



Norme professionnelle nationale pour
Directeur des ventes

BIOTALENT CANADA

BioTalent Canada soutient les gens derrière la science essentielle. Reconnue comme la source incontournable de renseignements sur le marché du travail, nous guidons les intervenants de la bioéconomie avec des données factuelles et des normes axées sur l'industrie. Nous nous efforçons de catalyser l'intelligence en bioéconomie, de combler le fossé entre les talents prêts à l'emploi et les employeurs et d'assurer l'agilité, la résilience et la durabilité de l'un des secteurs les plus vitaux du Canada.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site biotalent.ca/fr.

BioTalent Canada^{mc}, Le PetriDish^{mc}, Biocompatibilité^{mc} et BioFin Prêt^{mc} sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent⁺^{mc} est une marque de commerce de BioTalent Canada.

Table des matières

1	Reconnaisances	3
2	Un cadre de compétences pour les personnes qui travaillent dans le domaine de la bioéconomie.....	4
2.1	Qu'est-ce qu'une norme professionnelle nationale?	4
2.2	Comment définissons-nous une compétence?	4
2.3	Niveaux de complexité du travail	5
2.4	Aperçu de la méthodologie pour l'élaboration des normes professionnelles nationales	8
3	Cadre de compétences pour le directeur des ventes.....	9
3.1	Diagramme de compétences pour le directeur des ventes.....	9
3.2	Définition de la profession	10
3.3	Niveau d'éducation, de formation ou de diplôme requis.....	12
3.4	Liste des compétences de base pour le directeur des ventes	12
3.4.1	Planification stratégique.....	12
3.4.2	Planification des ventes.....	14
3.4.3	Gestion de l'équipe de vente.....	15
3.5	Liste des compétences techniques du directeur des ventes	16
3.5.1	Conception et gestion du processus de vente.....	16
3.5.2	Acquisition des talents de vente.....	16
3.5.3	Perfectionnement professionnel et des talents des ventes	17
3.5.4	Gestion des comptes principaux	18
3.5.5	Développement de relations commerciales.....	19
3.5.6	Gestion financière	20

3.5.7	Promotion de la technologie de vente	21
3.6	Liste des compétences réglementaires sectorielles pour le directeur des ventes	22
3.6.1	Exigences légales et contractuelles pour les ventes	22
3.6.2	Pratiques de vente éthiques.....	23
3.7	Liste des compétences personnelles et professionnelles du directeur des ventes	24
3.7.1	Communication verbale	24
3.7.2	Communication écrite	24
3.7.3	Présentations	25
3.7.4	Travail d’équipe et collaboration	25
3.7.5	Leadership	26
3.7.6	Résolution de problèmes.....	27
3.8	Compétences essentielles du directeur des ventes	28
3.9	Niveaux de compétence linguistique canadiens pour le directeur des ventes.....	30
4	Références.....	37

1 RECONNAISSANCES

Christopher Robertson
Nicole Pohlmann
Mira Melien, B.Sc. MBA
André Mindlin, MBA
Austin Greenall, HBSc
Pari Saharkhiz, MD, MBA
Cathy Creaser

Dan Gibson
Joan Sheehan
Allison Gaw, MBA, M.S. Sciences biologiques

PDG
Directrice nationale des ventes
Directrice générale
Directeur général, Ventes et marketing
Directeur commercial/VP, Ventes
Cofondateur
Responsable du développement commercial/ventes
médicales/audiologiste
Chef du développement d'affaires
VP principale, Ventes
Directrice du développement commercial et de la
stratégie pour les entreprises biopharmaceutiques

Pacific Rim Brands
Sanofi
Boreal Naturals Inc.
Olympus Canada Inc.
Purplefarm Genetics
Elan Healthcare Inc.
Experts-conseils en navigation auditive
Consultant indépendant
STEMCELL Technologies

D'autres experts ont contribué à la norme, mais ils ont souhaité ne pas être reconnus.

2 UN CADRE DE COMPÉTENCES POUR LES PERSONNES QUI TRAVAILLENT DANS LE DOMAINE DE LA BIOÉCONOMIE

2.1 Qu'est-ce qu'une norme professionnelle nationale?

Au Canada, les normes professionnelles nationales sont des documents élaborés et validés par le secteur qui identifient et regroupent les tâches et les compétences associées à une profession en particulier. Elles décrivent également les connaissances et les compétences qu'un travailleur doit démontrer pour être considéré comme compétent.

L'ancienne Alliance des conseils sectoriels (ACS) a énoncé 11 principes directeurs pour la création de normes professionnelles nationales (NPN). Les NPN pour la bioéconomie canadienne respectent les 11 principes et sont élaborées pour répondre aux besoins actuels et futurs de la bioéconomie canadienne en matière de gestion du capital humain.

2.2 Comment définissons-nous une compétence?

Nous définissons une compétence comme *un ensemble de comportements connexes qui décrivent un bon rendement dans un domaine désigné. Il s'agit d'une expression comportementale de la façon dont les personnes intègrent les connaissances, les compétences, les attributs et les attitudes pour produire un résultat à valeur ajoutée dans une situation définie.*

Par conséquent, l'énoncé de compétences comprend une description qui intègre les compétences, les connaissances et les comportements dans une série d'activités en vue d'offrir un produit ou un service à valeur ajoutée.

Les **indicateurs de rendement** sont le terme que nous employons pour désigner les comportements regroupés sous chaque compétence et qui décrivent le niveau de maîtrise que le titulaire du poste doit être en mesure de démontrer lorsqu'il réalise une tâche.

Aux fins de ce projet, nous avons réparti les compétences en quatre catégories.

Les **compétences essentielles** désignent jusqu'à trois compétences qui décrivent « l'essence du poste », c'est-à-dire les compétences les plus cruciales qui peuvent s'appliquer à de multiples postes au sein d'une fonction ou d'une famille d'emplois. Tous les membres

du personnel de cette fonction les partagent habituellement. Ces compétences peuvent également servir de qualificatifs pour différencier cette fonction des autres.

Les **compétences techniques** sont les compétences liées à des postes ou à des professions en particulier et qui permettent à une personne de travailler, de fonctionner et de réussir dans ce poste. Elles portent sur les diverses responsabilités qui incombent aux titulaires d'un poste. Par exemple, les compétences techniques d'un chirurgien engloberaient de nombreux outils chirurgicaux, techniques et conditions qui pourraient faire partie du poste. De même, les compétences techniques d'un avocat comprendraient diverses situations juridiques auxquelles il serait confronté dans le contexte d'un domaine de pratique particulier.


Les **compétences réglementaires** décrivent les compétences liées à la conformité aux pratiques et obligations prescrites en vertu des lois, des règlements et des normes du secteur applicables. Elles permettent de veiller à ce que les processus de travail essentiels soient mis en œuvre et intégrés à toutes les tâches. Elles sont d'une importance absolue lorsque les comportements économiques peuvent avoir une incidence sur les conditions humaines.

Les **compétences personnelles et professionnelles** sont les compétences qui permettent à une personne de réussir à travailler avec les autres et à s'acquitter de ses responsabilités dans un contexte professionnel. Les compétences personnelles et professionnelles ne sont pas nécessairement propres à un poste.

2.3 Niveaux de complexité du travail

Il est important de reconnaître que la complexité du travail varie selon un continuum organisationnel. À une extrémité de ce continuum, il y a le travail peu complexe, qui est clairement défini et axé sur les tâches. À l'autre extrémité du continuum, il y a le travail plus complexe, qui est moins bien défini et qui nécessite davantage de réflexion, des compétences décisionnelles supérieures et une plus grande autonomie. Les résultats sont reconnus sur une plus longue période et sont plus difficiles à évaluer.

Figure 1 : Démontre comment le niveau de complexité change avec les responsabilités du poste

Niveau de complexité	Exemples de tâches liées à différents niveaux de complexité	Postes/titres typiques
Le plus complexe	Élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques mondiaux dans les grandes entreprises.	PDG des plus grandes sociétés internationales
	Élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques à l'échelle mondiale.	Cadres supérieurs d'organisations multinationales
	Diriger l'incidence cumulative de plusieurs unités d'affaires.	Cadres supérieurs dans les grandes organisations multiétablissements
	Optimiser la fonction d'une seule unité d'affaires ou du personnel de soutien de l'entreprise.	Directeur général; chef d'établissement
	Gérer de nombreux projets interdépendants; équilibrer les ressources entre les services.	Directeur technique
	Planifier et réaliser des projets séquentiels tout en tenant compte des imprévus et des solutions de rechange.	Chef de l'entretien
Le moins complexe	Accumuler l'information pour diagnostiquer et anticiper les problèmes; agir de façon proactive; observer les tendances.	Technicien en entretien
	Suivre les procédures prédéfinies; demander de l'aide en présence d'un obstacle. La capacité d'anticiper les problèmes n'est pas attendue.	Manœuvre à l'entretien

Nous définissons les niveaux de complexité des profils à quatre niveaux :

De base – le rendement est axé sur l'exécution de procédures et de tâches liées à son propre poste.

Opérationnel – le rendement comprend une certaine autonomie dans la planification et l'exécution du travail. Le travail comprend généralement l'évaluation de la qualité des résultats du travail et la prise de mesures correctives pour en assurer la qualité.

Spécialisé – le rendement est axé sur l'application des objectifs et des normes aux membres de l'équipe et sur la garantie que le travail effectué sous la responsabilité de la personne est conforme à toutes les normes de l'entreprise.

Stratégique – l'accent est mis sur la direction du travail et l'effet cumulatif du travail dans une unité d'affaires indépendante ou dans l'ensemble d'une organisation. Les répercussions du travail à ce niveau ne sont souvent visibles qu'à moyen ou à long terme.

L'exemple suivant illustre les différents niveaux de complexité au sein d'un profil.

<p>Nom de la compétence : Éthique de la recherche</p> <p>Définition de la compétence : Fait preuve d'intégrité et de professionnalisme pour s'assurer que toutes les activités de recherche sont réalisées de façon responsable, conformément aux principes éthiques de bienfaisance et de non-malfaisance.</p> <p>La compétence à ce niveau est démontrée lorsque le directeur de recherche :</p>			
Indicateurs de rendement			
Fondamental	Opérationnel	Spécialisé	Stratégique
Suit avec diligence les procédures et protocoles de recherche prescrits par les autorités et les organisations professionnelles légitimes.	Surveille régulièrement ses actions et ses décisions pour s'assurer qu'elles correspondent aux valeurs professionnelles et organisationnelles.	Se responsabilise et responsabilise le personnel à l'égard des valeurs de l'organisation en veillant au respect des politiques et des procédures liées à l'éthique scientifique et aux règles de conduite.	Favorise une culture organisationnelle d'intégrité et de pratiques commerciales éthiques en adoptant un comportement exemplaire.

2.4 Aperçu de la méthodologie pour l’élaboration des normes professionnelles nationales

Les normes professionnelles nationales ont été élaborées au moyen d’un processus à plusieurs étapes.

Étape	Description	Résultat
1	Identifier les postes essentiels dans la bioéconomie par la recherche primaire et secondaire.	Liste de 50 postes clés
2	Créer des ébauches de profils comportant des compétences essentielles pour les postes, le rendement et les indicateurs de connaissances.	Ébauches de profils
3	Passer en revue les ébauches de profils avec des experts du secteur afin de préciser les compétences, le rendement et les indicateurs de connaissances.	Profil examiné avec l’avis fourni par les experts du secteur
4	Poursuivre la validation et l’examen par le secteur au moyen d’un groupe de discussion en ligne.	Profils validés par des experts du secteur
5	Approfondir la validation des ébauches de profils au moyen de sondages en ligne nationaux.	Normes professionnelles validées à l’échelle nationale par des experts des différents secteurs
6	Ajout des cotes des compétences essentielles et des niveaux de compétence linguistique canadiens.	Profils des NPN validés à l’échelle nationale avec profil de compétences essentielles et de niveaux de compétence linguistique canadiens pour chaque NPN

3 CADRE DE COMPÉTENCES POUR LE DIRECTEUR DES VENTES

3.1 Diagramme de compétences pour le directeur des ventes

Compétences		Niveau de complexité				Légende du niveau de complexité
		1	2	3	4	
Compétence de base						1. Fondamental
1	Planification stratégique					
2	Planification des ventes					
3	Gestion de l'équipe de vente					2. Opérationnel
Compétences techniques						
4	Conception et gestion du processus de vente					3. Spécialiste/gestionnaire
5	Acquisition des talents de vente					
6	Carrière et perfectionnement des talents des ventes					
7	Gestion des comptes principaux					4. Expert/cadre
8	Développement de relations commerciales					
9	Gestion financière					
10	Promotion de la technologie de vente					
Compétences réglementaires du secteur						
11	Exigences légales et contractuelles pour les ventes					
12	Pratiques de vente éthiques					
Compétences personnelles et professionnelles						
13	Communication verbale					

Compétences		Niveau de complexité			
		1	2	3	4
14	Communication écrite				
15	Présentations				
16	Travail d'équipe et collaboration				
17	Leadership				
18	Résolution de problèmes				

3.2 Définition de la profession

Les directeurs des ventes supervisent les équipes chargées de générer des revenus organisationnels grâce aux ventes. Ils sont responsables de la création et de l'exécution des stratégies de vente, de la gestion et du développement de l'équipe de vente, de l'attribution des territoires et des quotas de vente, de l'analyse des données sur les clients et les ventes pour déterminer les occasions et ajuster les tactiques de vente, de la promotion de l'innovation technologique dans les ventes, et des fonctions générales de gestion du service.

Les directeurs des ventes peuvent également participer à la gestion des comptes principaux, aider aux négociations de vente et établir des relations stratégiques avec les clients et les comptes potentiels.

En plus du sens des ventes, de la gestion et des affaires, les directeurs des ventes doivent posséder une connaissance technique approfondie des fondements techniques et scientifiques des produits ou des services vendus, et une compréhension approfondie de l'environnement et des contraintes qui régissent les ventes. Cela comprend les exigences et les contraintes des clients finaux, ainsi que les contraintes réglementaires spécifiques associées aux marchés sur lesquels ils opèrent. Ils servent également d'intermédiaires pour l'entreprise afin d'obtenir les commentaires des clients qui peuvent éclairer les ajustements aux stratégies et aux campagnes de vente, influencer l'amélioration des produits et aussi servir de boucle de rétroaction pour évaluer les relations avec les clients et les représentants.

DANS CERTAINES PETITES ORGANISATIONS, LE DIRECTEUR DES VENTES PEUT ÉGALEMENT JOUER LE RÔLE DE DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES ET/OU DE DIRECTEUR DU MARKETING. REMARQUE :

NOTE :

Les termes marketing, ventes et développement commercial sont souvent utilisés de façon interchangeable, mais leur but et leurs processus sont différents :

- Les **ventes** comprennent les processus directement associés aux transactions et à l'échange de valeur entre l'organisation et ses clients.
- Le **marketing** est une fonction stratégique qui englobe les processus nécessaires pour déterminer la meilleure façon de tirer parti des capacités de l'organisation afin de répondre aux besoins des clients.
- Le **développement des affaires** dans les organisations traditionnelles comprend les processus de création de relations avec les clients potentiels afin que des transactions de vente puissent avoir lieu; dans le secteur biopharmaceutique/pharmaceutique et d'autres environnements « de démarrage » (précommercialisation), la fonction est axée sur la création et le soutien de partenariats technologiques, l'acquisition ou l'octroi de licences de PI, l'établissement de relations avec des sources de financement et des activités semblables.

Ce poste s'exerce dans les sous-secteurs suivants :

S'applique à	Biosanté	Agrobiotechnologie	Bio-industrie	Bioénergie

Le niveau de complexité du poste est :

Étendue des niveaux de complexité	Fondamental	Opérationnel	Spécialiste/gestionnaire	Expert/cadre

3.3 Niveau d'éducation, de formation ou de diplôme requis

Niveau d'études requis typique	Secondaire	Collégial	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat
Expérience de départ typique	0 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	15 à 20 ans	20 ans et plus

- Diplôme de premier cycle en administration des affaires ou en gestion au minimum; certaines organisations exigeront une maîtrise (ou un niveau supérieur)
- OU diplôme de premier cycle dans une discipline scientifique ou de la santé liée au produit ou au service offert
- Au moins cinq ans d'expérience à titre de représentant des ventes dans le secteur (dans les grandes organisations, une plus grande expérience peut être exigée).
- Connaissances scientifiques/médicales spécialisées liées au produit, au service ou au client/public cible
- Expérience clinique/technique approfondie dans le domaine (ou l'utilisation du produit)

3.4 Liste des compétences de base pour le directeur des ventes

3.4.1 Planification stratégique

Applique ses connaissances des exigences et des attentes des clients et du marché pour collaborer avec les services de marketing et de développement commercial pendant l'élaboration des plans stratégiques organisationnels et des modèles de génération de revenus.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Tire parti des modèles de planification stratégique pour orienter la planification des ventes.

- Analyse l'état actuel et futur de l'environnement du secteur, y compris l'orientation future des concurrents et les menaces ou les possibilités potentielles.
- Analyse les défis de base liés à l'organisation des ventes.
- Tire parti des processus de pensée créative pour trouver de nouvelles solutions (p. ex., examiner un problème sous différents angles).
- Communique la planification stratégique à ses supérieurs et dans toute l'organisation pour éclairer la planification organisationnelle.
- Fait preuve d'agilité en adaptant les nouvelles informations pour mettre en œuvre les changements requis.
- Élabore des plans de mise en œuvre et de communication pour sensibiliser les membres de l'équipe à la stratégie de développement commercial.
- Assure l'alignement de la stratégie de développement commercial avec la stratégie de l'organisation et/ou la feuille de route des produits.
- S'engage dans le processus de segmentation du marché en alignant les offres de services et de produits sur le segment de marché.
- Obtient l'adhésion et le soutien de l'organisation pour s'assurer que tous les autres services soutiennent la vision et les priorités du développement commercial.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des plans stratégiques de l'entreprise
- Connaissance de la stratégie de marketing de l'entreprise
- Compréhension des progrès de la recherche scientifique, des progrès technologiques, etc., et de leur incidence sur le développement futur des produits, les exigences des clients ou les contraintes réglementaires
- Connaissance des mesures de vente (coût d'acquisition, coût de rétention, valeur nette à vie d'un client, etc.)
- Compréhension de la façon dont les produits et services de l'organisation s'inscrivent dans la chaîne de valeur globale du secteur et du client

3.4.2 Planification des ventes

Décompose les stratégies organisationnelles pour développer des stratégies de vente ciblées pour les territoires, les gammes de produits/services et les segments de marché afin d'atteindre les objectifs de revenus de l'organisation.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Effectue une analyse interne du rendement des ventes par gamme de produits, territoire, vendeur et compte, selon les besoins, afin de déterminer le potentiel total des ventes.
- Analyse le comportement d'achat des clients afin d'éclairer la planification des ventes.
- Recueille de l'information auprès des comptes/clients clés afin d'éclairer la planification.
- Élabore et met en œuvre des processus pour identifier les meilleurs clients.
- Élabore et met en œuvre un processus de planification stratégique des comptes pour établir des plans de vente spécifiques aux clients.
- Utilise des modèles prédictifs et la technologie pour indiquer la santé du flux, y compris les taux de réussite, la taille moyenne des transactions, la durée moyenne du cycle de vente ou d'autres variables pertinentes.
- Négocie des objectifs de ventes/recettes réalistes et réalisables avec la haute direction.
- Fournit des occasions de fixer des objectifs ascendants au sein de l'équipe de vente.
- Fixe des quotas et des objectifs pour les produits et les territoires.
- Exploite la recherche pour aider à promouvoir les ventes.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des processus d'établissement des objectifs et de planification
- Connaissance des modèles, étapes et définitions des processus de vente
- Connaissance des tactiques et des processus de négociation
- Connaissance des processus d'analyse des ventes
- Compréhension des règles et des environnements provinciaux de remboursement des soins de santé (dans le secteur de la biosanté)

3.4.3 Gestion de l'équipe de vente

Gère la performance individuelle et collective de l'équipe de vente afin d'atteindre les objectifs de revenus de l'organisation.

La compétence à ce niveau est démontrée lorsque la personne :

- Établit et communique les attentes et les mesures de rendement pour chaque étape du cycle de vente.
- Organise des réunions d'équipe régulières pour résoudre les problèmes de tactiques de vente et partager les meilleures pratiques.
- Organise régulièrement des réunions avec les représentants individuels pour évaluer leur rendement.
- Veille à ce que les représentants suivent les processus de vente établis.
- S'assure que les représentants utilisent correctement les technologies de vente appropriées (CRM, etc.).
- Participe à des accompagnements de vente, des appels et d'autres activités sur le terrain pour évaluer le rendement et identifier les bonnes pratiques et les possibilités d'amélioration.
- Motive l'équipe de vente au moyen d'incitatifs monétaires et non monétaires.
- Tient les membres de l'équipe responsables de leur rendement.
- Suit les procédures appropriées pour gérer le mauvais rendement (jusqu'à et y compris la réaffectation ou le licenciement).

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des processus efficaces d'établissement des objectifs
- Connaissance des mesures et analyses pour l'amélioration du rendement
- Compréhension des processus organisationnels pour la discipline, la correction des erreurs et le licenciement des employés
- Connaissance des techniques de vente efficaces
- Compréhension et utilisation des technologies de vente
- Connaissance des techniques de motivation
- Connaissance des techniques de leadership
- Connaissance des techniques de délégation efficaces

3.5 Liste des compétences techniques du directeur des ventes

3.5.1 Conception et gestion du processus de vente

Applique ses connaissances et son expérience des ventes sur le territoire et les exigences des clients pour établir et mettre en œuvre des processus solides de prospection, d'entretien et de conclusion des transactions de vente des clients afin d'atteindre les objectifs de revenus de l'organisation.

La compétence à ce niveau est démontrée lorsque la personne :

- Aide à développer des processus de vente évolutifs qui correspondent aux capacités et aux objectifs de l'organisation, ainsi qu'aux réalités et aux contraintes du marché.
- Dépanne et modifie les processus établis afin d'optimiser le parcours du client dans l'entonnoir des ventes.
- Établit des mesures de rendement pour le processus de vente qui sont alignées sur les objectifs organisationnels et les caractéristiques du marché.
- Dirige l'équipe de vente en suivant et en améliorant continuellement les processus de vente.
- Habilite les membres de l'équipe de vente à prendre l'initiative d'améliorer les processus de vente.
- Favorise les relations interfonctionnelles en identifiant les occasions de vente en équipe.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des méthodologies et modèles de vente
- Compréhension des étapes du cycle de vente
- Connaissance des méthodes d'amélioration continue des processus
- Connaissance des méthodes d'analyse des ventes
- Compréhension approfondie des contraintes réglementaires sur ce qui peut être vendu, à qui et comment (dans le secteur de la biosanté)

3.5.2 Acquisition des talents de vente

Assume un rôle de leadership dans l'établissement et la mise en œuvre de processus pour recruter, embaucher et intégrer une équipe de vente efficace qui optimisera la génération de revenus de l'organisation.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Élabore des recommandations et des options pour la taille et la structure de l'effectif de vente requis pour atteindre les objectifs budgétaires, de vente, de diversité, d'équité et d'inclusion de l'organisation.
- Mène des activités de planification de la force de vente pour tenir compte des données démographiques actuelles et de la demande future.
- Planifie la rémunération et le programme de primes de la force de vente pour répondre aux contraintes organisationnelles et aux exigences du marché (rémunération concurrentielle).
- Élabore des descriptions de poste et des exigences en matière de compétences pour les postes de l'équipe des ventes.
- Établit des critères de présélection et de sélection pour les candidats à des postes.
- Travaille avec les RH pour trouver et sélectionner les candidats appropriés, présenter des offres d'emploi et négocier des contrats avec des candidats potentiels.
- Effectue l'accueil et l'orientation initiale au sein du service.
- Suit les directives des RH en ce qui concerne les exigences organisationnelles et légales/réglementaires pour le recrutement, la sélection et l'orientation des employés.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des pratiques organisationnelles en matière de RH
- Connaissance des approches de planification des ressources organisationnelles
- Connaissance des lois et des normes du travail
- Capacité d'élaborer des descriptions de poste fondées sur les compétences
- Connaissance des techniques d'entrevue efficaces

3.5.3 Perfectionnement professionnel et des talents des ventes

Applique ses connaissances et son expérience à la vente professionnelle pour développer les capacités de chaque représentant des ventes afin d'optimiser les résultats de vente.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Évalue les représentants des ventes individuels par rapport aux mesures de rendement établies pour déterminer les points forts et les points à améliorer.
- Participe à des accompagnements de vente, des appels et d'autres activités sur le terrain pour évaluer le rendement, déterminer les points forts et les points à améliorer, et offrir immédiatement de l'encadrement et du mentorat.
- Fournit une rétroaction axée sur le comportement et précise sur les points forts et les points à améliorer.
- Élabore des plans personnalisés de développement des compétences en fonction des domaines d'apprentissage et des objectifs de perfectionnement déterminés.
- Analyse les compétences des représentants individuels et les aide à perfectionner leurs compétences dans d'autres aspects de l'entreprise en vue d'une affectation ou d'une croissance future potentielle.
- Fournit un encadrement individuel sur les techniques et les processus de vente efficaces.
- Détermine les besoins de chaque membre de l'équipe par la discussion, l'évaluation et la rétroaction tous azimuts.
- Établit une formation officielle sur les techniques et les technologies de vente.
- Établit des possibilités et des processus pour l'encadrement entre pairs.
- Détermine les possibilités d'accroître les responsabilités dans le cadre de la planification du perfectionnement.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des pratiques organisationnelles en matière de RH
- Connaissance des tactiques et des processus de formation efficaces
- Connaissance des processus efficaces d'encadrement et de mentorat
- Connaissance des techniques d'évaluation des compétences
- Connaissance des processus de vente efficaces

3.5.4 Gestion des comptes principaux

Applique son expertise dans les processus de vente, la stratégie et les indicateurs clients pour s'assurer que les comptes de grande valeur/à priorité élevée sont correctement entretenus et gérés tout au long du processus de vente et du parcours client.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Établit des mesures/paramètres d'objectifs (taille du contrat, volume, fréquence, valeur nette à vie d'un client, etc.) pour identifier et signaler les comptes clés.
- Fournit un soutien direct à l'équipe de vente pour les ventes complexes (acheteurs multiples, processus d'approbation complexes, etc.).
- Aide les représentants des ventes assignés à répondre efficacement aux besoins particuliers des clients et à redresser les relations, au besoin.
- Assure la liaison entre les ventes et le marketing, les finances et la haute direction pour identifier les comptes clés, élaborer des devis, des programmes de primes, des programmes de rabais, etc.
- Travaille avec les membres de l'équipe pour développer et mettre en œuvre des plans spécifiques pour le maintien et la croissance de la valeur des comptes clés.
- Soutient les équipes de vente tout au long de la négociation des contrats en aidant à identifier et à atténuer les risques avant la conclusion des contrats.
- Établit des boucles de rétroaction et de réponse pour recueillir des renseignements utiles sur l'expérience client, recueillir des recommandations et des témoignages et effectuer d'autres activités de suivi auprès des clients.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des principes et des techniques efficaces de négociation
- Connaissance des principes de gestion des risques
- Connaissance des techniques et approches de résolution de conflits
- Connaissance de l'analyse des ventes
- Connaissance des processus de vente efficaces

3.5.5 Développement de relations commerciales

Applique ses connaissances des techniques et de la stratégie de vente pour créer et entretenir des relations solides et durables avec les clients actuels et potentiels afin d'améliorer la génération de revenus actuelle et future pour l'entreprise.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Établit des processus pour établir des relations efficaces avec les clients.

- Veille à ce que les membres de l'équipe des ventes entretiennent des relations avec les clients tout au long du cycle de vente.
- Aide à établir, avec d'autres postes, des processus pour bien comprendre les besoins des clients potentiels.
- Recueille des renseignements sur le marché pour déterminer les structures des clients et les processus décisionnels (pour améliorer le succès des ventes).
- Applique des processus pour articuler les besoins des clients et la proposition de valeur des produits afin d'encadrer les conversations de vente.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des processus efficaces d'établissement de relations interpersonnelles.
- Compréhension de la psychologie de la confiance et de la loyauté
- Connaissance des techniques d'analyse de marché
- Connaissance des processus de communication efficaces
- Connaissance de l'utilisation efficace des technologies et des systèmes de vente
- Compréhension de l'environnement réglementaire et des contraintes applicables au produit/service/segment

3.5.6 Gestion financière

Applique son sens aigu des affaires et sa compréhension des pratiques financières et comptables pour élaborer et gérer le budget du service et veiller à ce que les activités de marketing soient conformes aux processus et aux normes de gestion financière de l'organisation.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Assure le développement du budget du service des ventes conformément aux normes.
- Supervise l'élaboration de budgets pour des campagnes de vente ou des activités de captation de clients précises.
- Gère les dépenses du service en fonction des budgets.
- Gère les écarts pour optimiser les résultats.
- Élabore et met en œuvre des mesures financières pour mesurer l'efficacité des ventes.
- Se tient au courant des tendances financières qui influent sur son secteur d'activité et sur celui de ses clients.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des pratiques comptables d'entreprise en matière de finances et de gestion
- Connaissance des processus d'élaboration du budget
- Connaissance des processus de contrôle financier

3.5.7 Promotion de la technologie de vente

Promeut l'intégration d'outils technologiques pour l'automatisation des ventes et l'analyse des clients afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'organisation des ventes.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Évalue les nouvelles possibilités de technologie dans les ventes.
- Détermine les possibilités d'automatisation de la force de vente pour optimiser le temps consacré aux activités à valeur élevée.
- Encourage les membres de l'équipe à déterminer et à partager des technologies pour soutenir la fonction de vente.
- Veille à ce que les recommandations technologiques soient alignées sur les processus et les objectifs de vente.
- Cherche proactivement des occasions d'en apprendre davantage sur les nouvelles technologies.
- Développe un réseau personnel de ressources technologiques génériques et propres à l'industrie (humaines et documentaires).
- Veille à ce que les représentants utilisent correctement et efficacement la technologie disponible dans le processus de vente.
- Intègre l'analyse des données dans la planification et l'exécution des ventes.
- Appuie la prise de décisions fondées sur les données tout au long du cycle de vente.
- Surveille la mise en œuvre de la technologie dans le cadre du processus de vente et adapte les approches pour s'assurer que les résultats escomptés sont atteints.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance pratique des technologies de vente et leurs applications (intelligence artificielle, gestion des clients potentiels, gestion de la relation client, veille marché/client, automatisation des processus de vente, etc.)
- Connaissance des politiques organisationnelles en matière de TI
- Compréhension du calcul du RCI (rendement du capital investi) de la technologie

- Connaissance de la planification efficace de projets et des jalons

3.6 Liste des compétences réglementaires sectorielles pour le directeur des ventes

3.6.1 Exigences légales et contractuelles pour les ventes

Applique sa compréhension du droit commercial pour établir des processus appropriés qui atténuent les risques financiers et juridiques pour l'organisation en matière de contrats commerciaux.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Établit une liaison étroite avec le service juridique/les affaires juridiques pendant la négociation et la mise en œuvre de contrats complexes.
- Élabore des modalités contractuelles appropriées en collaboration avec des professionnels du droit et d'autres intervenants.
- Surveille et applique les exigences réglementaires et de conformité pour des produits, des secteurs ou des régions particuliers.
- Veille à ce que les processus établis soient suivis pour trouver des demandes de propositions et d'autres occasions de vente concurrentielles et y répondre.
- Surveille les lois et les règlements applicables qui auront une incidence sur les stratégies de vente et leur exécution.
- Examine la documentation et les autres communications et assure la liaison avec d'autres fonctions (marketing, juridique) pour s'assurer qu'elles conviennent au marché canadien.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des lois fédérales, provinciales ou territoriales qui s'appliquent aux ventes, aux contrats et aux produits et services vendus.
- Connaissance des politiques et procédures juridiques organisationnelles
- Connaissance des conventions des modalités et conditions commerciales
- Connaissance des principes de pharmacovigilance comme la formation, les mesures à prendre et déclarations en cas d'effets indésirables, etc. (dans les secteurs pharmaceutiques)

3.6.2 Pratiques de vente éthiques

Établit et applique des processus éthiques pour l'équipe de développement commercial afin de mener ses activités en conformité avec toutes les exigences légales et réglementaires, ainsi qu'avec les valeurs et le code d'éthique de l'entreprise.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Établit un équilibre entre les besoins des clients et ceux de l'organisation de façon transparente.
- Développe une culture d'équipe de vente ouverte et transparente.
- Favorise un environnement où les personnes sont à l'aise de présenter leurs préoccupations éthiques.
- Agit dans l'intérêt supérieur de l'organisation, de la collectivité et de l'environnement.
- Interprète la législation pour déterminer l'incidence sur les processus actuels.
- Veille à ce que l'équipe des ventes se conforme aux lois et au code de conduite du secteur.
- Veille à ce que l'équipe fasse preuve d'équité et de transparence dans toutes les transactions commerciales.
- Veille à l'application des principes éthiques dans la prise de décisions et les négociations.
- Prévoit et traite les situations qui peuvent créer des dilemmes éthiques pour l'équipe de vente.
- Participe à l'élaboration du code de déontologie et de conduite des ventes.
- Gère de façon proactive les relations avec les clients en cas d'effets indésirables, de rappels et d'autres problèmes de réglementation (dans le secteur de la bio-santé).

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance du code de déontologie ou de conduite professionnelle
- Solide connaissance des normes du secteur
- Connaissance des exigences législatives
- Connaissance des politiques et procédures de l'organisation

3.7 Liste des compétences personnelles et professionnelles du directeur des ventes

3.7.1 Communication verbale

Applique des processus de communication verbale efficaces pour présenter des concepts techniques complexes d'une manière claire et convaincante qui garantit la compréhension, la prise de mesures appropriées et la réussite du projet.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Écoute efficacement et fournit une rétroaction appropriée.
- Adapte son style de communication en fonction des différents antécédents culturels, universitaires et techniques.
- Fait preuve de sensibilité à l'égard de la diversité, de l'équité et de l'inclusivité dans ses communications internes et externes.
- Former de manière efficace les équipes interfonctionnelles.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des techniques efficaces de communication verbale
- Connaissance des techniques de présentation efficaces
- Expertise approfondie en la matière
- Connaissances cliniques et scientifiques de base
- Compétences en communication scientifique

3.7.2 Communication écrite

Utilise des compétences de rédaction efficaces pour présenter des sujets techniques complexes d'une manière claire et convaincante qui assure la compréhension, la prise de mesures appropriées et la réussite du projet.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Adopte un style de rédaction adapté aux différents antécédents culturels, éducatifs et techniques.
- Élabore des documents qui sont faciles à comprendre et à appliquer.
- Rédige, modifie et/ou examine des rapports pour répondre aux exigences et aux attentes de l'organisation.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des techniques de rédaction efficaces

3.7.3 Présentations

Élabore et offre des présentations efficaces et bien structurées à des publics au sein ou à l'extérieur de l'organisation, en utilisant un contenu et un style adaptés au public visé.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Structure les présentations pour assurer un maximum d'impact.
- Sélectionne un média approprié pour l'auditoire et le sujet.
- Adapte la langue et les exemples en fonction de l'auditoire ciblé.
- Interagit efficacement avec l'auditoire.
- Prévoit les questions et prépare des réponses appropriées adaptées à l'auditoire et au sujet.
- Articule l'information scientifique, technique, sanitaire/médicale ou réglementaire de manière à la rendre accessible à l'auditoire ciblé.
- Intègre des histoires et des cas appropriés pour améliorer la compréhension.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des techniques et des logiciels de présentation
- Connaissance des techniques de narration
- Compréhension approfondie du sujet de la présentation
- Maîtrise de la langue
- Connaissance particulière des plateformes et des outils de présentation (en ligne, en personne, hybrides)

3.7.4 Travail d'équipe et collaboration

Applique de solides processus de travail d'équipe pour favoriser la coopération et la collaboration entre divers groupes d'intervenants internes et externes, permettant une exécution de projet efficace et efficiente, une résolution de problèmes créative et efficace.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Agit avec intégrité.
- Établit la responsabilisation et la responsabilité dans l'ensemble de l'équipe.
- Articule clairement les exigences.
- Établit des relations solides, transparentes et mutuellement avantageuses avec tous les intervenants.
- Négocie de bonne foi.
- Travaille en collaboration avec différents groupes pour dégager un consensus, résoudre les conflits et assurer la réussite du projet.
- Cherche à comprendre la cause profonde des conflits et joue le rôle de médiateur dans la résolution des conflits, au besoin.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des techniques de leadership
- Connaissance des techniques de communication efficaces
- Connaissance des techniques de résolution de conflits
- Compréhension des processus d'intelligence émotionnelle
- Sensibilité à la diversité, à l'inclusion et à l'équité

3.7.5 Leadership

Fait preuve de responsabilité personnelle à l'égard des résultats de l'équipe et fournit des conseils et du soutien aux membres de l'équipe par l'encouragement et la communication.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Dirige par l'exemple.
- Fait preuve d'initiative.
- Gère les problèmes de façon proactive.
- Encourage et promeut l'amélioration continue.

- Crée des occasions de partage d'information à l'échelle de l'équipe de projet par la structure de gouvernance, les réunions et d'autres interactions.
- Établit et communique clairement les critères appropriés pour l'évaluation du rendement.
- Fait preuve d'empathie et de compassion envers les personnes.
- Encadre les personnes pour s'assurer qu'elles atteignent leur potentiel.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des principes de leadership
- Connaissance des techniques de communication efficaces
- Connaissance des techniques de motivation individuelle
- Compréhension des principes de la dynamique de groupe
- Connaissance des pratiques efficaces d'encadrement et de mentorat

3.7.6 Résolution de problèmes

Applique sa connaissance du domaine et utilise des techniques efficaces de résolution de problèmes pour cerner et quantifier les problèmes, comprendre leur cause profonde, élaborer et analyser des solutions possibles, et sélectionner la solution la plus adaptée pour résoudre les problèmes avec succès.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Recueille toute l'information pertinente pour bien comprendre le problème et ses répercussions avant d'élaborer un plan d'action.
- Applique les approches de la pensée systémique, du raisonnement inductif et du raisonnement déductif pour comprendre les causes fondamentales.
- Utilise le remue-méninges et d'autres techniques créatives pour élaborer des solutions potentielles.
- Se sent à l'aise de faire face à l'ambiguïté lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes.
- Demande de l'aide externe pour élaborer et approuver différentes options.
- Applique des mesures quantitatives et qualitatives pour choisir la meilleure option.
- Met en œuvre des solutions pour atténuer l'impact des risques actualisés.

- Surveille les solutions pendant la mise en œuvre afin d'en assurer l'efficacité.
- Documente et partage les leçons apprises.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance de la pensée systémique, de la pensée critique, du raisonnement déductif et inductif, des techniques de remue-méninges et des techniques de résolution de problèmes
- Connaissance des processus de collaboration pour la génération d'idées
- Connaissance des processus d'analyse
- Connaissance des processus d'analyse des causes fondamentales
- Compétences en communication

3.8 Compétences essentielles du directeur des ventes

Les compétences essentielles sont des compétences de base requises dans tous les types de travail. Il ne s'agit pas de compétences techniques, mais des compétences de base dont les gens ont besoin pour acquérir des connaissances et réaliser des tâches et des activités quotidiennes en milieu de travail.

Le fait de comprendre les exigences d'un poste en matière de compétences essentielles permet aux individus de comparer leurs compétences à celles qui sont requises et peut aider les fournisseurs de formation et d'apprentissage à élaborer des mesures de soutien appropriées afin de s'assurer que les niveaux de compétences essentielles sont acquis pendant la formation, tout en offrant aux employeurs un outil supplémentaire pour déterminer à quelle personne ils doivent attribuer des postes particuliers et la façon de le faire.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada a défini les compétences essentielles comme suit :

- Lecture
- Utilisation de documents
- La numératie, qui est ensuite divisée en :

- Calculs financiers; calculs de planification, de budgétisation et de comptabilité; calculs de mesure et calcul général; calculs d'analyse de données.
- Plusieurs facteurs différents liés aux estimations, y compris la présence d'une procédure établie, le nombre d'éléments à estimer, les conséquences des erreurs d'estimation, la quantité de renseignements manquants et l'exactitude requise.
- Rédaction
- Communication orale
- Capacités de raisonnement, qui se divisent ensuite en :
 - Résolution de problèmes
 - Prise de décisions
 - Pensée critique
 - Planification et organisation du travail
 - Recherche de renseignements
 - Utilisation significative de la mémoire
- Compétences informatiques
- Travail d'équipe
- Formation continue

La plupart des compétences essentielles sont assorties de niveaux fondés sur la complexité, et un poste peut être analysé pour déterminer les niveaux appropriés de compétences essentielles. Les exceptions sont indiquées ci-dessous :

- Le « travail d'équipe » n'est pas assorti d'une cote de complexité : cette compétence décrit simplement les façons dont le titulaire du poste devrait interagir avec d'autres personnes dans le cadre de ses fonctions, que ce soit à l'interne ou à l'externe (c.-à-d. avec des clients ou le public).
- La « formation continue » n'est pas assortie d'une cote de complexité : cette compétence décrit les types de formation attendus dans le contexte du poste (p. ex., en milieu de travail, encadrement par d'autres personnes, formation officielle dans le cadre de l'emploi, etc.).

REMARQUE : En janvier 2020, Emploi et Développement social Canada a entrepris un examen exhaustif des compétences essentielles dans le but d'ajouter des compétences supplémentaires, de peaufiner les compétences actuelles (en particulier les compétences en informatique) et de mieux harmoniser les compétences essentielles à des approches semblables utilisées dans d'autres pays.

Cependant, les détails n'ont pas été finalisés à temps pour être utilisés; par conséquent, les profils élaborés pour ce projet respectent les normes existantes en décembre 2019..

3.9 Niveaux de compétence linguistique canadiens pour le directeur des ventes

Les niveaux de compétence linguistique canadiens consistent en une échelle de 12 points liée à des descripteurs de la compétence linguistique axée sur les tâches, qui ont été élaborés à l'origine à titre de guide afin de mesurer l'enseignement et l'évaluation de l'anglais langue seconde au Canada. Depuis leur création, le Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens a continué de peaufiner les niveaux de compétence linguistique canadiens et ces derniers comprennent maintenant des échelles pour la maîtrise de l'anglais et du français.¹

Les niveaux de compétence linguistique canadiens ont été validés en fonction des critères du Cadre commun de référence européen pour les langues et de l'American Council for the Teaching of Foreign Languages, et ils sont considérés comme étant précis pour les évaluations comportant des enjeux élevés².

Les niveaux de compétences essentielles liés à la communication orale ont été élaborés en fonction des niveaux de compétence linguistique canadiens³. Des travaux comparatifs visant à déterminer l'harmonisation entre les niveaux de compétence linguistique canadiens et d'autres compétences essentielles se poursuivent, et des travaux récents ont permis d'harmoniser davantage les compétences essentielles liées à la communication orale, tant dans les domaines de l'expression orale que de l'écoute, de la lecture, de la rédaction et de l'utilisation de documents.⁴

Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens a élaboré un ensemble de tableaux croisés qui harmonisent les cotes des niveaux de compétence linguistique canadiens avec les cotes des compétences essentielles liées à la lecture, à la rédaction, à la communication orale et à l'utilisation de documents.

¹ Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens. Cadre théorique pour le Canadian Language Benchmarks et les *niveaux de compétence linguistique canadiens*. CNCLC. Ottawa 2015. p. 8

² Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens. Niveaux de compétence linguistique canadiens : English as a Second Language for Adults, CNCLC. Ottawa 2012 p. II

³ Groupe de recherche sur les compétences essentielles. Guide d'interprétation des profils des compétences essentielles. EDSC. Ottawa ND. p. 57

⁴ Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens. *Relating Canadian Language Benchmarks to Essential Skills : A Comparative Framework*. 2015, p. 3

Profil de compétences essentielles et de niveaux de compétence linguistique canadiens du directeur des ventes

Compétences essentielles	Niveau équivalent de compétence linguistique canadien	Niveau de la compétence essentielle				
		1	2	3	4	5
Lecture	Lecture : 11-12	1	2	3	4	5
Utilisation de documents	Lecture : 11-12 Rédaction : 11-12	1	2	3	4	5
Rédaction	Rédaction : 9	1	2	3	4	5
Expression orale	Parole : 11-12 Écoute : 11-12	1	2	3	4	
Calcul	S. O.	1	2	3	4	5
Capacité de raisonnement – Résolution de problèmes	S. O.	1	2	3	4	
Capacité de raisonnement – Prise de décision	S. O.	1	2	3	4	
Capacité de raisonnement – Planification et organisation du travail et des tâches	S. O.	1	2	3	4	
Capacité de raisonnement – Utilisation significative de la mémoire	S. O.	Types 1, 2, 3				
Capacité de raisonnement – Recherche de renseignements	S. O.	1	2	3	4	
Compétences informatiques	S. O.	1	2	3	4	5
Travail d'équipe	S. O.	Voir ci-dessous				
Formation continue	S. O.	Voir ci-dessous				

Explication des compétences essentielles et des niveaux de compétence linguistique canadiens pour le directeur des ventes

Lecture : Compétences essentielles 3 Niveaux de compétence linguistique canadiens : 7-9

Les directeurs des ventes lisent et interprètent divers documents commerciaux, y compris des études de marketing, des monographies de produits, des documents techniques sur de nouveaux produits, des documents de fournisseurs et des documents commerciaux (contrats, propositions, brevets, etc.) afin de recueillir des informations pouvant être utilisées pour optimiser le rendement commercial de l'organisation.

Utilisation de documents : Compétences essentielles 3 Niveaux de compétence linguistique canadiens : Lecture : 7-8, Rédaction : 7-8

Les directeurs des ventes consultent et interprètent de l'information provenant d'une vaste gamme de sources numériques et papier et utilisent l'information recueillie pour faire des déductions et tirer des conclusions dans leur domaine de spécialisation. Les renseignements qu'ils interprètent peuvent être de nature textuelle, graphique ou numérique, et ils doivent synthétiser et résumer des renseignements pour éclairer leur propre recherche et éclairer les décisions des autres membres de l'organisation.

Rédaction : Compétences essentielles 4 Niveaux de compétence linguistique canadiens : 9

Les directeurs des ventes rédigent des rapports et élaborent des documents pour informer les clients au sujet des produits et des services. Ils élaborent et documentent des procédures pour leur service et créent des stratégies et des plans de vente à présenter à la haute direction pour la prise de décisions. Ils rédigent des notes de service, des notes d'information, des courriels, des lettres et d'autres lettres d'affaires courantes à l'intention de divers publics internes et externes.

Expression orale : Compétences essentielles 4 Niveaux de compétence linguistique canadiens : Parole : 11-12, Écoute : 11-12

Les directeurs des ventes doivent être capables de communiquer de façon convaincante des informations techniques complexes pour influencer les comportements d'achat. Ils font des présentations aux clients et fournissent de l'information pour éclairer les décisions des cadres supérieurs. Ils enseignent au personnel des ventes des techniques et des technologies pour améliorer les performances.

Numératie : Compétences essentielles 3 (Calculs monétaires : 3, Planification, budgétisation et comptabilité : 3, mesure et calcul : S. O., analyse des données : 3)

Les directeurs des ventes sont responsables de la rédaction et du suivi des budgets du service, ainsi que du suivi des dépenses pour les projets en cours. Dans le cadre de leur travail, ils calculent les prix, les rabais et les incitatifs, et élaborent des scénarios prédictifs fondés sur les données économiques et sur les clients. Ils développent et analysent également des indicateurs de vente pour déterminer et améliorer l'efficacité de l'équipe de vente.

Capacité de raisonnement :

La capacité de raisonnement est subdivisée en cinq domaines :

- Capacité de raisonnement – Résolution de problèmes
- Capacité de raisonnement – Prise de décision
- Capacité de raisonnement – Planification et organisation du travail et des tâches
- Capacité de raisonnement – Recherche de renseignements
- Capacité de raisonnement – Utilisation significative de la mémoire

- **Capacité de raisonnement – Résolution de problèmes : Compétences essentielles 3**

Les directeurs des ventes règlent des problèmes relativement simples dans le cadre de leur travail. Ils s'occupent des chiffres et de la nature humaine et peuvent avoir à prédire les résultats avec une information limitée. Il existe habituellement un processus établi pour résoudre les problèmes une fois que les données sont recueillies.

- **Capacité de raisonnement – Prise de décision : Compétences essentielles 3**

Les directeurs des ventes analysent, synthétisent et évaluent les arguments, les renseignements et les données de diverses sources, et doivent faire preuve d'un bon jugement pour décider entre différents plans d'action. Les décisions qu'ils prennent peuvent avoir des conséquences financières importantes pour leur organisation, qui ne sont peut-être pas évidentes.

- **Capacité de raisonnement – Planification et organisation du travail et des tâches : Compétences essentielles 3**

Les directeurs des ventes planifient leur propre travail en tenant compte de la disponibilité des ressources partagées et des conflits d'horaire potentiels avec les autres. Ils planifient et dirigent le travail de leurs services en établissant les priorités et en affectant et en gérant des ressources limitées afin d'optimiser leur valeur. Ils disposent d'une grande discrétion quant aux tâches et aux modalités de leur travail et doivent gérer leur temps afin de respecter des jalons précis dans un calendrier de projet. Ils travaillent avec l'équipe commerciale pour planifier et exécuter des stratégies de vente qui ont un impact sur le chiffre d'affaires et la rentabilité de leur organisation.

- **Capacité de raisonnement – Recherche de renseignements : Compétences essentielles 3**

Les directeurs des ventes recueillent, analysent et interprètent des données provenant de diverses sources connues. L'information est habituellement utilisable sous la forme dans laquelle elle est recueillie, bien qu'elle puisse nécessiter une analyse supplémentaire.

- **Capacité de raisonnement – Utilisation significative de la mémoire : Types 1, 2, 3**

Les directeurs des ventes doivent mémoriser, retenir et utiliser l'information par l'une ou l'autre des méthodes suivantes :

- Mémorisation intentionnelle de procédures, de codes, de numéros de pièce, mémorisation par la répétition (type 1)
- Se souvenir de certains renseignements pendant de brèves périodes, c.-à-d., minutes ou heures (type 2)
- Événements uniques dans lesquels l'apprentissage découle de l'exposition (type 3)

- **Compétences informatiques : Compétences essentielles 3**

Les directeurs des ventes utilisent des outils logiciels standards de productivité de bureau (traitement de texte, feuilles de calcul, présentations, etc.), des outils de communication électronique (courriel, texte, messagerie instantanée, vidéoconférence, etc.), et utilisent également des outils de vente (CRM) et des systèmes de renseignements sur les marchés pour optimiser le rendement de la fonction de vente. Ils utilisent divers outils numériques pour communiquer avec le marché et surveillent étroitement l'analyse des données pour améliorer les processus de vente.

Travail d'équipe : Contextes de travail 2, 3 et 4

Les fonctions et les contextes de travail suivants sont pertinents pour le rôle de directeur des ventes :

- Travaille de façon autonome (contexte 2)
- Collabore avec un partenaire ou un assistant (contexte 3)
- Travaille en tant que membre d'une équipe (contexte 4)

Il peut également participer à des activités de supervision ou de leadership, comme suit : Fonctions 1 à 12

- Participer à des discussions officielles sur les processus de travail ou l'amélioration des produits (fonction S/L 1)
- Avoir l'occasion de formuler des suggestions sur l'amélioration des processus de travail (fonction S/L 2)
- Surveiller le rendement au travail des autres (fonction S/L 3)
- Indiquer ou montrer à d'autres travailleurs la façon dont les tâches doivent être effectuées (fonction S/L 4)
- Orienter les nouveaux employés (fonction S/L 5)
- Formuler des recommandations d'embauche (fonction S/L 6)
- Prend des décisions d'embauche (fonction S/L 7)
- Sélectionner les entrepreneurs et les fournisseurs (fonction S/L 8)
- Attribuer les tâches courantes à d'autres travailleurs (fonction S/L 9)
- Attribuer les tâches nouvelles et inhabituelles aux autres travailleurs (fonction S/L 10)
- Déterminer la formation requise par d'autres travailleurs ou qui serait utile pour eux (fonction S/L 11)
- Traiter les griefs ou les plaintes d'autres travailleurs (fonction S/L 12)

Formation continue : Types d'apprentissage 1, 2, 3 Comment l'apprentissage se déroule : 1, 2, 3, 4, 5, 6**Le type d'apprentissage peut comprendre :**

- Les formations en santé et sécurité au travail (type 1)
- L'obtention et la mise à jour des titres de compétence (type 2)
- La découverte de nouveaux équipements, de nouvelles procédures et de nouveaux produits et services (type 3)

L'apprentissage peut découler :

- D'activités de travail habituelles (contexte 1)
- De la collaboration avec des collègues (contexte 2)
- De la formation offerte en milieu de travail (contexte 3)
- D'autres formes d'autoformation (contexte 4) :
 - Au travail
 - En dehors des heures de travail
 - Au moyen du matériel offert au travail

- Au moyen de matériel obtenu auprès d'une association professionnelle ou d'un syndicat
- Au moyen de matériel que le travailleur a obtenu de sa propre initiative
- De formations hors site (contexte 5) :
 - Pendant les heures de travail, sans frais pour le travailleur
 - Partiellement subventionnées

De formations dont le coût est payé par le travailleur (contexte 6)

4 RÉFÉRENCES

Collecte des données

L'élaboration des Normes professionnelles nationales a commencé par un examen de l'information existante sur la fonction. Ce processus d'examen comprenait la consultation de livres, d'offres d'emploi, de sites Web, d'articles et des profils de compétences existants de BioTalent Canada pour créer la première ébauche. Après plusieurs versions mises au point grâce aux commentaires écrits, aux groupes de discussion et à un sondage national auprès d'experts en la matière, les normes nationales ont été élaborées. Les sources suivantes ont été consultées lors de la création de ce profil de **directeur des ventes** :

« Relating Canadian Language Benchmarks to Essential Skills : A Comparative Framework. » Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), 2015.

« Canadian Language Benchmarks: English as a Second Language for Adults. » Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), octobre 2015.

« Cadre théorique pour le Canadian Language Benchmarks et les niveaux de compétence linguistique canadiens. » Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), 2015.

« Guide d'interprétation des profils des compétences essentielles. » Unité de recherche sur les compétences essentielles, Information sur les compétences et le marché du travail, Division des compétences et de l'emploi, Ressources humaines et Développement social Canada, 2017.

Gauthier, Marie-Elyse. « Aperçu des niveaux de compétence du CLB et des NCLC ». Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), février. 2018.

« Sales Manager Key Competencies and Skills » Everyday Value Jamaica, Everydayvaluejm.com, <https://everydayvaluejm.com/wp-content/uploads/2021/04/JD-for-Sales-Manager.pdf>.

John Sergeant Associates. « Sales Management Competencies » Jsasolutions, Jsasolutions.com, http://www.jsasolutions.com/files/1_Sales_Management_Competencies.pdf.

« 21 Core Competencies of Successful Sales Managers » 21 Sales Manager Competencies, Gulas Group, Inc., <http://www.gulasgroup.com/sales-manager-competencies.shtml>.

« What Does a Sales Manager Do? » Western Governors University, Western Governors University – WGU, 25 octobre 2021, <https://www.wgu.edu/career-guide/business/sales-manager-career.html>.

« 10 Important Competencies of a Sales Manager » Clever Control Smart Employee Monitoring, Clever Control, 7 juin 2017, <https://clevercontrol.com/10-important-competencies-sales-manager/>.

Career Explorer. « What Does a Sales Manager Do? » Career Explorer de Sokanu, Career Explorer, 14 novembre 2019, <https://www.careerexplorer.com/careers/sales-manager/>.

« Sales Leadership » Institut de l'ACPV, Association canadienne des professionnels de la vente, septembre 2019, <https://www.cpsa.com/docs/default-source/pd-templates/sales-leadership-final.pdf?sfvrsn=2>.

Votre équipe figure déjà parmi les étoiles du secteur. Voici comment enrichir leurs compétences clés.



DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- Compétences essentielles fondamentales pour la bioéconomie
 - Introduction à la bioéconomie, la lecture, la rédaction, la numératie, l'utilisation de document, la collaboration, la communication et la résolution de problèmes
- Compétences techniques fondamentales
 - La rédaction de rapports scientifiques, BPL, BPF, AQ/CQ, BPC



Offrez à votre équipe l'avantage BioFin prêt^{MC}

biotalent.ca/essentiel | biotalent.ca/technique



Projet financé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles du gouvernement du Canada. 

Les opinions et les interprétations exprimées dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

© 2022 BioTalent Canada. Il est interdit de reproduire ou de distribuer cette publication, en tout ou en partie, sans l'autorisation expresse de BioTalent Canada.

BioTalent Canada^{MC}, Le PetriDish^{MC}, Biocompatibilité^{MC} et BioFin Prêt^{MC} sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent^{MC} est une marque de commerce de BioTalent Canada. Septembre 2022.



biotalent.ca/fr

 facebook.com/biotalentcanada

 twitter.com/BioTalentCanada

 linkedin.com/company/biotalent-canada

 youtube.com/user/BioTalentCanada

