dans cette logique: il ne remplace ni l'entrevue, ni les références, ni l'observation du terrain. Il ajoute une lecture structurée des aptitudes liées à la vente.

## Ce que l'outil cherche à éclairer

L'évaluation vise surtout à mieux comprendre les comportements qui influencent l'exécution commerciale: la prospection, la découverte des besoins, la gestion des objections, la négociation, la conclusion, le suivi, l'organisation et le professionnalisme. Ces dimensions ne suffisent pas à elles seules pour prédire une performance, mais elles aident à poser de meilleures questions.

## Les usages les plus pertinents

En recrutement, l'outil peut servir à préparer une entrevue plus ciblée et à repérer des risques à vérifier. En intégration, il peut orienter les priorités des premiers mois. En coaching, il peut aider à choisir les thèmes de développement. Pour une équipe, il peut donner une vue d'ensemble des forces et des fragilités collectives.

## Les limites à respecter

Un résultat d'évaluation ne doit pas être interprété comme un verdict. Il doit être lu avec le contexte du poste, le marché, le cycle de vente, les résultats antérieurs, les références et l'observation du gestionnaire. Une utilisation isolée ou mécanique créerait de nouveaux biais au lieu de les réduire.

## Une lecture multidimensionnelle

La vente est trop complexe pour être résumée à une note unique. Deux représentants peuvent obtenir de bons résultats avec des profils différents. L'intérêt d'une lecture par dimensions est de mieux comprendre les forces dominantes, les zones de vigilance et les conditions de succès propres à une personne ou à une équipe.

## Conditions d'utilisation recommandées

Pour être utile, l'évaluation devrait être intégrée dans un processus plus large: définition claire du rôle, entrevue structurée, validation des expériences, références, période d'intégration suivie et coaching adapté. C'est cette combinaison, plutôt qu'un outil pris seul, qui améliore la qualité des décisions.

## Point de vigilance méthodologique

Lorsqu'un outil est utilisé pour orienter des décisions importantes, les organisations devraient documenter ses conditions d'utilisation, ses limites, ses normes d'interprétation et, lorsque possible, ses liens observés avec des indicateurs de performance pertinents. Cette rigueur protège autant l'organisation que les personnes évaluées.

---

# La perspective du dirigeant

## Pourquoi les organisations continuent-elles de commettre les mêmes erreurs de recrutement ?

### Le paradoxe du recrutement moderne

Jamais dans l'histoire des affaires les organisations n'ont eu accès à autant d'informations sur les candidats.

Aujourd'hui, les gestionnaires peuvent consulter :

- des curriculum vitae détaillés
- des profils LinkedIn complets
- des recommandations professionnelles
- des évaluations psychométriques
- des références
- des portfolios numériques
- des outils d'intelligence artificielle

En théorie, toutes ces ressources devraient améliorer considérablement la qualité des décisions de recrutement.

Pourtant, les erreurs demeurent fréquentes.

Les statistiques publiées au fil des années par différents organismes de recherche démontrent qu'une proportion importante des embauches ne répondent pas aux attentes initiales.

Le phénomène touche pratiquement tous les secteurs d'activité. Cependant, il est particulièrement coûteux dans les fonctions de vente. Pourquoi ?

Parce que les vendeurs influencent directement :

- les revenus
- la croissance
- les parts de marché
- les relations clients
- la rentabilité

Lorsqu'une erreur survient dans une fonction commerciale, les conséquences dépassent souvent largement le coût du salaire versé.

Cette réalité soulève une question importante :

### **Pourquoi les organisations continuent-elles à commettre les mêmes erreurs malgré tous les outils disponibles ?**

La réponse se trouve rarement dans un manque d'intelligence ou de compétence.

Elle se trouve plutôt dans une combinaison de facteurs humains, organisationnels et décisionnels.

Erreur no 1

---

Confondre expérience et potentiel

Il s'agit probablement de l'erreur la plus fréquente.

Lorsqu'un gestionnaire examine un curriculum vitae, son attention est naturellement attirée par :

- le nombre d'années d'expérience
- les employeurs précédents
- les titres occupés
- les résultats déclarés

Cette réaction est normale.

L'expérience demeure un indicateur pertinent. Cependant, elle ne garantit pas la réussite future.

Deux individus possédant quinze années d'expérience peuvent présenter des niveaux de performance sensiblement différents.

Parce que l'expérience mesure principalement le temps passé dans une fonction. Elle ne mesure pas nécessairement :

- la qualité des apprentissages
- l'adaptabilité
- la discipline
- la capacité à évoluer

Les organisations qui structurent mieux leurs décisions considèrent l'expérience comme une information importante, mais incomplète.

Erreur no 2

Embaucher la personnalité plutôt que les aptitudes

Certaines personnes excellent en entrevue. Elles communiquent bien.

Elles inspirent confiance.

Elles créent rapidement un lien. Ces qualités sont importantes.

Cependant, elles peuvent parfois masquer certaines faiblesses plus profondes. En vente, les aptitudes qui produisent les résultats sont souvent moins visibles :

- prospection
- organisation
- écoute
- gestion des objections
- discipline
- persévérance

Ces dimensions apparaissent rarement spontanément lors d'une rencontre de quelques heures.

Pourtant, elles influencent directement la performance future.

Erreur no 3

---

## Recruter dans l'urgence

La pression constitue l'un des pires ennemis du recrutement. Lorsqu'un territoire demeure vacant :

- les ventes ralentissent
- les clients attendent
- les objectifs sont menacés

La tentation devient alors forte d'accélérer le processus. Les critères s'assouplissent.

Les vérifications diminuent. Les compromis augmentent.

Le problème est que les décisions prises sous pression sont rarement les meilleures.

Une mauvaise embauche réalisée rapidement coûte généralement beaucoup plus cher qu'un recrutement rigoureux qui exige quelques semaines supplémentaires.

## Erreur no 4

### Surévaluer l'entrevue

Les entrevues demeurent essentielles. Elles permettent de :

- valider certaines informations
- observer la communication
- comprendre le parcours
- évaluer la motivation

Cependant, elles possèdent également des limites importantes.

Les meilleurs candidats en entrevue ne sont pas toujours les meilleurs vendeurs. Les vendeurs expérimentés savent généralement :

- se présenter favorablement
- anticiper les questions
- influencer positivement leurs interlocuteurs

Autrement dit, ils savent vendre.

Même lorsqu'ils se vendent eux-mêmes. L'entrevue demeure utile.

Mais elle devient beaucoup plus utile lorsqu'elle est combinée à d'autres sources d'information.

## Erreur no 5

### Sous-estimer le coût réel d'une erreur

Plusieurs dirigeants évaluent le risque d'embauche à partir du salaire. Cette approche est incomplète.

Une erreur de recrutement peut entraîner :

- des ventes perdues
- des clients perdus
- des occasions manquées
- du temps de gestion
- des coûts de remplacement

- 
- une perte de momentum

Dans certains cas, le coût total dépasse largement le salaire annuel du représentant.

Cette réalité explique pourquoi les entreprises efficaces considèrent le recrutement comme un investissement stratégique plutôt qu'une simple activité administrative.

Erreur no 6

Ignorer les signaux faibles

Les problèmes importants apparaissent rarement du jour au lendemain. Ils sont généralement précédés de signaux plus subtils.

Par exemple :

- diminution de la prospection
- baisse des activités
- retards de suivi
- désorganisation croissante
- pipeline insuffisant

Ces indicateurs ne garantissent pas un problème. Ils méritent toutefois une attention particulière.

Les organisations efficaces développent la capacité de détecter ces signaux avant qu'ils ne deviennent critiques.

Erreur no 7

Confondre vendeur performant et futur gestionnaire

Cette erreur est extrêmement répandue.

Un représentant obtient d'excellents résultats. Il est naturellement promu gestionnaire.

### **Quelques mois plus tard, les difficultés apparaissent. Pourquoi ?**

Parce que les aptitudes nécessaires pour vendre et celles nécessaires pour gérer ne sont pas identiques.

Le vendeur performant excelle souvent dans :

- la persuasion
- la négociation
- le développement des affaires

Le gestionnaire doit également maîtriser :

- le coaching
- la mobilisation
- la planification
- le développement des talents

Certaines personnes possèdent les deux ensembles d'aptitudes. D'autres non.

Erreur no 8

Négliger l'intégration

---

Plusieurs organisations investissent énormément dans le recrutement. Puis très peu dans l'intégration.

Cette approche réduit considérablement les probabilités de succès. Même un excellent candidat a besoin :

- d'encadrement
- de formation
- d'accompagnement
- de rétroaction

Les premiers mois influencent fortement la trajectoire future du représentant. L'intégration n'est pas une formalité.

Elle constitue une étape stratégique.

Erreur no G

Mesurer uniquement les résultats

Les résultats sont essentiels. Cependant, ils arrivent souvent trop tard.

Lorsqu'un gestionnaire constate une baisse importante des ventes, plusieurs mois de détérioration se sont parfois déjà écoulés.

Les organisations efficaces mesurent également :

- les activités
- les comportements
- les aptitudes
- les progrès

Cette approche leur permet d'intervenir plus rapidement.

Erreur no 10

Ne pas préparer la relève

De nombreuses entreprises deviennent dépendantes de quelques individus clés. Cette situation crée un risque important.

Lorsqu'un représentant expérimenté quitte :

- les connaissances partent avec lui
- les relations clients sont fragilisées
- les résultats peuvent être affectés

La préparation de la relève ne concerne pas uniquement les grandes entreprises.

Elle représente un enjeu stratégique pour toute organisation qui souhaite assurer sa pérennité.

Pourquoi même les gestionnaires expérimentés se trompent

Une croyance populaire affirme que l'expérience protège contre les erreurs de jugement.

Les recherches démontrent pourtant que même les gestionnaires expérimentés demeurent vulnérables à plusieurs biais cognitifs.

---

## L'effet halo

Une qualité visible influence inconsciemment l'évaluation globale du candidat.

## Le biais de similarité

Nous avons tendance à apprécier davantage les personnes qui nous ressemblent.

## Le biais de confirmation

Une première impression favorable nous pousse à rechercher les informations qui confirment cette impression.

## L'excès de confiance

Plus nous accumulons d'expérience, plus nous pouvons parfois surestimer notre capacité à juger correctement.

Ces biais sont humains.

Ils ne disparaissent jamais complètement.

C'est pourquoi les outils structurés demeurent importants.

Ce que font différemment les organisations efficaces

Les entreprises qui recrutent efficacement ne possèdent pas nécessairement davantage de ressources.

Elles appliquent simplement davantage de rigueur. Elles :

- définissent clairement les exigences du poste
- utilisent plusieurs sources d'information
- évaluent les aptitudes
- vérifient les références
- investissent dans l'intégration
- développent leurs équipes

Cette approche réduit significativement les risques.

Le véritable enjeu

Au fond, les meilleures organisations ne cherchent pas à éliminer complètement l'incertitude.

Elles savent que cela est impossible.

Elles cherchent plutôt à prendre des décisions plus éclairées que leurs concurrents.

Chaque décision de recrutement, de développement ou de promotion repose sur des probabilités.

L'objectif consiste à améliorer ces probabilités.

Lorsqu'une organisation comprend mieux les aptitudes qui influencent la performance commerciale, elle améliore :

- ses recrutements
- son coaching
- sa relève
- ses résultats

---

Et lorsque ces améliorations se répètent année après année, elles deviennent un avantage concurrentiel durable. C'est précisément ce qui distingue les organisations qui réagissent aux problèmes de celles qui les préviennent. Et c'est souvent cette différence qui sépare les entreprises qui stagnent de celles qui continuent de croître.

## Conclusion et recommandations aux dirigeants

### Ce que nous avons appris

Depuis plus d'un siècle, les organisations cherchent à comprendre pourquoi certaines personnes réussissent mieux que d'autres en vente.

Des milliers d'études ont été réalisées.

Des centaines de modèles ont été proposés.

Des millions de dollars ont été investis dans le recrutement, la formation et le développement des équipes commerciales.

Malgré tous ces efforts, une réalité demeure inchangée :

La performance commerciale continue d'être l'un des plus grands défis auxquels les entreprises sont confrontées.

Parce que vendre est une activité profondément humaine. Elle implique :

- la communication
- l'écoute
- l'influence
- la discipline
- l'adaptabilité
- la persévérance

Aucun logiciel, aucun processus et aucune technologie ne peuvent remplacer complètement ces dimensions.

Les outils peuvent soutenir la performance. Les personnes la créent.

C'est pourquoi les organisations qui souhaitent améliorer durablement leurs résultats doivent porter une attention particulière aux individus qui composent leurs équipes de vente.

### Au-delà des produits et des marchés

Pendant longtemps, plusieurs entreprises ont expliqué leurs résultats principalement par :

- la qualité de leurs produits
- leurs prix
- leurs territoires
- leurs marchés

Ces éléments demeurent importants. Toutefois, ils n'expliquent pas tout.

Deux entreprises peuvent offrir des produits comparables. Deux représentants peuvent travailler dans le même territoire. Deux équipes peuvent bénéficier des mêmes outils.

---

## Pourtant, les résultats peuvent être sensiblement différents. Pourquoi ?

Parce que la performance est largement influencée par les comportements quotidiens des personnes qui exécutent le travail.

Ces comportements découlent eux-mêmes d'aptitudes qui demeurent souvent invisibles à première vue.

Cette réalité constitue probablement l'un des enseignements les plus importants de ce livre blanc.

### Les aptitudes : le maillon souvent oublié

Au fil des chapitres précédents, nous avons constaté que plusieurs organisations continuent de concentrer leurs décisions sur :

- l'expérience
- les titres occupés
- les références
- les impressions recueillies en entrevue

Ces informations possèdent une valeur réelle. Cependant, elles ne racontent qu'une partie de l'histoire. Les aptitudes influencent directement :

- la capacité à prospecter
- la qualité des découvertes
- la gestion des objections
- l'organisation
- la fidélisation
- la croissance du territoire

Ignorer ces dimensions revient souvent à prendre des décisions importantes avec une information incomplète.

### Le coût de l'incertitude

L'une des principales conclusions de ce livre blanc concerne le coût associé aux erreurs de recrutement et aux problèmes de performance non détectés.

Dans plusieurs organisations, une seule erreur peut entraîner :

- des dizaines de milliers de dollars de coûts directs
- des centaines d'heures perdues
- des opportunités commerciales manquées
- une croissance ralentie
- une surcharge pour l'équipe

Ces conséquences demeurent souvent invisibles. Elles apparaissent progressivement.

Elles s'accumulent.

Elles finissent par influencer la rentabilité globale de l'entreprise.

Le véritable enjeu n'est donc pas uniquement d'améliorer le recrutement. Il consiste à réduire l'incertitude associée aux décisions humaines.

---

## Les limites de l'intuition

L'expérience demeure précieuse.

Le jugement des gestionnaires demeure essentiel.

Toutefois, les recherches démontrent clairement que même les professionnels les plus expérimentés demeurent vulnérables :

- aux biais cognitifs
- aux premières impressions
- aux raccourcis mentaux
- aux interprétations subjectives

Cette réalité ne constitue pas une faiblesse.

Elle reflète simplement le fonctionnement naturel de l'être humain. Les organisations qui structurent mieux leurs décisions reconnaissent cette réalité. Elles ne cherchent pas à remplacer le jugement humain.

Elles cherchent à le soutenir avec des données plus objectives.

## La vente évolue rapidement

Le contexte commercial actuel est très différent de celui qui prévalait il y a seulement quelques années.

Les clients sont mieux informés.

Les marchés évoluent plus rapidement.

Les technologies se transforment constamment. Les attentes augmentent.

Dans ce contexte, les organisations doivent être capables :

- de recruter plus efficacement
- de développer leurs équipes plus rapidement
- d'identifier leurs futurs leaders
- d'adapter continuellement leurs approches

Cette capacité d'adaptation devient un levier de gestion utile.

## Une nouvelle vision de la gestion des ventes

Les organisations qui structurent mieux leurs décisions ont progressivement modifié leur façon de gérer les ventes.

Elles ne se limitent plus à mesurer :

- le chiffre d'affaires
- les marges
- les activités

Elles cherchent également à comprendre les facteurs qui influencent ces résultats. Elles s'intéressent davantage :

- aux comportements
- aux compétences

- 
- aux aptitudes
  - aux leviers de développement

Cette évolution transforme la gestion des ventes.

Elle permet de passer d'une culture de réaction à une culture de prévention.

## Les cinq recommandations aux dirigeants

À la lumière des recherches présentées dans ce livre blanc, cinq recommandations émergent clairement.

### Recommandation 1

Considérez le recrutement comme un investissement stratégique

Chaque décision d'embauche influence directement la croissance future de l'entreprise. Le recrutement ne devrait jamais être perçu comme une simple activité administrative.

Il s'agit d'une décision d'affaires.

Les mêmes principes de rigueur appliqués aux investissements financiers devraient s'appliquer aux investissements humains.

### Recommandation 2

Évaluez davantage que l'expérience

L'expérience demeure importante. Elle ne suffit pas.

Les aptitudes permettent souvent de mieux comprendre le potentiel futur d'un individu.

Une organisation qui évalue uniquement le passé risque de passer à côté d'informations essentielles concernant l'avenir.

### Recommandation 3

Développez les talents déjà présents

Le recrutement représente un levier de croissance. Le développement en représente un autre.

Dans plusieurs cas, les gains les plus rapides et les plus rentables proviennent des ressources déjà en place.

Comprendre les forces et les faiblesses des représentants permet d'investir plus intelligemment dans leur développement.

### Recommandation 4

Préparez la relève avant d'en avoir besoin

Les organisations qui structurent mieux leurs décisions n'attendent pas qu'un poste devienne vacant pour réfléchir à la succession.

Elles identifient les hauts potentiels.

Elles développent progressivement les futurs leaders.

Elles réduisent ainsi les risques associés aux départs imprévus.

### Recommandation 5

---

Appuyez vos décisions sur plusieurs sources d'information

Aucune méthode n'est parfaite.

Aucun outil ne possède toutes les réponses.

Les décisions plus éclairées reposent généralement sur la combinaison de plusieurs perspectives :

- entrevues
- références
- expérience
- résultats
- évaluations
- observations terrain

Cette approche réduit considérablement les angles morts.

## **Le futur appartient aux organisations qui apprennent**

L'un des thèmes récurrents de ce livre blanc est l'importance de l'apprentissage. Les marchés changent.

Les technologies évoluent.

Les comportements d'achat se transforment.

Les organisations qui réussissent durablement sont celles qui apprennent plus rapidement que leurs concurrents.

Cette capacité d'apprentissage repose notamment sur :

- la mesure
- l'observation
- la rétroaction
- le développement continu

Les équipes de vente ne font pas exception.

## **Une réflexion pour les dirigeants**

Imaginez deux organisations concurrentes. Les deux offrent des produits similaires.

Les deux disposent de ressources comparables. Les deux évoluent dans le même marché.

La première prend ses décisions principalement à partir de l'intuition.

La seconde combine l'expérience, le jugement et des données objectives sur les aptitudes de ses équipes.

Après cinq ans. Après dix ans.

Laquelle possédera probablement :

- les meilleurs représentants ?
- les meilleurs gestionnaires ?
- la meilleure relève ?
- la meilleure capacité de croissance ?

---

La réponse semble évidente.

Pourtant, cette différence repose souvent sur des décisions prises progressivement, une à la fois.

## **Le véritable enjeu**

Les produits peuvent être copiés.

Les technologies peuvent être reproduites. Les stratégies peuvent être imitées.

Les personnes demeurent beaucoup plus difficiles à remplacer.

C'est pourquoi les équipes de vente représentent souvent l'un des actifs les plus stratégiques d'une organisation.

Comprendre ce qui influence leur performance devient alors un enjeu fondamental.

Au cours des dernières décennies, les organisations ont énormément investi dans les processus, les technologies et les outils de gestion.

Ces investissements continueront d'être importants.

Toutefois, les résultats commerciaux demeureront toujours intimement liés aux personnes qui rencontrent les clients, développent les relations et créent de la valeur.

Les entreprises qui comprendront le mieux leurs talents seront généralement celles qui prendront les décisions plus éclairées.

Et les entreprises qui prendront les décisions plus éclairées disposeront d'un avantage concurrentiel durable.

Parce qu'au final, la croissance d'une organisation repose rarement sur le hasard.

Elle repose sur la qualité des décisions qu'elle prend concernant les personnes qui la représentent sur le marché.

Pierre Laberge, Ph. D.

Vice-président

Profil de Succès en Vente (PSV)

Parfait. Pour un livre blanc qui se veut crédible auprès de dirigeants, de DRH, de gestionnaires des ventes et éventuellement du marché anglophone canadien, je vous recommande une bibliographie qui mélange :

- recherches universitaires reconnues
- psychologie industrielle et organisationnelle
- vente professionnelle
- recrutement
- performance commerciale
- développement des talents
- coaching

L'objectif n'est pas d'impressionner par le volume, mais de démontrer que les principes présentés reposent sur des décennies de recherche.

---

# BIBLIOGRAPHIE

## Recherche sur la performance en vente

Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985).

A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs.

Journal of Marketing Research.

Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Johnston, M. W., & Tanner, J. F. (2000).

Sales Force Management.

McGraw-Hill.

Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2020).

Sales Management: Analysis and Decision Making.

Routledge.

Rackham, Neil. (1988).

SPIN Selling.

McGraw-Hill.

Rackham, Neil. (1995).

Major Account Sales Strategy.

McGraw-Hill.

## Aptitudes et performance commerciale

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011).

Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis.

Journal of Marketing.

Sujan, H. (1986).

Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation.

Journal of Marketing Research.

Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior. Journal of Marketing.

Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., & Sujan, H. (2005).

Salesperson Selection, Training and Development.

Journal of Personal Selling & Sales Management.

## Psychologie industrielle et organisationnelle

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1998).

---

The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology.

Psychological Bulletin.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998).

The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings.

Psychological Bulletin.

Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016).

The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology.

Personnel Assessment and Decisions.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019).

Applied Psychology in Human Resource Management.

Pearson.

Muchinsky, P. M. (2012). Psychology Applied to Work. Hypergraphic Press.

## **Gestion des talents et recrutement**

Dessler, G. (2020).

Human Resource Management.

Pearson.

SHRM Foundation. (2022).

Effective Practice Guidelines: Talent Acquisition.

Society for Human Resource Management.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012).

HR Competencies.

Society for Human Resource Management.

## **Développement du leadership et coaching**

Goldsmith, M. (2007).

What Got You Here Won't Get You There.

Hyperion.

Blanchard, K. (2010). Leading at a Higher Level. FT Press.

Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance. Nicholas Brealey Publishing.

The Center for Creative Leadership. (2023).

Leadership Development Handbook.

---

CCL Press.

## **Recherche sur les biais de recrutement**

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974).

Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases.

Science.

Highhouse, S. (2008).

Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection.

Industrial and Organizational Psychology.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014).

The Structured Employment Interview.

Personnel Psychology.

## **Gestion des ventes**

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2023).

Sales Force Management.

Routledge.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008).

Building a Winning Sales Force.

AMACOM.

Dixon, M., & Adamson, B. (2011).

The Challenger Sale.

Portfolio.

RAIN Group. (2024).

Top Performance in Sales Research Report.

RAIN Group Research.

## **Références complémentaires**

Harvard Business Review. Articles sur :

- le coût d'une mauvaise embauche
- la performance commerciale
- la gestion des talents
- le coaching

- 
- l'intelligence artificielle appliquée aux ventes

Gallup Workplace Research.

Études sur :

- l'engagement
- la performance
- le développement des talents

Sales Management Association. Rapports de recherche sur :

- la performance commerciale
- le coaching
- la gestion des ventes

Référence spécifique au PSV

Laberge, P. et collaborateurs. (1989-2026).

Profil de Succès en Vente (PSV) : Recherche, développement et applications en recrutement, coaching et gestion de la performance commerciale.

Documentation interne, Profil de Succès en Vente (PSV).

Note méthodologique

Les concepts présentés dans ce livre blanc reposent à la fois sur :

- La littérature scientifique en psychologie organisationnelle, recrutement et performance commerciale
- Les travaux de recherche réalisés dans le cadre du développement du Profil de Succès en Vente (PSV)
- Plus de 35 années d'observations terrain effectuées auprès de professionnels de la vente, de gestionnaires et de dirigeants d'entreprises

## ANNEXE A

Les 13 aptitudes du Profil de Succès en Vente (PSV)

Guide de référence pour les dirigeants, gestionnaires des ventes et professionnels du recrutement

### Pourquoi mesurer les aptitudes de vente ?

La majorité des entreprises évaluent leurs représentants à partir de leurs résultats :

- chiffre d'affaires
- marges
- nombre de clients
- activités réalisées

Ces indicateurs sont importants.

Cependant, ils représentent les conséquences visibles d'un ensemble d'aptitudes beaucoup plus fondamentales.

---

Le Profil de Succès en Vente (PSV) mesure treize dimensions qui influencent directement la performance commerciale.

Ces dimensions couvrent l'ensemble du cycle de vente, depuis le premier contact jusqu'à la fidélisation du client.

L'objectif n'est pas simplement d'attribuer un score. L'objectif consiste à mieux comprendre :

- les forces naturelles
- les risques potentiels
- les besoins de développement
- les conditions de succès

## **Approche et contact**

### **Définition**

Capacité à établir rapidement un climat favorable avec un client ou un prospect. Cette aptitude influence :

- la première impression
- la crédibilité
- la qualité du contact initial
- l'ouverture du client

### **Un score élevé indique généralement :**

- aisance relationnelle
- capacité à créer rapidement un lien
- confiance dans les interactions
- facilité à initier des conversations

### **Un score faible peut indiquer :**

- hésitation lors du premier contact
- inconfort face aux inconnus
- difficulté à établir une relation rapidement
- risque accru en prospection

### **Impact sur les ventes**

Une faible qualité de contact réduit souvent les probabilités :

- d'obtenir un rendez-vous
- de poursuivre la conversation
- de créer l'intérêt initial

---

## Découverte des besoins

### Définition

Capacité à comprendre les enjeux, les besoins, les motivations et les préoccupations du client.

### Un score élevé indique généralement :

- excellente capacité de questionnement
- curiosité professionnelle
- écoute stratégique
- compréhension des enjeux

### Un score faible peut indiquer :

- tendance à présenter trop rapidement
- questionnement superficiel
- compréhension incomplète des besoins

## Impact sur les ventes

La qualité de la découverte influence directement :

- la pertinence des recommandations
- la valeur perçue
- le taux de conversion

## Présentation de la solution

### Définition

Capacité à démontrer clairement la valeur d'une solution en fonction des besoins identifiés.

### Un score élevé indique :

- communication claire
- capacité de vulgarisation
- présentation convaincante
- mise en valeur des bénéfices

### Un score faible peut indiquer :

- difficulté à structurer le message
- argumentation peu convaincante
- tendance à parler de caractéristiques plutôt que de bénéfices

---

## Impact sur les ventes

Même une excellente solution peut être rejetée si sa valeur n'est pas clairement démontrée.

## Gestion des objections

### Définition

Capacité à accueillir, comprendre et traiter efficacement les objections exprimées par le client.

### Un score élevé indique :

- calme sous pression
- écoute
- confiance
- capacité à rassurer

### Un score faible peut indiquer :

- inconfort face aux objections
- tendance à argumenter trop rapidement
- évitement des discussions difficiles

## Impact sur les ventes

Les objections sont normales.

La façon de les gérer influence directement les résultats.

## Négociation

### Définition

Capacité à parvenir à une entente tout en préservant la valeur de la solution.

### Un score élevé indique :

- fermeté
- confiance
- capacité à défendre la valeur
- recherche de solutions gagnant-gagnant

### Un score faible peut indiquer :

- concessions excessives
- difficulté à maintenir les marges
- inconfort dans les discussions financières

---

## Impact sur les ventes

Cette aptitude influence :

- les marges
- la rentabilité
- la qualité des ententes

## Conclusion de la vente

### Définition

Capacité à obtenir un engagement et à faire progresser la décision du client.

### Un score élevé indique :

- assurance
- orientation résultats
- capacité à demander l'engagement

### Un score faible peut indiquer :

- hésitation
- peur du rejet
- difficulté à conclure

## Impact sur les ventes

De nombreuses opportunités sont perdues faute d'une conclusion efficace.

## Suivi et fidélisation

### Définition

Capacité à maintenir la relation après la vente et à développer la valeur à long terme du client.

### Un score élevé indique :

- discipline de suivi
- orientation service
- fidélisation efficace

### Un score faible peut indiquer :

- oublis fréquents
- manque de constance
- risque accru de perte de clients

---

## Impact sur les ventes

La fidélisation coûte généralement moins cher que l'acquisition de nouveaux clients.

## Gestion du temps

### Définition

Capacité à organiser efficacement les activités et les priorités.

### Un score élevé indique :

- discipline
- organisation
- productivité

### Un score faible peut indiquer :

- procrastination
- dispersion
- mauvaise gestion des priorités

## Impact sur les ventes

Le temps représente l'une des ressources les plus précieuses du représentant.

9. Planification de territoire

### Définition

Capacité à gérer stratégiquement un marché, un territoire ou un portefeuille de clients.

### Un score élevé indique :

- vision stratégique
- organisation
- planification structurée

### Un score faible peut indiquer :

- approche réactive
- couverture inefficace du territoire
- opportunités manquées

## Impact sur les ventes

Une bonne planification améliore la productivité et la croissance.

---

## Prospection

### Définition

Capacité à identifier, approcher et développer de nouvelles opportunités d'affaires.

### Un score élevé indique :

- initiative
- persévérance
- discipline
- tolérance au rejet

### Un score faible peut indiquer :

- dépendance aux comptes existants
- hésitation à solliciter
- faible développement du pipeline

### Impact sur les ventes

La prospection demeure l'un des principaux moteurs de croissance.

## Écoute active

### Définition

Capacité à écouter attentivement afin de comprendre réellement le client.

### Un score élevé indique :

- attention
- empathie
- compréhension

### Un score faible peut indiquer :

- interruptions fréquentes
- écoute sélective
- tendance à présumer

### Impact sur les ventes

Les clients achètent davantage lorsqu'ils se sentent compris.

---

## Créativité et adaptabilité

### Définition

Capacité à ajuster son approche en fonction des situations et des changements.

### Un score élevé indique :

- flexibilité
- innovation
- ouverture

### Un score faible peut indiquer :

- rigidité
- difficulté à s'adapter
- dépendance aux routines

## Impact sur les ventes

Les marchés évoluent constamment. L'adaptation devient un avantage concurrentiel.

## Professionalisme

### Définition

Capacité à représenter l'organisation avec crédibilité, rigueur et intégrité.

### Un score élevé indique :

- fiabilité
- crédibilité
- éthique
- respect des engagements

### Un score faible peut indiquer :

- manque de rigueur
- incohérence
- risque pour l'image de l'entreprise

## Impact sur les ventes

Le professionnalisme influence directement :

- la confiance
- la réputation
- la fidélisation

---

Comment interpréter les résultats du PSV

Le PSV ne cherche pas à déterminer si une personne est un « bon » ou un « mauvais » vendeur.

Il cherche à identifier :

Les forces dominantes

Les aptitudes qui constituent des leviers de performance.

Les zones de vigilance

Les dimensions qui pourraient limiter les résultats.

Les priorités de développement

Les aptitudes offrant le meilleur potentiel d'amélioration.

Les conditions de succès

Les facteurs qui favoriseront la réussite dans un contexte précis.

Une vision globale plutôt qu'un score unique

L'une des principales forces du PSV réside dans son approche multidimensionnelle. La vente est trop complexe pour être résumée par une seule note.

Deux représentants peuvent obtenir des résultats similaires tout en présentant des profils complètement différents.

L'analyse des treize dimensions permet aux gestionnaires :

- de recruter plus efficacement
- de mieux coacher leurs équipes
- d'identifier les hauts potentiels
- de préparer la relève
- de soutenir la croissance de l'organisation

Le véritable objectif du PSV n'est pas d'évaluer le passé.

Il consiste à fournir aux décideurs une meilleure compréhension du potentiel futur.

## Références

Les principes exposés dans cet ouvrage — privilégier la mesure des aptitudes plutôt que se fier à l'entrevue ou à l'expérience — s'appuient sur plusieurs décennies de recherche en psychologie du travail et de la sélection du personnel. Les travaux ci-dessous portent sur la performance en emploi et la validité des méthodes de sélection en général, et non sur le Profil de Succès en Vente en particulier.

McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 327–330.

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068.

---

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Frieder, R. E., & Roth, P. L. (2019). A meta-analysis of the criterion-related validity of prehire work experience. *Personnel Psychology*, 72(4), 571–598.

---

## Références externes utiles

Ces liens complètent le guide et permettent aux lecteurs de poursuivre leur réflexion à partir de sources reconnues.

[Entrevues structurées - SHRM](#)

[Alignement ventes-marketing - Harvard Business Review](#)

[Tendances ventes et croissance - McKinsey & Company](#)

[Expérience pré-embauche et performance - Personnel Psychology](#)

[Validité des méthodes de sélection - Psychological Bulletin](#)

[Facteurs de performance en vente - Journal of Marketing](#)