



# LEADERS DE LA VENTE

PROFIL DE COMPÉTENCES

# REMERCIEMENTS

L'Institut de vente de l'Association canadienne des professionnels de la vente (ACPV) désire remercier les membres suivants du comité de direction pour leur contribution bénévole à l'élaboration du profil de compétences des leaders de la vente.

## COMITÉ DE DIRECTION DU PROGRAMME DE CERTIFICATION

David Jeffrey  
Vice-président régional, Ventes commerciales,  
Salesforce

Dr. Karen Peesker, PhD, MBA Directrice,  
Ted Rogers Sales Leadership Program  
et professeure adjointe Ted Rogers School  
of Management, Université Ryerson

Jesse Cournoyer  
Gestionnaire de vente, NA et EMEA, Vidyard

Lorella Depieri  
Présidente, Results by Design et cofondatrice de  
1-degree shift

Michelle Russell  
Chef du développement des affaires,  
420 Advisory Management

Nick Allaire  
Directeur de vente régional, C.-B. et Prairies,  
Xerox Canada Ltd.

Doug Lyons  
Directeur, LD3 Innovations Inc.

John Rothwell  
Vice-président, Développement des affaires,  
Financière Banque Nationale, président,  
BenefAction et coach d'affaires certifié

Scott Gilmore  
Vice-président principal, Vente et marketing,  
DoubleDigit Sales

Katie Christopher  
Directrice des ventes, Vision Critical

Nous aimerions également remercier les nombreux experts de la vente qui ont pris part à nos groupes de discussion à l'échelle nationale.

© Association canadienne des professionnels de la vente, octobre 2018

Tous droits réservés. Aucun élément des présentes ne peut être reproduit, conservé dans un système d'extraction ou transmis, sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit, sans la permission préalable écrite de l'Association canadienne des professionnels de la vente.

# PROFIL DE COMPÉTENCES DES LEADERS DE LA VENTE

## QU'EST-CE QU'UNE COMPÉTENCE?

Une compétence est un ensemble de connaissances, d'habiletés et de capacités connexes qui permettent à une ou à un professionnel de travailler efficacement dans une sphère donnée de son travail. Un des aspects importants de la compétence est l'idée de rendement, c'est-à-dire les actions observables prises par une ou un professionnel compétent qui exigent une combinaison de connaissances, d'habiletés ou de compréhension pour effectuer son travail efficacement. Le profil de compétences des leaders de la vente fournit des indicateurs de rendement dans chacun des sous-domaines de compétence. Ces indicateurs sont organisés de manière à présenter un résumé complet et détaillé des compétences requises pour être une ou un leader de la vente compétent après avoir terminé les programmes de formation requis et deux ans d'expérience dans un poste de gestion ou de leadership d'une équipe de vente.

Les indicateurs de rendement se présentent sous forme d'énoncés numérotés qui commencent par un « **P** » pour « **Performance** » et qui décrivent l'ensemble des compétences s'appliquant à une pratique efficace.

Les connaissances nécessaires dont doit faire preuve une ou un leader de la vente compétent pour effectuer certains aspects de son travail sont indiquées sous forme d'énoncés numérotés qui commencent par un « **K** » for « **Knowledge** » (connaissance) dans chaque sous-domaine de compétence.

## À QUOI SERT UN PROFIL DE COMPÉTENCES?

Ce profil de compétences décrit les compétences du programme de certification par étapes progressives de l'Institut de vente de l'Association canadienne des professionnels de la vente (ACPV). Le profil de compétences :

- › fournit des conseils aux éducateurs des établissements postsecondaires et aux autres fournisseurs de formation qui souhaitent concevoir des programmes capables de former des diplômés possédant les compétences recherchées par les employeurs;
- › guide les candidats qui souhaitent obtenir la certification professionnelle en les aidant à mieux comprendre ce qu'on attend d'eux lorsqu'ils sont inscrits à un programme de formation agréé par l'Institut de vente de l'ACPV;
- › fournit des lignes directrices pour guider la préparation des descriptions de postes et des outils d'entrevue;
- › sert de fondement aux examens pour l'obtention des titres professionnels.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PLANIFICATION DES VENTES</b> .....	<b>5</b>
1.1 Participer à la planification stratégique.....	5
1.2 Planifier les comptes, les territoires/secteurs et les objectifs de vente.....	6
1.3 Exécuter avec le souci de l'excellence.....	6
<b>BÂTIR ET DIRIGER L'ÉQUIPE DE VENTE</b> .....	<b>7</b>
2.1 Participer à la planification des ressources en personnel.....	7
2.2 Recruter et choisir les membres de l'équipe de vente.....	7
2.3 Accueillir et intégrer les membres de l'équipe de vente.....	8
2.4 Reconnaître et encourager le rendement de l'équipe de vente.....	8
<b>ENCADRER L'ÉQUIPE DE VENTE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE</b> .....	<b>9</b>
3.1 Appuyer la facilitation des ventes.....	9
3.2 Encadrer le processus de vente.....	10
3.3 Encadrer l'équipe pour ce qui est du rendement des ventes.....	10
<b>SOUTENIR LE CYCLE DE VENTE</b> .....	<b>11</b>
4.1 Établir le processus de vente.....	11
4.2 Soutenir les relations avec les clients stratégiques.....	11
4.3 Participer aux communications sur les ventes.....	12
4.4 Fournir un soutien pour les négociations.....	12
<b>SENS DES AFFAIRES</b> .....	<b>13</b>
5.1 Comprendre son entreprise/organisation.....	13
5.2 Comprendre l'entreprise de ses clients.....	13
5.3 Faire preuve de connaissances financières.....	14
5.4 Faire preuve de connaissances juridiques.....	14
<b>TECHNOLOGIES DE VENTE</b> .....	<b>15</b>
6.1 Adapter les technologies de vente à la stratégie.....	15
6.2 Tirer parti des technologies pour obtenir des données et prendre des décisions.....	16
6.3 Diriger le changement technologique dans le domaine de la vente.....	16
<b>CONDUITE PROFESSIONNELLE DANS LE DOMAINE DE LA VENTE</b> .....	<b>17</b>
7.1 Agir avec intégrité.....	17
7.2 Accroître les résultats.....	18
7.3 Travailler en équipe (collaboration).....	18
7.4 Participer à la formation continue.....	19
7.5 Développer sa marque personnelle.....	19

# PLANIFICATION DES VENTES

La planification des ventes consiste à analyser la clientèle<sup>1</sup>, les comptes, les membres de l'équipe, l'organisation et l'industrie afin de mieux comprendre les forces et faiblesses, anticiper les défis, établir des objectifs réalistes et développer des solutions conformes à la stratégie organisationnelle globale. Cela comprend communiquer ouvertement avec les membres de l'équipe de vente et de l'équipe interfonctionnelle (p. ex. marketing) au sujet de la vision, des valeurs, des objectifs, des mesures de rendement ainsi que de l'exécution et du rendement du plan.

## 1.1 PARTICIPER À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

### **Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Communiquer la vision, les valeurs, les objectifs et les mesures de rendement de l'organisation à l'équipe de vente
- P2. Tirer parti des modèles de planification stratégique pour guider la planification des ventes
- P3. Analyser la conjoncture actuelle et future du secteur, y compris :
  - l'orientation future des concurrents ainsi que les menaces ou occasions potentielles
- P4. Analyser les problèmes de base de l'organisation liés à la vente
- P5. Faire preuve de créativité afin d'identifier de nouvelles solutions (p. ex. étudier un problème sous des angles différents)
- P6. Communiquer la planification stratégique aux échelons supérieurs et à l'ensemble de l'organisation afin d'éclairer la planification organisationnelle
- P7. Faire preuve d'agilité en intégrant les nouveaux renseignements afin de mettre en œuvre les changements nécessaires
- P8. Élaborer des plans de communication et de mise en œuvre pour fournir aux membres de l'équipe de l'information sur la stratégie de vente
- P9. S'assurer que la stratégie de vente s'aligne sur la feuille de route de l'organisation ou du produit
- P10. Participer au processus de segmentation du marché en adaptant les services et produits en fonction du segment
- P11. Favoriser le soutien et le ralliement de l'organisation à l'égard du succès des ventes afin de s'assurer que tous les autres services de l'organisation appuient la vision et les priorités de vente

### **Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les plans d'entreprise
- K2. La croissance et la rétention des clients par opposition à l'acquisition de nouveaux clients
- K3. Les modèles d'analyse stratégique, p. ex. analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces)
- K4. La chaîne de valeur du secteur d'activité de chaque client important

<sup>1</sup> Client et clientèle sont utilisés comme synonymes dans le présent document.

## 1.2 PLANIFIER LES COMPTES, LES TERRITOIRES/SECTEURS ET LES OBJECTIFS DE VENTE

### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Effectuer une analyse interne de l'historique du rendement de chaque gamme de produit, territoire, vendeur/représentant et compte, selon le besoin
- P2. Analyser le comportement d'achat des clients pour éclairer la planification des ventes
- P3. Déterminer le potentiel total de ses comptes et territoires
- P4. Créer et mettre en œuvre un processus pour repérer les meilleurs clients
- P5. Créer et mettre en œuvre un processus de planification des comptes stratégiques afin de définir des plans de vente pour chaque client
- P6. Établir un modèle de prédiction pour indiquer la santé du pipeline de vente, y compris :
  - › le taux de réussite
  - › la durée moyenne du cycle de vente
  - › la taille/valeur moyenne des transactions
  - › les autres variables de l'entreprise, selon le besoin
- P7. Établir et négocier des objectifs réalistes et atteignables
- P8. Donner à l'équipe de vente la possibilité d'établir les objectifs selon la méthode ascendante

### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. Les objectifs SMART : énoncés d'objectifs spécifiques, mesurables, assignables, réalistes et limités dans le temps
- K2. Les modèles de processus de vente, les étapes et définitions
- K3. Les principes de résolution des conflits

## 1.3 EXÉCUTER AVEC LE SOUCI DE L'EXCELLENCE

### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Collaborer avec l'équipe de vente et les membres de l'équipe interfonctionnelle afin de déterminer les indicateurs avancés et retardés du rendement des ventes
- P2. Diriger l'équipe de vente pour établir la liste des clients cibles ainsi que les secteurs de marché, régions et comptes prioritaires
- P3. Identifier des sources pour la génération de pistes de clients potentiels et collaborer avec les équipes de marketing afin d'harmoniser les activités promotionnelles
- P4. Déléguer les tâches de vente aux membres de l'équipe qui ont l'expérience et les compétences requises
- P5. Collaborer avec les membres de l'équipe du marketing pour la planification de stratégies de mise en marché
- P6. Identifier les obstacles potentiels à la réussite et s'affairer à les éliminer
- P7. Établir une communication et une collaboration continues avec le service de marketing afin de favoriser le succès des ventes tout au long de l'exécution du plan
- P8. Communiquer ouvertement et avec transparence à propos du rendement de l'organisation de vente
- P9. Adapter les plans en fonction des problèmes cernés à l'étape de la mise en œuvre

### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. Les indicateurs de rendement et les objectifs opérationnels clés
- K2. La structure, les responsabilités et rôles fondamentaux de l'organisation
- K3. Les principes pour créer et diriger des équipes interfonctionnelles
- K4. Les indicateurs avancés et retardés du rendement
- K5. Les tactiques et plans de mise en œuvre de la stratégie organisationnelle et du plan de vente stratégique

# BÂTIR ET DIRIGER L'ÉQUIPE DE VENTE

Pour bâtir et retenir une équipe de vente solide, la ou le leader de la vente doit recruter et maintenir en poste des membres d'équipe compétents. Pour cela, il faut déterminer les besoins en personnel actuels et futurs de l'organisation et choisir des candidats en fonction de critères préétablis. Après l'embauche, la ou le leader de la vente doit appuyer la transition des nouveaux membres, communiquer clairement les attentes, créer un système de récompense adapté aux divers facteurs de motivation (rémunération, programme de reconnaissance, etc.) et encourager un meilleur rendement.

## 2.1 PARTICIPER À LA PLANIFICATION DES RESSOURCES EN PERSONNEL

**Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Recommander la taille et la structure de l'équipe de vente requise pour atteindre les objectifs (vente entrante, vente sortante, soutien des ventes, etc.)
- P2. Planifier l'équipe de vente en tenant compte des données sur les préférences et le style de vie du profil démographique de la main-d'œuvre actuelle et future
- P3. Tenir compte des caractéristiques culturelles et générationnelles des membres de l'équipe de vente aux fins de la planification
- P4. Planifier en vue de plusieurs éléments de motivation, y compris la rémunération, la concurrence, la récompense, la reconnaissance et l'altruisme
- P5. Favoriser les relations interfonctionnelles (entre services) en identifiant les occasions de vente en équipe
- P6. Élaborer un plan de développement des compétences pour l'équipe de vente et le faire reposer sur les domaines d'apprentissage choisis par l'équipe

**Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les descriptions de poste des membres de l'équipe de vente
- K2. Les différences culturelles dans le milieu de travail
- K3. Les différences démographiques dans le milieu de travail
- K4. Les concepts et modèles de capacité de vente

## 2.2 RECRUTER ET CHOISIR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE VENTE

**Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Rédiger les descriptions de poste et définir les tâches
- P2. Identifier des candidats qualifiés pour les comités de sélection des membres de l'équipe
- P3. Établir les critères de sélection des candidats pour les postes
- P4. Trouver des candidats et faire la sélection préliminaire de candidats pour les postes
- P5. Collaborer avec les ressources humaines pour rédiger et présenter les offres d'emploi
- P6. Participer à la négociation de contrats avec le nouveau personnel potentiel
- P7. Respecter les exigences réglementaires en matière d'embauche, de sélection et d'encadrement/orientation

**Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les guides sur les questions d'entrevue et les types d'entrevues
- K2. Les modèles de description de poste

### **2.3 ACCUEILLIR ET INTÉGRER LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE VENTE**

**Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Établir les attentes de rendement et les plans de perfectionnement des employés
- P2. Prévoir le soutien et les ressources nécessaires à l'accueil et à l'intégration afin de donner à chaque nouveau membre de l'équipe toutes les chances de réussir dans son rôle
- P3. Clarifier les normes de rendement et les attentes des membres de l'équipe
- P4. Appuyer la transition des dossiers des clients et le transfert des connaissances entre les professionnels de la vente
- P5. Veiller à offrir une formation sur les principes fondamentaux de la vente
- P6. Intégrer la rétroaction obtenue de la part des clients pendant la première période du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés
- P7. Établir des processus pour s'assurer que les membres de l'équipe atteignent un certain niveau d'efficacité dans un délai précis
- P8. Examiner et mettre à jour les processus d'accueil et d'intégration pour s'assurer que le délai accordé pour acquérir la compétence dans le rôle tient compte des exigences particulières du secteur d'activité, de l'entreprise ou de la gamme de produits

**Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les besoins et ressources de l'organisation en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux employés
- K2. Les exigences provinciales et fédérales en matière de recrutement, de sélection et d'encadrement/orientation

### **2.4 RECONNAÎTRE ET ENCOURAGER LE RENDEMENT DE L'ÉQUIPE DE VENTE**

**Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Identifier le non-alignement potentiel du comportement de l'équipe de vente, des programmes incitatifs, des buts et objectifs de l'organisation
- P2. Choisir les critères de mesure du rendement qui serviront à surveiller le rendement tout en tenant compte de leur lien à la rémunération et de leur influence sur les comportements
- P3. Mettre en place des programmes de récompense et de reconnaissance pour encourager le rendement des ventes souhaité
- P4. Tenir compte des priorités changeantes des membres de l'équipe de vente dans la planification des incitatifs
- P5. Expliquer aux membres de l'équipe comment le régime de rémunération s'aligne sur les buts et objectifs
- P6. Identifier des plans incitatifs à court et à long terme
- P7. Communiquer à l'équipe de vente les attentes en matière de rendement et de comportement (c.-à-d. comment ils seront évalués, observés et reconnus)

**Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les occasions d'incitatifs à court et à long terme
- K2. Les politiques et procédures de l'organisation
- K3. Les facteurs de motivation intrinsèques



# ENCADRER L'ÉQUIPE DE VENTE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE

Pour réussir à long terme comme leader de la vente, il est important d'appuyer à la fois le perfectionnement personnel et le rendement de vente de chaque membre de l'équipe. Cela comprend évaluer les points forts et les points à améliorer, fournir des ressources à toutes les étapes du perfectionnement professionnel (p. ex. formation, outils de vente, mentorat par les pairs, encadrement) et des ressources pour rationaliser le cycle de vente. La réussite nécessite que la ou le leader de la vente communique des attentes claires aux membres de l'équipe et qu'elle ou il leur fournisse une rétroaction fréquente sur leur rendement.

## 3.1 APPUYER LA FACILITATION DES VENTES

### **Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Établir la fréquence d'activités personnelles de perfectionnement qui convient le mieux aux membres de son équipe de vente
- P2. Mettre en place des outils et des processus de vente pour améliorer le rendement des ventes
- P3. Identifier les problèmes qui peuvent être réglés au moyen d'une formation à court ou à long terme au lieu d'améliorations aux processus
- P4. Faire participer les membres de l'équipe à des activités d'apprentissage en équipe et utiliser des exemples d'expériences vécues et des anecdotes dans le cadre de ces activités
- P5. Mettre en œuvre des solutions régulières de formation et de perfectionnement afin d'assurer une culture de formation continue et d'amélioration du rendement des ventes
- P6. Établir une communication constante avec les membres de l'équipe du marketing afin de tirer profit d'outils et de ressources de facilitation des ventes

### **Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les ressources de formation et de perfectionnement dans le domaine de la vente
- K2. Les méthodes de documentation et de partage des expériences
- K3. Les ressources de formation et de perfectionnement

## 3.2 ENCADRER LE PROCESSUS DE VENTE

### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Fournir des commentaires précis sur les forces et les domaines à améliorer ainsi que sur les comportements
- P2. Fournir séparément l'encadrement (coaching) sur le processus de vente et l'encadrement sur le perfectionnement professionnel
- P3. Établir des attentes de rendement et des indicateurs à chaque étape du cycle de vente
- P4. Prévoir du temps pour l'évaluation du rendement de vente à diverses étapes du cycle de vente
- P5. Prévoir du temps d'encadrement afin de veiller à ce que chaque personne reçoive une rétroaction à tous les niveaux de rendement
- P6. Évaluer les compétences de chaque membre de l'équipe à différentes étapes du processus de vente ainsi que sa connaissance de la gamme de produits
- P7. Créer un environnement ouvert favorable au dialogue avec chaque membre de l'équipe de vente
- P8. Démontrer que l'on est responsable des conséquences des résultats tant négatifs que positifs

### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. Le processus de vente, les étapes et définitions
- K2. Les critères de mesure du rendement

## 3.3 ENCADRER L'ÉQUIPE POUR CE QUI EST DU RENDEMENT DES VENTES

### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Déterminer les besoins des membres individuels de l'équipe au moyen de discussions, d'évaluations et de la rétroaction à 360 degrés
- P2. Établir la fréquence de l'encadrement/coaching et de la rétroaction sur le rendement
- P3. Fournir des occasions de mentorat par les pairs et de mentorat inversé
- P4. Participer aux appels de vente et fournir une rétroaction en vue de l'amélioration du rendement
- P5. Recueillir les commentaires d'autres membres de l'organisation au sujet du rendement des membres de l'équipe de vente
- P6. Effectuer les évaluations officielles du rendement
- P7. Discuter des objectifs de carrière avec chaque membre de l'équipe afin d'analyser de manière éclairée les critères de fixation des objectifs et la planification du perfectionnement
- P8. Déterminer si le membre de l'équipe de vente est prêt pour un encadrement en vente
- P9. Déterminer le meilleur modèle d'encadrement en fonction des besoins individuels des membres de l'équipe de vente
- P10. Poser des questions précises, en contexte et ouvertes pour guider la discussion sur le perfectionnement
- P11. Partager ses expériences et leçons apprises avec les membres de l'équipe
- P12. Participer à des évaluations de la personnalité pour soi-même et l'équipe

### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. La théorie de l'intelligence émotionnelle
- K2. Les modèles d'amélioration du rendement
- K3. Les méthodes d'encadrement sur le terrain
- K4. Les évaluations de la personnalité

# SOUTENIR LE CYCLE DE VENTE

Bien soutenir le cycle de vente est un des objectifs de tout leader de la vente. Cela comprend évaluer les clients et les facteurs pertinents pour déterminer les processus de vente, les critères de mesure et le style de communication les plus appropriés et les mieux adaptés au client, au produit et aux objectifs établis. En tant que leader, il est important d'aider votre équipe à gérer la relation avec les clients stratégiques ou les situations difficiles avec les clients (p. ex. déterminer les personnes clés, accorder plus de soutien pour les clients importants, les négociations ou les ventes complexes).

## 4.1 ÉTABLIR LE PROCESSUS DE VENTE

**Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Évaluer le parcours client dans l'entonnoir de vente
- P2. Développer et optimiser le processus de vente pour l'aligner sur les priorités, buts et objectifs établis
- P3. Mettre les besoins du client au cœur des discussions sur le cycle de vente avec les membres de l'équipe
- P4. Évaluer divers modèles de vente et adopter la meilleure solution pour l'organisation
- P5. Adapter le cycle de vente et les critères de mesure du rendement en fonction des objectifs de l'organisation et des caractéristiques uniques du produit, du service ou du secteur d'activité
- P6. Diriger le cycle de vente au sein de l'organisation en portant attention aux facteurs économiques, aux éléments qui influencent la décision d'achat et aux personnes clés dans les relations avec les clients
- P7. Donner à l'équipe de vente la possibilité d'assumer la responsabilité du parcours client et de l'ensemble du cycle de vente

**Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les méthodes et modèles de vente
- K2. Les étapes du cycle de vente, leurs appellations et définitions

## 4.2 SOUTENIR LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS STRATÉGIQUES

**Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Collaborer avec les membres de l'équipe afin de s'assurer qu'on a des plans précis et mesurables pour le maintien et la croissance des meilleurs clients
- P2. Participer aux réunions avec les principaux clients ou clients potentiels, au besoin, afin d'appuyer les membres de l'équipe
- P3. Établir la méthodologie que les membres de l'équipe de vente doivent utiliser pour documenter la structure organisationnelle des clients et les personnes responsables de la prise de décisions

---

**Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Le système de gestion ou la base de données de la relation client
- K2. La personnalité du client (p. ex. analytique, meneuse, expressive, aimable)
- K3. Les différences culturelles
- K4. Les différences démographiques
- K5. L'importance de l'expérience client pour la fidélisation

### 4.3 PARTICIPER AUX COMMUNICATIONS SUR LES VENTES

---

**Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Poser des questions ouvertes permettant de clarifier
- P2. Répéter ce qu'il a entendu pour clarifier sa compréhension
- P3. Adapter la communication en fonction de chaque type de personnalité
- P4. Donner des réponses sincères, ouvertes et honnêtes lors de toute communication
- P5. Rédiger des rapports, des analyses de rentabilité, des notes de service, des politiques et des procédures
- P6. Adapter le type et la technique de communication en fonction de différents moyens de communication, notamment la communication verbale, écrite, face à face ou technologique
- P7. Donner des présentations à l'aide de matériel de présentation approprié, d'histoires et d'anecdotes, de documents distribués ou d'un tableau blanc, selon l'auditoire et le milieu
- P8. Faciliter la gestion des salles de réunion pour obtenir les résultats souhaités

---

**A competent sales leader must know:**

---

- K1. Les styles de présentation
- K2. Les techniques de communication verbales et non verbales
- K3. Les exigences liées aux communications écrites (p. ex. une lettre, une proposition)
- K4. Les éléments de la rédaction d'un rapport
- K5. Les méthodes de communication appropriées (courriel, webémission, conférence téléphonique, etc.)
- K6. La théorie de l'intelligence émotionnelle

### 4.4 FOURNIR UN SOUTIEN POUR LES NÉGOCIATIONS

---

**Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Soutenir les ventes complexes faisant intervenir de nombreux acheteurs et processus d'approbation
- P2. Soutenir les équipes de vente lors de la négociation d'ententes en aidant à surmonter les embûches éventuelles
- P3. Gérer les conflits et les différends afin d'en arriver à une entente au cours du processus de vente
- P4. Établir une boucle de rétroaction afin de s'assurer qu'on tient compte des commentaires du client pour l'amélioration continue de l'équipe de vente et de l'organisation

---

**Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les principes de la négociation
- K2. Les stratégies de concession
- K3. Les principes de la gestion du risque
- K4. Les principes et les méthodes de résolution des conflits

# SENS DES AFFAIRES

Les leaders de la vente compétents possèdent des compétences générales en affaires et font la promotion des normes de l'industrie. Il leur est essentiel de comprendre les fondements de la gestion financière et des modalités juridiques et d'avoir des connaissances générales sur leur propre entreprise/organisation.

## 5.1 COMPRENDRE SON ENTREPRISE/ORGANISATION

### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Établir les valeurs fondamentales, les buts et les objectifs de l'organisation afin de donner à l'équipe de vente les moyens de présenter des solutions aux clients, p. ex. :
  - › comprendre la position concurrentielle de son entreprise
  - › comprendre la proposition de valeur unique
- P2. S'assurer que les membres de l'équipe respectent les normes et les meilleures pratiques de l'industrie ou de l'entreprise
- P3. Participer à l'élaboration des normes et des meilleures pratiques de l'industrie tout en constituant son réseau professionnel au sein du secteur d'activité
- P4. Respecter les politiques de l'entreprise

### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. Les structures organisationnelles
- K2. Les principes commerciaux de base
- K3. Les offres de la concurrence
- K4. La proposition de valeur

## 5.2 COMPRENDRE L'ENTREPRISE DE SES CLIENTS

### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Analyser les répercussions des tendances du secteur sur les objectifs ou défis opérationnels du client
- P2. Effectuer des recherches sur les concurrents du client
- P3. Participer à des activités sectorielles qui sont importantes pour le client et son secteur d'activité
- P4. Examiner les défis ou objectifs complexes des clients afin d'aider l'équipe à adapter les services pour mieux répondre à leurs besoins

### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. Les objectifs des clients
- K2. Les besoins communs du marché et leurs solutions

### 5.3 FAIRE PREUVE DE CONNAISSANCES FINANCIÈRES

#### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Préparer et gérer les budgets du service des ventes
- P2. Faire le suivi des dépenses (réelles et prévues)
- P3. Préparer et utiliser des rapports de vente pour la prise de décisions
- P4. Établir des prévisions de ventes dans ses domaines de responsabilité
- P5. Reconnaître tous les aspects des coûts liés à une vente, p. ex. le coût des biens vendus, les salaires (rémunération variable), les dépenses de l'entreprise ainsi que les dépenses des tiers
- P6. Prédire la rentabilité des ententes comportant des variables complexes (p. ex. le rabais, l'investissement par rapport au rendement)
- P7. Reconnaître la valeur totale et la valeur à vie du client
- P8. Demeurer au fait des tendances financières actuelles ayant une incidence sur son secteur d'activité et le secteur d'activité du client
- P9. Calculer la marge de profit de différentes gammes de produits et de différentes affaires conclues/ventes

#### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. Les catégories de dépenses budgétaires
- K2. Les formules de probabilité, de risque et de prévision des ventes
- K3. Les coûts des produits et des services
- K4. La marge sur coût variable
- K5. Les revenus
- K6. La rentabilité
- K7. Les escomptes

### 5.4 FAIRE PREUVE DE CONNAISSANCES JURIDIQUES

#### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Favoriser les relations avec les services juridiques afin d'obtenir de l'aide et un soutien lors de la négociation et de la mise en œuvre des contrats avec les clients
- P2. Surveiller et faire respecter les exigences en matière de réglementation et de conformité dans certains secteurs ou régions
- P3. Avoir une compréhension des lois et des organismes dirigeants qui ont une incidence sur les ventes, les produits ou les services de l'industrie, le cas échéant
- P4. Établir les modalités et conditions de vente en collaboration avec d'autres services de l'organisation
- P5. Utiliser des modèles et des contrats
- P6. Faire appel à un conseiller juridique au besoin

#### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. Les lois fédérales, provinciales et territoriales pertinentes, selon le contexte de l'entreprise/organisation
- K2. La façon dont les différentes cultures perçoivent les contrats et le système juridique
- K3. Les modèles et les documents juridiques de sa propre entreprise/organisation
- K4. Les modalités et les conditions
- K5. Les modalités de paiement
- K6. Les bons de commande

# TECHNOLOGIES DE VENTE

L'industrie de la vente a accès à plusieurs formes de technologie pouvant être exploitées à diverses étapes du cycle de vente. Évaluer et intégrer les technologies appropriées permet à l'équipe de vente d'optimiser le temps et les ressources, de prendre des décisions plus efficaces et éclairées et de promouvoir une identité qui est disposée à apprendre et à mettre en œuvre de nouvelles compétences.

## 6.1 ADAPTER LES TECHNOLOGIES DE VENTE À LA STRATÉGIE

### **Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Évaluer les nouvelles possibilités d'application des technologies pour la vente
- P2. Encourager les membres de l'équipe à identifier, à évaluer et à partager des technologies qui peuvent être utiles à diverses étapes du cycle de vente
- P3. S'assurer que les changements technologiques recommandés respectent la stratégie, la vision, les buts et objectifs de son organisation
- P4. Chercher des occasions de découvrir de nouvelles technologies
- P5. Créer un réseau de ressources technologiques, par exemple :
  - › des blogues ou des blogues vidéo particuliers au secteur
- P6. Repérer et prioriser les recommandations d'automatisation du service des ventes (rôles ou processus) afin d'optimiser le temps accordé aux activités à valeur élevée

### **Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Des technologies de vente variées
  - › Intelligence artificielle
  - › Logiciel de gestion des clients potentiels
  - › Logiciel de relation client
  - › Logiciel de présentation
  - › Logiciel de renseignements sur les clients
  - › Logiciel d'automatisation du processus de vente
- K2. Les politiques de sécurité de l'entreprise/organisation
- K3. Les implications de la technologie pour les clients
- K4. Le matériel et les dispositifs de soutien du processus de vente
- K5. Le calcul du rendement de l'investissement de la technologie

## 6.2 TIRER PARTI DES TECHNOLOGIES POUR OBTENIR DES DONNÉES ET PRENDRE DES DÉCISIONS

### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Repérer les situations où la nouvelle technologie peut être mise à profit pour améliorer les connaissances et éclairages, notamment :
  - › les éclairages pour mieux comprendre le rendement des ventes de l'organisation
  - › les renseignements et perspectives du client
- P2. Résumer les données et résultats afin de soutenir l'équipe en éliminant les données non pertinentes (pollution numérique)
- P3. Intégrer l'analyse de données dans la planification des ventes et l'exécution
- P4. Appuyer la prise de décisions guidée par les données tout au long du cycle de vente
- P5. Exploiter les technologies de vente par réseaux sociaux, d'intelligence artificielle ou d'analyse des données afin d'améliorer le processus de vente, s'il y a lieu

### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. Les modèles et méthodologies de renseignements sur les clients
- K2. Les sources de données quantitatives et qualitatives
- K3. Les méthodes de documentation des données des clients

## 6.3 DIRIGER LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE DANS LE DOMAINE DE LA VENTE

### Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :

---

- P1. Anticiper le taux croissant de changement des technologies de vente et s'y adapter
- P2. Participer aux projets de mise en œuvre des technologies de vente
- P3. Discuter avec les membres des équipes interfonctionnelles pour veiller à l'adoption des technologies de vente au sein de l'organisation
- P4. Établir un horaire de rencontre et de communication avec le service de technologie de l'information ou avec d'autres équipes fonctionnelles afin de s'assurer que les problèmes de mise en œuvre de la technologie font l'objet d'une discussion et sont réglés de manière proactive
- P5. Surveiller la mise en œuvre des technologies et soutenir les processus en évolution, selon le besoin, afin de veiller à l'atteinte des résultats visés pour améliorer le rendement des ventes

### Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :

---

- K1. La planification et les étapes clés de projets
- K2. Les méthodes de communication des équipes interfonctionnelles
- K3. Les politiques et les procédures de l'organisation/entreprise



# CONDUITE PROFESSIONNELLE DANS LE DOMAINE DE LA VENTE

Le développement des compétences liées à la conduite professionnelle est crucial dans toute industrie. Agir comme une ou un professionnel exemplaire, qui se comporte avec intégrité et favorise l'intégrité du travail d'équipe afin d'obtenir les résultats souhaités, est de bon augure pour l'image professionnelle de l'équipe et l'image de l'entreprise/organisation. De la même façon, avoir la motivation pour se perfectionner et améliorer sa marque personnelle, de façon continue et régulière, assure la pertinence dans un marché dont l'évolution est rapide.

## 7.1 AGIR AVEC INTÉGRITÉ

### **Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Équilibrer les besoins du client et de l'organisation de manière transparente
- P2. Instaurer une culture d'ouverture et de transparence au sein de l'équipe de vente
- P3. Favoriser un environnement où les personnes sont à l'aise de faire part de leurs préoccupations
- P4. Agir dans l'intérêt de l'organisation, de la communauté et de l'environnement
- P5. Interpréter les politiques et les procédures de l'organisation
- P6. Interpréter les nouvelles lois et règlements et leurs répercussions sur les processus et les procédures en vigueur
- P7. Respecter les lois et communiquer les exigences législatives aux membres de l'équipe
- P8. Faire preuve d'équité et de transparence lors de toutes les transactions et interactions, notamment :
  - › représenter fidèlement la capacité et les conditions, sans supercherie
  - › demeurer objectif (p. ex. mettre les opinions personnelles et préjugés de côté)
- P9. Utiliser des principes éthiques dans le processus décisionnel
- P10. Anticiper et régler les situations qui pourraient créer des dilemmes d'ordre éthique
- P11. Participer à l'élaboration du code de déontologie ou de conduite de l'entreprise en fonction de l'analyse des dilemmes potentiels au sein des équipes de vente

### **Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Le code de déontologie ou de conduite professionnelle
- K2. Les normes de l'industrie ou du secteur
- K3. Les normes de la marque de l'entreprise
- K4. Les politiques et les procédures de l'organisation/entreprise
- K5. L'incidence potentielle sur l'entreprise en raison d'une perception de comportement contraire à l'éthique par le public

## 7.2 ACCROÎTRE LES RÉSULTATS

### **Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Démontrer sa responsabilité relative au succès du client et de l'organisation
- P2. Responsabiliser les équipes et les personnes
- P3. Gérer son attitude et ses émotions
- P4. Mettre en œuvre des stratégies d'influence afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise
- P5. Trouver l'équilibre entre la rapidité et l'exactitude
- P6. Gagner la confiance et le respect pour avoir contribué à l'atteinte des résultats de façon proactive dans les secteurs assignés de l'entreprise
- P7. Déterminer les délais pour se conformer aux livrables et respecter les engagements de façon régulière
- P8. Aider l'équipe à respecter les engagements dans les délais convenus

### **Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les attentes de l'entreprise
- K2. Les attentes du client
- K3. Les méthodes et les approches en matière d'autodiscipline
- K4. Les méthodes de gestion du stress

## 7.3 TRAVAILLER EN ÉQUIPE (COLLABORATION)

### **Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Évaluer l'efficacité de la collaboration
- P2. Gérer les communications avec les échelons supérieurs et le partage de nouvelles dans l'ensemble de l'organisation
- P3. Faire participer les bonnes personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (membres d'équipe, experts en la matière, ingénieurs, consultants, etc.) afin d'obtenir des points de vue diversifiés
- P4. Obtenir les idées et les opinions des membres de l'équipe pour la création de la solution
- P5. Fournir une rétroaction constructive aux membres de l'équipe

### **Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les structures organisationnelles et organigrammes
- K2. Les équipes interfonctionnelles
- K3. L'expertise de différentes fonctions opérationnelles (ingénierie, marketing, finances, service juridique, etc.)

## 7.4 PARTICIPER À LA FORMATION CONTINUE

### **Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Gérer son perfectionnement professionnel
- P2. Évaluer ses compétences de gestion afin de relever les lacunes et domaines à améliorer
- P3. Établir des plans de perfectionnement personnel correspondant aux nouvelles priorités de développement des compétences ou aux buts et objectifs de l'entreprise/organisation
- P4. Tirer parti des outils et des ressources et demander une rétroaction afin d'améliorer la conscience de soi
- P5. Partager avec les autres les leçons apprises à propos des situations difficiles ou complexes

### **Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les cadres d'évaluation des compétences

## 7.5 DÉVELOPPER SA MARQUE PERSONNELLE

### **Une ou un leader de la vente compétent doit être en mesure de :**

---

- P1. Créer un énoncé personnel de vision et de mission
- P2. Participer en tant que leader d'opinion dans son secteur d'activité
- P3. Établir une présence au sein des médias sociaux en développant et en publiant du contenu pertinent pour son organisation, secteur d'activité ou leadership en vente
- P4. Développer et peaufiner l'argumentaire éclair de son organisation
- P5. Perfectionner sa marque personnelle pour s'assurer qu'elle soit adaptée à celle de sa propre entreprise/organisation

### **Une ou un leader de la vente compétent doit connaître :**

---

- K1. Les composantes de la marque personnelle
- K2. L'impact positif d'être perçu comme un leader d'opinion

# ÉLABORER DES SOLUTIONS AXÉES SUR LE CLIENT

L'ACPV a harmonisé un bon nombre de compétences décrites dans le présent guide avec la nouvelle Taxonomie des compétences et des capacités de l'Emploi et Développement social Canada

Veillez consulter ci-dessous, l'alignement des compétences et des capacités entre les deux cadres.

	Recherche de clients	Favoriser les relations avec les clients	Élaborer des solutions axées sur le client	Négocier et clore les négociations	Faire le suivi	Sens des affaires	Technologie associée au processus de vente	Conduite professionnelle des ventes
<b>Compétences fondamentales</b>								
Compréhension de lecture	•	•			•	•	•	•
Rédaction	•	•			•		•	
Numératie			•	•	•	•		
Communication verbale : Écoute active		•	•	•				•
Communication verbale : Compréhension orale	•	•		•	•			•
Communication verbale : Expression orale		•	•		•			•
Compétences numériques			•		•		•	
<b>Compétences analytiques</b>								
Pensée critique	•		•	•		•		•
Prise de décisions	•		•	•		•		•
Évaluation	•		•	•		•	•	•
Stratégies d'apprentissage						•	•	•
Analyse d'opérations	•		•					
Résolution de problèmes	•		•			•		•
Analyse de contrôle qualité								•
Recherche et enquête	•		•	•		•		•
Analyse de systèmes			•			•		•
<b>Compétences techniques</b>								
Fonctionnement et contrôle							•	
Surveillance du fonctionnement							•	
<i>*Les autres compétences techniques ne sont pas concernées.</i>								
<b>Compétences en gestion de ressources</b>								
Gestion du changement			•					
Gestion de crise								
Planification et organisation des tâches					•		•	•
Gestion des ressources financières			•			•		
Gestion des ressources matérielles			•					
Gestion des ressources humaines								
Surveillance	•			•			•	•
Planification opérationnelle	•		•		•	•		•
Projection des résultats	•		•	•		•		•
Gestion du risque			•	•		•		
Planification stratégique	•		•			•	•	•
Gestion de talent								
Gestion du temps		•	•					•
<b>Compétences interpersonnelles</b>								
Coordination		•		•				•
Instruire								•
Compétence interculturelle		•	•	•				•
Gestion de conversations		•		•				•
Négociation				•				
Persuasion		•	•	•				•
Orientation axée sur le service			•	•				•
Perception sociale	•	•	•	•			•	•
Travailler avec les autres		•	•	•				•

## À PROPOS DE L'INSTITUT DE VENTE DE L'ACPV :

L'institut de vente de l'ACPV travaille à accroître la valeur et la crédibilité des professionnels de la vente grâce à des normes, à un code d'éthique et à un titre professionnel.

## À PROPOS DE L'ACPV :

### **Votre partenaire en réussite des ventes**

L'Association canadienne des professionnels de la vente (ACPV) est le chef de file le plus respecté au Canada dans le domaine de la vente.

Nos outils de pointe, notre formation et nos ressources outillent les professionnels de la vente depuis leurs premiers pas jusqu'aux niveaux supérieurs en leur offrant la possibilité de se réaliser et de progresser. Les programmes de certification de l'ACPV reconnaissent les meilleurs dans leur domaine et fixent la barre pour l'excellence à chaque étape de leur carrière de vente.

Les quelque 20 000 membres de l'ACPV comprennent des dirigeants de l'industrie, des cadres, des entrepreneurs, des directeurs, des représentants des ventes et des agents d'un océan à l'autre.

***Progression des ventes. Accélération du rendement.***

Financé en partie par le Gouvernement du Canada par le programme d'appui aux initiatives sectorielles.

**Canada** 



[cpsa.com](http://cpsa.com)



[institute@cpsa.com](mailto:institute@cpsa.com)



1 888 267 2772 (CPSA)