

*Développement  
économique, Innovation  
et Exportation*

Québec



**L'EMBAUCHE  
D'UN  
DIRECTEUR DES VENTES**

Québec 

**Développement  
économique  
et régional**

**Québec** 

**Direction du développement des entreprises et des affaires**

Préparé par Michel Coutu, F.Adm.A., CMC  
Conseiller en gestion

Publié par la Direction des communications : octobre 1994  
Réédité par la Direction des relations avec les clientèles : janvier 2003  
Révisé : août 1997  
Actualisé : juillet 2003  
Réimprimé : novembre 2001  
Numéro de document : 1326

Toute reproduction de ce document est autorisée avec la mention de la source

L'emploi du genre masculin pour désigner des personnes, des titres et des fonctions se fait sans discrimination et n'a pour but que de faciliter la lecture du texte.

## **AVANT-PROPOS**

Le diagnostic de la fonction vente/marketing doit servir à identifier les principales faiblesses, à corriger ou à améliorer dans l'entreprise. À cette fin, les outils de gestion du MIC tels que « *Le plan d'amélioration de la fonction marketing* » et « *La gestion des ventes, un aide-mémoire* », permettent de mieux évaluer l'efficacité de la fonction vente/marketing dans l'entreprise et d'identifier les principales priorités d'amélioration, afin d'en augmenter la performance.

L'embauche d'un directeur des ventes étant considérée comme prioritaire pour assurer la survie, la croissance ou la rentabilité de l'entreprise, il s'avère important de se conformer à une démarche éprouvée, afin de garantir le succès d'un tel projet.

Dans le but d'aider et d'appuyer les dirigeants de PME manufacturières à mieux structurer la fonction vente dans l'entreprise, il a été décidé de développer un outil simple et pratique visant à faciliter l'embauche d'un directeur des ventes.

« *L'embauche d'un directeur des ventes* » décrit un processus facile à suivre et comprend des exemples visant à aider au choix du meilleur candidat pour le poste offert.

## **TABLE DES MATIÈRES**

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IDENTIFICATION DES BESOINS D'EMBAUCHE.....</b>               | <b>5</b>  |
| <b>DESCRIPTION D'EMPLOI .....</b>                               | <b>7</b>  |
| <b>PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ .....</b>                       | <b>8</b>  |
| <b>RECHERCHE DU CANDIDAT .....</b>                              | <b>9</b>  |
| <b>PRÉPARATION ET RÉALISATION DE L'ENTREVUE.....</b>            | <b>10</b> |
| <b>FINALISATION DE L'ENTENTE.....</b>                           | <b>12</b> |
| <b>ANNEXE I.....</b>                                            | <b>13</b> |
| DESCRIPTION D'EMPLOI DU DIRECTEUR DES VENTES .....              | 13        |
| <b>ANNEXE II.....</b>                                           | <b>17</b> |
| EXEMPLES D'ANNONCES POUR UN POSTE DE DIRECTEUR DES VENTES ..... | 17        |
| <b>ANNEXE III.....</b>                                          | <b>19</b> |
| QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE .....                                  | 19        |
| <b>ANNEXE IV .....</b>                                          | <b>27</b> |
| FICHE D'ÉVALUATION .....                                        | 27        |

## IDENTIFICATION DES BESOINS D'EMBAUCHE

Comme nous le savons, l'évolution d'une entreprise doit passer par la mise sur pied d'une structure comprenant les personnes-ressources compétentes nécessaires pour assurer son plein développement. C'est ce que doivent faire les PME si elles veulent se développer et se rentabiliser.

Ainsi le propriétaire-dirigeant d'une petite entreprise industrielle amorce généralement sa première phase de structuration par l'embauche d'un spécialiste dans le domaine de la comptabilité. En effet, pour mieux connaître sa situation financière et ses coûts de production, souvent le PDG doit embaucher un comptable interne. La venue de ce dernier contribue à une meilleure planification et à un meilleur contrôle des activités de l'entreprise.

L'expérience et les connaissances du PDG influent généralement sur le choix de son deuxième collaborateur. Si le PDG possède une bonne expérience dans la vente et qu'il vit une relation efficace avec ses clients, il sera porté à mieux structurer son département de production en engageant un contremaître ou un directeur de la production. Cependant, si le PDG possède un savoir-faire technique et une bonne expérience dans la production, il sera tenté de confier la représentation et la vente à un vendeur chevronné ou à un directeur des ventes.

Lorsque, étant donné son volume de ventes, l'entreprise a besoin des services d'une équipe de représentants ou d'agents, afin de le maintenir ou de le développer, il s'avère important de confier la responsabilité de gérer les efforts de vente à un directeur. Ce dernier sera appelé au sein de l'entreprise, à planifier, à organiser, à diriger et à contrôler toutes les activités de vente pour que les objectifs visés soient atteints.

Le besoin d'embauche d'un directeur des ventes peut dépendre de différentes raisons, telles que :

- mieux gérer les efforts de vente des représentants;
- développer de nouveaux marchés ou territoires;
- accroître le volume de ventes des clients actuels;
- identifier de nouvelles occasions ou de nouveaux clients potentiels;
- augmenter le nombre de clients importants;
- structurer un département de vente;
- obtenir une meilleure rentabilité;
- développer les comptes de la maison;
- remplacer un directeur inefficace;
- entraîner, motiver et contrôler la force de vente.

L'analyse de la fonction vente/marketing de l'entreprise permettra d'en définir les forces et les faiblesses ainsi que d'en préciser les priorités d'amélioration, afin de développer une gestion efficace des ventes pour ainsi mieux relever les défis de la compétitivité. L'outil « *La gestion des ventes, un aide-mémoire* » ou un diagnostic de la fonction vente, pourra vous aider à mieux identifier vos besoins.

Le besoin d'embauche d'un directeur des ventes ayant été justifié, il s'avère maintenant important de préciser sa description d'emploi.

## DESCRIPTION D'EMPLOI

Après avoir défini votre besoin d'embauche d'un directeur des ventes, il faut alors identifier les tâches et les responsabilités à lui être confiées. Pour ce faire, il vous suffit de vous référer au modèle de description d'emploi, à l'annexe I du présent document et d'en adapter le contenu aux besoins et aux particularités de votre organisation.

Cet exercice devrait vous permettre d'ajouter ou de soustraire certaines tâches ou responsabilités en tenant compte de votre situation et de votre secteur d'activité. Pour vous assurer de ne pas oublier certaines tâches importantes, vous devriez en dresser la liste et les classer par ordre de priorité, ce qui facilitera, par la suite, leur intégration.

Une description d'emploi, pour être complète et utile, doit contenir des précisions sur les éléments suivants :

- l'identification du poste;
- les relations de travail;
- la description du rôle;
- les tâches et les responsabilités;
- les limitations à l'autorité;
- les critères de rendement.

Une bonne description d'emploi permettra d'éliminer les malentendus, de préciser les attentes face au poste et de servir de modèle de base pour l'évaluation du candidat. La description d'emploi viendra également valider le besoin d'embauche et déterminer le profil du candidat recherché pour le poste de directeur des ventes.



## PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ

Les objectifs visés en embauchant un directeur des ventes, les tâches et les responsabilités confiées à celui-ci et les caractéristiques de l'entreprise devraient permettre de définir le profil du candidat recherché. Plus les responsabilités sont grandes, plus les attentes sont importantes, plus les tâches sont complexes, plus le défi est grand et plus fortes seront les exigences à l'endroit du candidat quant à son expérience, sa formation et ses qualités. Des professionnels peuvent vous assister dans l'élaboration du profil et dans la vérification des qualités des candidats.

Pour être un bon directeur des ventes, le candidat doit posséder une expérience d'au moins trois à cinq années dans un même secteur d'activité ou dans un secteur connexe. Il s'avère important de préciser le genre d'expérience en gestion qu'il doit posséder avec des représentants, des agents ou des distributeurs. La formation du candidat nous apparaît un facteur moins important que l'expérience pratique : des années d'expérience pertinente peuvent remplacer un diplôme en administration ou en marketing.

Un bon directeur des ventes doit posséder également les qualités professionnelles et personnelles que requiert l'exercice de l'emploi. En tant que responsable d'une équipe de vente, il est important qu'il soit doté d'un bon sens des relations humaines avec un leadership axé sur l'écoute, la communication et la motivation de son personnel. Son dynamisme, son bilinguisme et sa loyauté envers la direction deviendront des qualités essentielles pour assurer sa réussite.

En définitive, le profil du directeur des ventes recherché doit contenir les éléments suivants :

- une expérience d'un nombre d'années à déterminer dans la représentation, la gestion des ventes et le secteur d'activité;
- la formation, les connaissances acquises en administration;
- certaines qualités telles que le jugement, le leadership, le sens des relations humaines, le sens des responsabilités, la communication et la créativité, le dynamisme, la loyauté, le bilinguisme, etc.

Les éléments retenus devront servir de base dans la recherche du candidat et lors des entrevues.

## RECHERCHE DU CANDIDAT

Maintenant que vous avez défini le profil du candidat recherché, vous êtes prêt à explorer différentes façons vous permettant de trouver le meilleur candidat disponible.

Dans un premier temps, il est important de faire connaître votre intention d'embauche dans votre propre milieu, c'est-à-dire dans votre entreprise et dans les associations d'affaires, auprès d'autres dirigeants d'entreprises, de vos proches collaborateurs professionnels ainsi que vos principaux fournisseurs et clients. De nombreuses références peuvent ainsi être obtenues, ce qui permet d'identifier rapidement et sans frais des candidats intéressants. Le meilleur candidat se retrouve peut-être dans votre équipe de vente ou chez un concurrent, attendant une offre qu'il pourrait difficilement refuser.

Plusieurs personnes compétentes recherchent présentement un emploi. Il peut donc s'avérer très utile d'afficher votre offre dans les centres de main-d'oeuvre. La publication d'une offre d'emploi dans les journaux régionaux constitue une autre façon importante d'obtenir plusieurs candidatures. La section « Carrières et professions » dans les grands journaux est un moyen fort efficace de recrutement, à la condition que votre annonce soit bien préparée et fasse ressortir les exigences de l'emploi en fonction du profil du candidat recherché. Vous trouverez, à l'annexe II, quelques exemples d'annonces pour un poste de directeur des ventes.

En dernier recours, si vous n'avez pas trouvé le candidat idéal pour le poste, il est toujours possible de recourir aux services d'entreprises spécialisées dans le recrutement de cadres. Ce type de services est efficace mais coûteux. Il vaut mieux dépenser quelques milliers de dollars pour trouver le bon candidat que de ne rien faire par souci d'économie et ainsi perdre des centaines de milliers de dollars de revenus additionnels. Bref, l'embauche d'un cadre ne doit pas être considérée comme une dépense mais plutôt comme un investissement, car il y va de l'avenir de votre entreprise.

## PRÉPARATION ET RÉALISATION DE L'ENTREVUE

La formule de recrutement utilisée vous a permis d'identifier quatre ou cinq candidats potentiels pour le poste de directeur des ventes. Comment devez-vous procéder maintenant pour sélectionner le meilleur?

La méthode la plus efficace est sans aucun doute l'entrevue personnalisée avec chaque candidat. L'entrevue a pour objectif de vérifier et d'évaluer la capacité de chaque candidat en fonction des exigences de l'emploi. Pour que cette méthode soit efficace, il faut s'assurer d'une bonne préparation et de se conformer à certaines règles de base.

La tenue d'une entrevue comprend le choix d'une date précise et d'un local approprié, une convocation écrite, la participation de deux dirigeants de l'entreprise ou d'un dirigeant et une personne-ressource externe, un questionnaire d'entrevue et une fiche d'évaluation.

Un questionnaire d'entrevue doit être préparé de façon à vérifier et à évaluer l'expérience, les connaissances, les qualités professionnelles et personnelles de chaque candidat. Le questionnaire d'entrevue doit contenir une série de questions et de réponses avec une pondération visant à vérifier et à évaluer chaque aspect retenu. Les questions posées doivent être précises, théoriques et pratiques. L'utilisation de questions sous la forme de mise en situation favorise la vérification des connaissances et de l'expérience acquises, mais aussi de certaines qualités nécessaires pour réussir dans le poste. Vous trouverez, à l'annexe III, un exemple de questionnaire d'entrevue pouvant être utilisé pour l'embauche d'un directeur des ventes. Il ne vous reste qu'à le réviser et l'adapter aux besoins de votre entreprise et aux particularités reliées au poste à combler.

Il serait avantageux de réaliser l'entrevue avec les candidats retenus dans la même journée. Vous serez ainsi en situation d'économie de temps, mais surtout en meilleure position de comparer les performances sans oublier d'information pertinente. La rencontre avec chaque candidat devrait durer environ soixante minutes. Il est important de prévoir un minimum de vingt minutes après chaque entrevue, afin de palier aux imprévus et pour que les membres du comité puissent discuter entre eux de leurs évaluations respectives.

La fiche d'évaluation, à l'annexe IV, permettra d'apporter une appréciation individuelle sur chaque candidat en fonction des critères retenus. La pondération des critères d'évaluation peut varier selon l'importance que vous déciderez de leur accorder.

À la fin de chaque entrevue, vous pouvez vous référer à vos notes personnelles pour compléter votre évaluation du candidat. Une comparaison des évaluations effectuées par les membres du comité permettra, après discussion, d'éliminer les écarts et de s'entendre sur la performance finale du candidat. Ce scénario doit se faire après chaque entrevue réalisée. À la fin de la journée, il faudra comparer l'ensemble des évaluations et déterminer le candidat le plus apte à occuper le poste offert.

Pour vous assurer que vous avez bien fait le meilleur choix, il est recommandé de rencontrer le candidat retenu une seconde fois, à l'extérieur de l'entreprise, lors d'un souper par exemple, pour découvrir des facettes moins connues de sa personne. Cette rencontre permettra de vérifier certaines affinités avec le candidat et d'amorcer une discussion sur ses principales exigences.

Avant de finaliser votre choix, il est préférable de vérifier certaines références du candidat retenu en communiquant avec ses derniers employeurs. Cette procédure vous permettra de confirmer ou non votre perception à son égard. Grâce à une enquête personnelle sur le candidat, confiée à une agence spécialisée, vous pourrez, à peu de frais, vérifier son statut, ses antécédents et son comportement.

Il est important d'envoyer, après que le candidat choisi eut accepté l'offre, une lettre à tous les postulants pour informer que leur candidature n'a pas été retenue et les remercier de l'intérêt manifesté pour le poste.

Comme vous le constatez, l'embauche d'un directeur des ventes est un investissement important qu'il vaut la peine de bien planifier et réaliser si vous voulez faire le meilleur choix.

## FINALISATION DE L'ENTENTE

Le choix du candidat étant déterminé, il ne vous reste qu'à finaliser une bonne entente à la satisfaction des deux parties.

Il est important de s'entendre sur les conditions et les avantages offerts au nouveau directeur des ventes, mais aussi sur les exigences, les responsabilités et les objectifs reliés à ce nouveau poste. Souvent on consacre beaucoup de temps à la rémunération, mais trop peu aux attentes. Une description de tâches détaillée avec des objectifs précis à atteindre, devrait vous faciliter la tâche.

Les conditions salariales varient en fonction des exigences et des responsabilités de l'emploi. Un directeur des ventes de PME peut gagner jusqu'à 80 000 dollars de salaire et en avantages reliés à son poste.

Un salaire de base plus un pourcentage sur l'augmentation des ventes réalisées nous apparaît la formule la plus intéressante pour les deux parties, car elle est orientée principalement vers les résultats obtenus. Plusieurs PME offrent uniquement un salaire de base avec la couverture des dépenses encourues dans l'exercice de la fonction. Certaines entreprises vont jusqu'à offrir un incitatif ou une prime selon les profits réalisés ou les objectifs atteints.

Pour finaliser l'entente avec votre nouveau directeur des ventes, il faudra négocier avec lui le montant d'allocations pour la voiture, les frais couvrant son utilisation, les dépenses admissibles pour les repas, les couchers et autres frais, ainsi que les avantages sociaux.

Comme vous le constatez, l'embauche d'un bon directeur des ventes n'est pas un projet facile à réaliser et c'est pourquoi nous vous avons suggéré une démarche structurée qui contribuera, nous l'espérons, à en assurer le succès.

## **ANNEXE I**

### **DESCRIPTION D'EMPLOI DU DIRECTEUR DES VENTES**

#### **1. IDENTIFICATION**

1.1 Service : Ventes

1.2 Poste : Directeur des ventes

1.3 Titulaire : \_\_\_\_\_

#### **2. RELATIONS DE TRAVAIL**

##### 2.1 Relations hiérarchiques

Le poste relève du président ou du directeur général.

##### 2.2 Relations fonctionnelles

Le titulaire du poste est responsable du personnel suivant et le dirige :

- les représentants de vente;
- la secrétaire du service.

#### **3. DESCRIPTION DU RÔLE**

Le directeur planifie, organise, dirige, coordonne et contrôle les activités de la fonction ventes en vue d'atteindre les objectifs spécifiques de l'entreprise, conformément aux directives générales, et ce, dans les limites d'un budget détaillé.

#### **4. TÂCHES ET RESPONSABILITÉS**

##### **PLANIFICATION**

- Il participe à l'élaboration du plan de marketing de l'entreprise, avec le directeur général.
- Il prépare un programme de vente annuel, à partir des objectifs établis, le soumet à son supérieur pour approbation et en assure la réalisation.
- Il exerce une vigie sur la concurrence, le marché, les produits, les menaces et les occasions d'affaires.

##### **ORGANISATION**

- Il organise le service des ventes et développe le réseau de distribution.
- Il structure les territoires de vente et établit les quotas de vente.
- Il définit les rapports de vente nécessaires à la gestion de son service.
- Il est responsable de l'embauche des représentants.
- Il s'assure que son personnel reçoit une formation et un entraînement adéquats.
- Il collabore, avec le directeur général, à la révision de la liste de prix et des politiques de vente.
- Il rencontre, avec les représentants et les distributeurs, les clients potentiels.
- Il crée et maintient à jour le fichier des clients ainsi que la documentation de support à la vente.

##### **DIRECTION**

- Il participe au comité de gestion de l'entreprise.
- Il dirige la force de vente et prend les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
- Il assure une gestion efficace des territoires de vente et oriente les efforts de ses subalternes, de façon à réaliser les ventes et les profits désirés.
- Il anime les réunions périodiques, avec le personnel des ventes et de soutien technique; il détecte les problèmes et les règle.

- Il vérifie et accepte les soumissions des distributeurs et des représentants.
- Il gère les comptes de la maison.
- Il participe à des démonstrations techniques, afin de promouvoir les produits de l'entreprise auprès des entrepreneurs et des bureaux d'ingénieurs-conseils.
- Il contribue à la bonne réputation de l'entreprise, en fournissant un excellent service à la clientèle.
- Il participe à des foires et à des expositions commerciales, pour faire la promotion de l'entreprise et de ses produits.
- Il exécute toute autre fonction qui lui est confiée par son supérieur.

### **CONTRÔLE**

- Il analyse les résultats et les écarts, formule les solutions appropriées et les met en application.
- Il effectue un contrôle mensuel des objectifs de vente et des dépenses de représentation.
- Il est responsable du rapport mensuel des soumissions et en fait le suivi.

## **5. LIMITATIONS À L'AUTORITÉ**

- Le directeur des ventes négocie les prix dans les limites des marges permises.
- Les autorisations de crédit sont approuvées par le directeur général et le contrôleur.
- Les éléments suivants doivent recevoir l'approbation du directeur général :
  - l'ouverture et la modification de territoires;
  - l'embauche et le congédiement de représentants et de distributeurs;
  - l'introduction et l'élimination de produits;
  - les politiques de prix et d'escomptes;
  - la signature de soumissions et de contrats dépassant 10 000 \$.



## 6. ÉVALUATION DU RENDEMENT

Pour faciliter l'évaluation du rendement du titulaire, vous pouvez utiliser les facteurs suivants :

- la réalisation des objectifs de vente;
- l'augmentation du chiffre d'affaires;
- une part plus grande des marchés actuels ou la conquête de nouveaux marchés;
- le prix de vente et la marge standard de profits;
- la réalisation du programme annuel des ventes et le respect des budgets alloués;
- les frais de ventes;
- l'organisation efficace du groupe de vente;
- le développement du personnel;
- la communication.

## **ANNEXE II**

### **EXEMPLES D'ANNONCES POUR UN POSTE DE DIRECTEUR DES VENTES**

#### **DIRECTEUR DES VENTES**

Une compagnie québécoise solidement implantée en Estrie avec une filiale en Ontario est présentement à la recherche d'une personne dynamique qui sera responsable des ventes à travers le Canada. Une expérience de trois années dans la gestion des ventes en alimentation serait indispensable.

**Le candidat devra être :**

- diplômé universitaire en marketing;
- bilingue;
- capable de travailler en équipe et de motiver des agents manufacturiers;
- prêt à voyager.

Un salaire de base, la commission et les avantages sociaux offerts dépendront de l'expérience du candidat.

S.V.P. faire parvenir curriculum vitae à :

## **DIRECTEUR DES VENTES**

Fabricant de systèmes d'intercommunication à la recherche d'un directeur des ventes.

### **Exigences :**

- au moins trois ans d'expérience dans la gestion des ventes (représentants et distributeurs);
- connaissance du marché de l'intercommunication;
- bilingue, dynamique et responsable.

Prière d'envoyer votre C.V. à :

## ANNEXE III

### QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

POSTE : Directeur des ventes

Entreprise

| CRITÈRES D'ÉVALUATION                                                                                                                                                                  | POINTS | QUESTIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ÉLÉMENTS DE RÉPONSES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>CRITÈRES D'ÉVALUATION</u></b>                                                                                                                                                    |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><u>Expérience :</u></b>                                                                                                                                                             |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Sont évaluées ici les activités exercées et les responsabilités assumées par le candidat dans le cadre de ses fonctions antérieures qui ont pu le préparer à occuper l'emploi postulé. | /50    | <p>1) Pourriez-vous nous faire une brève synthèse de votre expérience de travail et nous démontrer de quelle façon elle vous prépare à assumer le rôle de directeur des ventes?</p> <p>(Poser des questions pour mieux connaître et vérifier son expérience en utilisant la demande d'emploi ou en se référant à son C.V.)</p> | <p>Le candidat doit insister sur des responsabilités assumées et démontrer que ses responsabilités l'ont bien préparé à ce nouveau poste pour les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>‣ planification des ventes (analyse, prévision, plan, calendrier);</li> <li>‣ organisation du travail des représentants et distributeurs (recrutement, territoires, visites, support);</li> <li>‣ direction de représentants (embauche, motivation, formation, politiques);</li> <li>‣ contrôle des ventes (suivi, rapports, performance).</li> </ul> <p>Vérifier son expérience en tant que vendeur et directeur des ventes et avec les distributeurs.</p> |

## QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

POSTE : Directeur des ventes

Entreprise

| CRITÈRES D'ÉVALUATION                                                                                                                                          | POINTS | QUESTIONS                                                                                                                        | ÉLÉMENTS DE RÉPONSES                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                | /20    | 2) Au cours de vos diverses fonctions, quel poste ou quel projet vous est apparu comme le plus grand défi à relever et pourquoi? | Le projet présenté doit être relié aux principales fonctions d'un directeur des ventes. Le défi relevé et les résultats atteints devraient démontrer ses capacités et ses qualités pour le poste.                                                                            |
|                                                                                                                                                                |        | Quelles étaient vos responsabilités précises et quels ont été les résultats obtenus?                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><u>Connaissance du secteur d'activité et du poste :</u></b>                                                                                                 |        |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ce critère réfère aux connaissances que doit avoir une personne du secteur d'activité et du poste pour être en mesure d'exercer adéquatement l'emploi postulé. | /15    | 3) Pouvez-vous nous faire une brève description du secteur de l'intercommunication au Québec?                                    | Le candidat doit nous parler du marché, des utilisateurs, de leurs besoins, des fabricants, des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de ce secteur.                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                | /15    | 4) Quels sont les principaux facteurs à considérer pour assurer la vente de systèmes d'intercommunication?                       | Le candidat doit mentionner l'importance de la R-D, des spécifications et de la qualité des produits, de la qualité du service d'entretien et d'installation, de l'image de l'entreprise, des prix compétitifs et autres avantages concurrentiels pour mieux se positionner. |
|                                                                                                                                                                | /20    | 5) Quelles sont les principales responsabilités d'un directeur des ventes?                                                       | Un directeur des ventes planifie, organise, contrôle, dirige et coordonne les activités de son personnel en vue de réaliser les objectifs fixés en conformité avec les politiques émises et en respectant les budgets                                                        |

## QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

POSTE : Directeur des ventes

Entreprise

| CRITÈRES D'ÉVALUATION | POINTS | QUESTIONS                                                                                                                                                                      | ÉLÉMENTS DE RÉPONSES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |        |                                                                                                                                                                                | alloués.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                       |        |                                                                                                                                                                                | Voir description du poste.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                       | /20    | 6) Comment procéderiez-vous pour structurer les territoires de vente?                                                                                                          | Le candidat doit mentionner dans un premier temps qu'il ferait l'analyse de la situation actuelle, afin de déterminer les forces et les faiblesses et d'en connaître les différentes causes. Il doit, par la suite, évaluer le potentiel du marché à développer, le nombre de clients actuels et potentiels à visiter, les ventes réalisables et partager avec équilibre et équité les territoires, tout en identifiant les représentants ou les distributeurs à y affecter et en fonction des objectifs visés par l'entreprise.                                                                |
|                       | /20    | 7) Vous êtes à la recherche d'un nouveau distributeur pour desservir un territoire spécifique. De quelle façon allez-vous procéder pour sélectionner le meilleur distributeur? | Le candidat doit établir le profil et les caractéristiques du distributeur recherché en fonction des critères d'excellence de l'entreprise. La recherche d'un distributeur pourrait se faire au moyen de contacts, d'expositions ou de répertoires. Un sondage auprès des clients s'avère le meilleur moyen d'identifier les plus performants. Le candidat doit faire remplir des formulaires d'inscription, en faire l'analyse et identifier les meilleurs, les rencontrer, les évaluer et choisir celui qui répond le mieux aux critères établis. Un contrat écrit doit formaliser l'entente. |

## QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

POSTE : Directeur des ventes

Entreprise

| CRITÈRES D'ÉVALUATION                                                                                                                                                                                                                                  | POINTS | QUESTIONS                                                                                                                                                                                                                                      | ÉLÉMENTS DE RÉPONSES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                        | /20    | 8) Le président vous demande de lui présenter votre plan de marketing pour la prochaine année? Comment allez-vous procéder et quels vont être les principaux éléments nécessaires pour atteindre un objectif de croissance des ventes de 25 %? | <p>Le candidat doit démontrer un minimum de méthode dans le cadre de la rédaction d'un plan de marketing. Il doit souligner l'importance de connaître les objectifs corporatifs visés et la stratégie retenue par les actionnaires avant d'élaborer son plan. Il doit insister sur l'analyse de la situation des ventes, faire ressortir les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces, identifier des objectifs par territoires, par segments de marché visé et par lignes de produits, et préciser les moyens nécessaires pour appuyer les efforts de vente.</p> <p>Il sera intéressant d'apprécier les éléments suggérés par le candidat, afin d'atteindre l'objectif fixé.</p> |
| <b><u>HABILETÉS PROFESSIONNELLES</u></b><br><b><u>Jugement :</u></b><br><p>Habilité à faire preuve de discernement dans la façon d'interréagir avec différentes personnes ou encore dans la façon de traiter un cas, une situation ou un problème.</p> |        |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                        | /10    | 9) Quelles sont les principales qualités que devraient avoir un directeur des ventes?                                                                                                                                                          | <p>Les qualités recherchées sont principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>‣ le jugement;</li> <li>‣ le leadership;</li> <li>‣ le sens des relations humaines;</li> <li>‣ le sens des responsabilités;</li> <li>‣ la communication;</li> <li>‣ la créativité;</li> <li>‣ l'écoute;</li> <li>‣ l'esprit d'analyse.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

POSTE : Directeur des ventes

Entreprise

| CRITÈRES D'ÉVALUATION | POINTS | QUESTIONS | ÉLÉMENTS DE RÉPONSES |
|-----------------------|--------|-----------|----------------------|
|-----------------------|--------|-----------|----------------------|

|     |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| /10 | 10) Un représentant vous demande de signer une soumission pour un projet de plus de 50 000 \$. Qu'allez-vous faire? | Le directeur des ventes doit vérifier dans un premier temps le contenu de la soumission en s'assurant de la justesse des coûts, des risques inhérents au projet et de le comparer à d'autres projets identiques. L'envergure de la soumission doit impliquer la collaboration du contrôleur et du directeur de la production, mais aussi l'autorisation du président, considérant qu'un projet aussi important ne relève pas de son autorité, mais de celle de son supérieur immédiat. |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Leadership :

|                                                                                                                                                                                                                       |     |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aptitude à influencer une personne ou un groupe en l'amenant à adhérer à une idée ou à une façon de procéder, ou en orientant le déroulement des activités de manière à permettre la réalisation des objectifs fixés. | /20 | 11) Vous êtes choisi directeur des ventes et vous devez vous intégrer dans une nouvelle organisation. Comment ferez-vous pour démontrer votre leadership au sein de votre équipe? | Le candidat doit démontrer par sa réponse qu'il possède le leadership et le sens des relations humaines nécessaires pour se faire accepter par ses nouveaux employés et les influencer dans leurs activités, de manière à permettre la réalisation des objectifs fixés. Il doit démontrer son esprit d'équipe et sa capacité d'appuyer la force de vente. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Sens des relations humaines :

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Capacité d'entrer facilement en relation avec d'autres personnes et à établir un climat favorable à la communication de | /10 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|



## QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

POSTE : Directeur des ventes

Entreprise

| CRITÈRES D'ÉVALUATION                                                                                                                                                                           | POINTS | QUESTIONS                                                                                                                                                                                                                             | ÉLÉMENTS DE RÉPONSES                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| manière à permettre la réalisation des tâches prévues.                                                                                                                                          |        |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b><u>Sens des responsabilités :</u></b>                                                                                                                                                        |        |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aptitude à faire preuve d'ouverture face aux responsabilités confiées, à se préoccuper de la qualité du travail à effectuer ou d'accepter des conséquences de ses propres actions ou décisions. | /15    | <p>12) De quelle façon allez-vous procéder pour contrôler les activités et les efforts de vente des membres de votre équipe?</p> <p>13) Quels sont vos objectifs de carrière?</p> <p>14) Quelles sont vos attentes face au poste?</p> | Le candidat doit démontrer par sa façon de faire et des moyens utilisés qu'il peut suivre efficacement l'évolution des ventes et assumer son rôle de gestionnaire (réunions, rapports, ratios, fiches, visites, discussions etc.). |
| <b><u>Communication :</u></b>                                                                                                                                                                   |        |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |
| Capacité de faire connaître sa pensée de façon claire et précise, en français et en anglais.                                                                                                    | /20    | 15) À vérifier tout au long de l'entrevue.                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b><u>Créativité :</u></b>                                                                                                                                                                      |        |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aptitude à trouver des façons nouvelles, inhabituelles et efficaces                                                                                                                             | /15    | 16) À vérifier tout au long de l'entrevue et surtout avec les                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                    |

## QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

POSTE : Directeur des ventes

Entreprise

| CRITÈRES D'ÉVALUATION | POINTS | QUESTIONS | ÉLÉMENTS DE RÉPONSES |
|-----------------------|--------|-----------|----------------------|
|-----------------------|--------|-----------|----------------------|

d'envisager une situation ou de traiter un problème.

questions 6, 7 et 8.

**Personnalité du candidat :**

/20



## ANNEXE IV

### FICHE D'ÉVALUATION

#### CANDIDATS

| CRITÈRES D'ÉVALUATION               |     |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|-----|--|--|--|--|--|--|
| EXPÉRIENCE DE TRAVAIL               | 70  |  |  |  |  |  |  |
| CONNAISSANCE DU SECTEUR ET DU POSTE | 110 |  |  |  |  |  |  |
| HABILETÉS PROFESSIONNELLES          |     |  |  |  |  |  |  |
| • JUGEMENT                          | 20  |  |  |  |  |  |  |
| • LEADERSHIP                        | 20  |  |  |  |  |  |  |
| • SENS DES RELATIONS HUMAINES       | 10  |  |  |  |  |  |  |
| • SENS DES RESPONSABILITÉS          | 15  |  |  |  |  |  |  |
| • COMMUNICATION                     | 20  |  |  |  |  |  |  |
| • CRÉATIVITÉ                        | 15  |  |  |  |  |  |  |
| PRÉSENTATION DU CANDIDAT            | 20  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL :                             | 300 |  |  |  |  |  |  |