

1

ADMINISTRATION, COMMERCE ET INFORMATIQUE

GESTION COMMERCIALE

*RAPPORT D'ANALYSE
DE SITUATION
DE TRAVAIL*

**ADMINISTRATION,
COMMERCE
ET INFORMATIQUE**

**GESTION
COMMERCIALE**

*RAPPORT D'ANALYSE
DE SITUATION
DE TRAVAIL*

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 2001 - 00-0380

ISBN : 2-550-37374-X

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2001

ÉQUIPE DE PRODUCTION

Animation de l'atelier	<i>Claudine Dupré</i> Conseillère en élaboration de programmes
Soutien à l'animation	<i>Denis Lizotte</i> Spécialiste de l'enseignement Cégep de Sainte-Foy
Secrétariat de l'atelier et rédaction du rapport	<i>Lucie Marchessault</i> Conseillère en élaboration de programmes
Éditique	<i>Mélanie Dufresne</i> Coordonnatrice de l'éditique CSE Formation · Conseil · Technologie <i>Chantale Roy</i> Travaux de mise en page CSE Formation · Conseil · Technologie <i>Louise Laurent</i> Travaux de mise en page CSE Formation · Conseil · Technologie
Révision linguistique	Sous la responsabilité du Service des publications du ministère de l'Éducation
Sous la responsabilité de :	<i>Louise Charlebois</i> Responsable du secteur <i>Administration, Commerce et Informatique</i> Direction générale de la formation professionnelle et technique Ministère de l'Éducation

REMERCIEMENTS

La production du présent rapport a été possible grâce à la participation de nombreuses personnes et de plusieurs organismes.

La Direction générale de la formation professionnelle et technique du ministère de l'Éducation du Québec tient à souligner la qualité des nombreux renseignements fournis par les personnes consultées. Elle tient à remercier, de façon particulière, les spécialistes de l'industrie qui ont si généreusement accepté de participer à l'atelier d'analyse de la situation de travail en *Gestion commerciale* tenu les 13, 14 et 15 mars 1999, à Montréal.

SPÉCIALISTES DE LA PROFESSION

Éric Bissonnette
Directeur de district
Bell Mobilité
Sainte-Foy

Érick Lavallée
Contrôleur des stocks et chargé de projet
Liquidation Choc
Montréal

Caroline Champagne
Gérante de vente et merchandising
Maxi et cie
Pointe-Claire

Michel Lebel
Directeur du marketing en magasin
Sears Canada inc.
Saint-Jean-sur-Richelieu

Normand DeCelles
Conseiller en ressources humaines
Groupe Jean Coutu
Longueuil

Brigitte Legault
Coordonnatrice
Cégep de Jonquière – Programme EBB
Jonquière

Stéphan Denis
Responsable adjoint de succursales
Location Sauvageau
Saint-Raymond

Jean Mailhot
Représentant des ventes
United Parcel Service du Canada
Lachine

Charles Deslongchamps
Conseiller en location
Location Park Avenue
Montréal

Julie Morin
Assistante-directrice des ventes
Microcelle Solutions
Sainte-Foy

SPÉCIALISTES DE LA PROFESSION (SUITE)

Dominique Ouellet
Directrice des ventes
Sears Canada inc.
Hull

Sophie Ruel
Gérante de territoire
H.J. Heinz
Anjou

Karlyn Perry
Superviseure
Entreprise Vagabond
Rimouski

Patrick Sylvain
Directeur de production
Moisan Marketing
Québec

OBSERVATRICES ET OBSERVATEURS

Les personnes suivantes ont assisté à l'ensemble de l'atelier ou à certaines parties seulement :

Michel Beaudry
Collège de Sherbrooke

Jean-Raymond Ferdaïs
Cégep de Saint-Jérôme

Hiep Pham Dand
Cégep Lionel-Groulx

Suzanne Lahaie
Cégep Montmorency

Albert Davoine
Cégep Lionel-Groulx

Patricia Lapierre
Comité sectoriel de main-d'œuvre du
commerce de détail

Gérard Desjardins
Cégep Lionel-Groulx

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA PROFESSION.....	3
1.1 Définition	3
1.2 Organisation et conditions de travail	4
1.3 Conditions d'entrée sur le marché du travail	7
1.4 Perspectives d'emploi et possibilités d'avancement.....	8
1.5 Tendances et prospectives.....	9
1.6 Profil professionnel.....	9
2 ANALYSE DE LA PROFESSION	11
2.1 Tâches et opérations.....	11
2.2 Précisions sur les tâches et opérations	14
2.3 Temps consacré à l'exécution des tâches et complexité des tâches.....	27
2.4 Conditions d'exécution et critères de rendement.....	29
3 CONNAISSANCES, HABILETÉS ET COMPORTEMENTS	51
3.1 Connaissances et habiletés cognitives	51
3.2 Habiletés perceptuelles	57
3.3 Comportements socioaffectifs	57
4 SUGGESTIONS RELATIVES À LA FORMATION.....	59
ANNEXE : Tâches et opérations	63

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	TÂCHES ET OPÉRATIONS	12
Tableau 2	EXÉCUTION ET COMPLEXITÉ DES TÂCHES	27
Tableau 3	DEGRÉ DE COMPLEXITÉ DES TÂCHES	28

INTRODUCTION

Le présent rapport a été rédigé dans le but de colliger et d'organiser l'information recueillie lors de l'atelier d'analyse de la situation de travail en *Gestion commerciale*.

On vise par l'analyse de la situation de travail à tracer le portrait d'une profession (tâches, opérations et sous-opérations) et de ses conditions d'exercice, ainsi qu'à cerner les habiletés et les comportements qu'elle nécessite. Le rapport de l'atelier d'analyse de la situation de travail est le reflet fidèle du consensus établi par un groupe de spécialistes de la profession. Comme le succès du processus d'élaboration des programmes dépend directement de la validité des renseignements obtenus à l'étape de la conception, un effort particulier a été fait pour que, d'une part, toutes les données recueillies à l'atelier se trouvent dans le rapport et que, d'autre part, ces données reflètent fidèlement la réalité de la profession analysée.

La liste ci-dessous permet de situer le rapport d'analyse de la situation de travail dans l'ensemble des documents liés aux programmes d'études. Le ministère de l'Éducation diffuse ces rapports afin d'informer ses partenaires des travaux en cours et des orientations que prendront les programmes à élaborer. Ces rapports pourront également être utilisés par les établissements d'enseignement à des fins d'information scolaire et professionnelle, de promotion, de préparation d'offres de service en formation sur mesure, etc.

Documents relatifs à l'élaboration des programmes d'études

Recherche et planification

- Portrait de secteur
- Planification quinquennale
- Études préliminaires

Conception

- Rapport d'analyse de la situation de travail
- Projet de formation

Production

- Programmes d'études

1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA PROFESSION

1.1 Définition

L'objet de l'atelier est l'analyse de la fonction de travail désignée sous l'appellation « *Spécialistes de la gestion commerciale* ». Cette fonction de travail vise le premier niveau de gestion de la vente de produits ou de services à des consommateurs ou à des entreprises. Les personnes spécialisées en gestion commerciale portent différents titres, tels que : assistant-gérant ou assistante-gérante, gérant ou gérante, superviseur ou superviseuse, coordonnateur ou coordonnatrice, représentant ou représentante des ventes, conseiller ou conseillère, etc. Les principales responsabilités de ces personnes, toutes appellations confondues, consistent à gérer du personnel, à veiller à l'atteinte des objectifs de vente et à assurer la mise en marché, la présentation visuelle et le service à la clientèle.

Les spécialistes de la gestion commerciale travaillent principalement dans les domaines suivants : commerces de détail, commerces de gros et commerces spécialisés dans la vente de services (location, livraison, publicité, etc.). Les lieux de travail sont, par exemple, les boutiques, magasins à rayons, commerces alimentaires, magasins d'articles de sport, magasins-entrepôts, concessions d'automobiles, centres de sollicitation par téléphone, de même que les locaux de la clientèle des commerces de gros et ceux de la clientèle des commerces qui vendent des services, etc.

Les spécialistes de la gestion commerciale occupent des postes dans des petites, moyennes et grandes entreprises. On remarque qu'en général, plus l'entreprise est petite, plus les personnes doivent faire preuve de polyvalence et plus les responsabilités sont variées et, dans certains cas, importantes.

Pour plus de clarté, il est important de préciser que la signification des titres de postes varie grandement d'une entreprise à une autre. Ainsi, les tâches et responsabilités, le niveau hiérarchique et la rémunération d'un gérant dans un commerce donné peuvent être très différents de ceux d'une

personne qui occupe un poste ayant la même appellation, mais dans une autre entreprise. D'ailleurs, à ce sujet, les participants et participantes à l'atelier notent une tendance à la surenchère dans le choix des titres de fonctions. Ainsi, à certains endroits, les « vendeurs » et les « vendeuses » d'hier se sont vu décerner les titres de « conseillers » et « conseillères en vente », ou encore, ceux d'« associés » et « associées ».

1.2 Organisation et conditions de travail

Statut d'emploi

En général, les spécialistes de la gestion commerciale occupent des postes permanents, à temps complet. Toutefois, on trouve également, dans une moindre mesure, des travailleurs et travailleuses autonomes, en particulier dans le domaine du commerce de gros et de la vente de services. Les personnes ne sont pas syndiquées puisqu'elles font partie du personnel cadre.

Mode de rémunération

Différents modes de rémunération sont utilisés. On mentionne le salaire fixe, le salaire de base avec commissions, les primes sous forme d'argent ou de voyages, etc. De plus, pour les postes qui exigent des déplacements fréquents, des allocations pour la voiture et des comptes de dépenses peuvent s'ajouter.

Horaire de travail

Officiellement, c'est-à-dire d'après leurs contrats de travail, les spécialistes de la gestion commerciale ont un horaire d'environ 35 heures par semaine, réparties en général sur sept jours pour le commerce de détail et sur cinq jours, pour le commerce de gros et la vente de services. Cependant, la réalité est un peu différente puisque, selon les participants et participantes à l'atelier, les semaines comportent rarement moins de 45 à 60 heures de travail.

Autonomie

Le degré d'autonomie des spécialistes de la gestion commerciale varie énormément d'une entreprise à une autre et même d'une succursale à une autre. Les politiques internes des entreprises, la confiance du patron ou de la patronne en son personnel et la personnalité même des employés et employées déterminent le degré d'autonomie. Certaines entreprises préfèrent encadrer de plus près leur personnel alors que d'autres vont favoriser plus d'initiative et laisser leur personnel très libre, en autant que les objectifs soient atteints. Peu importe que la personne soit très autonome ou qu'elle préfère être supervisée, l'important, selon les personnes présentes à l'atelier, serait de trouver un employeur dont le style de gestion correspond à leur personnalité.

Facteurs de stress

Les principaux facteurs de stress associés au travail des spécialistes de la gestion commerciale sont :

- L'atteinte des objectifs
- La précarité d'emploi
- L'obligation constante de maximiser le rendement
- La charge de travail excessive
- Le respect des délais
- La concurrence, la compétitivité
- Le processus hiérarchique, qui ralentit les actions à l'égard du client ou de la cliente
- L'augmentation des exigences de la clientèle et de la direction
- Les changements provenant de la direction, qui entraînent des changements d'orientation, de priorités
- Les restrictions budgétaires, qui entraînent une baisse de la motivation chez le personnel (un trop faible nombre d'heures travaillées rend la création d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise très difficile)
- Les plaintes des clients et clientes, justifiées ou non
- Les clients et clientes difficiles

- Les entrevues disciplinaires
- Les éventuelles visites de clients mystères.

De plus, les personnes présentes à l'atelier font remarquer que la place qu'occupent les spécialistes dans la structure hiérarchique de l'entreprise est en soi une source de stress, en particulier pour ceux et celles qui doivent gérer du personnel : ces personnes doivent se montrer solidaires, tant du personnel que de la direction, ce qui se révèle souvent une tâche difficile. De plus, elles doivent montrer l'exemple en tout temps et faire appliquer des directives malgré leur désaccord, ce qui peut augmenter beaucoup la pression.

Exigences physiques

Dans plusieurs entreprises, de gros ou de détail, les spécialistes de la gestion commerciale sont appelés à manipuler régulièrement de la marchandise, ce qui exige une certaine capacité physique. Dans le cas des personnes qui travaillent sur la route, les longues heures passées en position assise dans la voiture ou chez la clientèle peuvent causer des problèmes. De même, dans le commerce de détail, plusieurs personnes passent l'essentiel de leur temps de travail en position debout, ce qui peut également constituer une difficulté. Dans tous les cas, les longues heures de travail et le stress nécessitent de l'endurance et un bon état de santé général.

Place des femmes

Selon les participants et les participantes à l'atelier, le nombre d'hommes par rapport au nombre de femmes dans le domaine serait sensiblement le même; toutefois, le type de postes qu'ils et elles occupent pourrait différer dans certains cas. On remarque que dans certaines entreprises, les postes de directeurs de magasin sont le plus souvent occupés par des hommes, tout comme d'autres postes de direction. Par ailleurs, en ce qui concerne les commerces de vêtements pour dames, on ne trouve que des femmes à des postes de gérantes ou de superviseuses alors que dans les commerces de vêtements pour hommes, on peut trouver des hommes ou des femmes aux mêmes postes. On note

également que dans le domaine alimentaire, les postes de gérants sont généralement occupés par des hommes parce qu'ils exigent une certaine force physique.

1.3 Conditions d'entrée sur le marché du travail

Les critères de sélection peuvent varier d'une entreprise à une autre. Bien que certaines entreprises demandent indifféremment un diplôme en administration collégial ou universitaire, de façon générale, on considère que des études universitaires sont un atout pour une personne qui désire progresser dans une grande entreprise; certaines exigent même un baccalauréat. Cependant, on remarque que cette exigence est peut-être dictée par une surabondance de main-d'œuvre qualifiée plutôt que par les caractéristiques réelles des postes. En effet, les grandes entreprises qui offrent des emplois se trouvent souvent à devoir analyser des centaines de demandes; exiger un baccalauréat est un moyen simple de procéder à une présélection et d'éliminer une partie des postulants et postulantes. Le fait que plusieurs entreprises n'aient pas de préférences quant au domaine d'études tend à confirmer l'existence de cette pratique. On estime généralement qu'un candidat ou une candidate possédant un baccalauréat aura une meilleure capacité à apprendre, à s'adapter et fera preuve de plus de rigueur et de maturité qu'une personne n'ayant pas fait d'études universitaires.

Dans tous les cas, les qualités personnelles, l'attitude et la motivation semblent occuper une place importante parmi les critères d'embauche.

Il n'existe pas d'associations ni de corporations auxquelles les spécialistes de la gestion commerciale doivent obligatoirement adhérer. Ils peuvent toutefois décider de devenir membres de différents regroupements (association de marchands d'un centre commercial, chambre de commerce, etc.) pour favoriser l'établissement de liens bénéfiques pour leur entreprise.

1.4 Perspectives d'emploi et possibilités d'avancement

Les perspectives d'emploi sont très bonnes selon les personnes présentes à l'atelier, entre autres choses à cause du taux de roulement élevé du personnel dans ce domaine. Cependant, les conditions salariales des débutants et débutantes pourraient, dans certains cas, être décevantes. Il est assez difficile d'estimer le revenu d'une personne qui débute; plusieurs facteurs influent sur les salaires offerts : la taille de l'entreprise, le poste occupé, le secteur d'activités, etc. On remarque toutefois que les salaires sont plus élevés dans les grandes entreprises et dans les commerces de gros liés aux communications et à l'informatique. Les différences salariales sont telles qu'une moyenne ne pourrait rendre compte de la diversité des possibilités. À titre d'exemple, le salaire de base d'un gérant ou d'une gérante de petit magasin peut, dans certains cas, avoisiner les 17 000 \$ à 18 000 \$ par année alors qu'une personne qui débute dans un poste au siège social d'une grande entreprise pourrait gagner environ 30 000 \$. Selon le salaire de base, les personnes peuvent espérer atteindre, après une dizaine d'années d'expérience, entre 30 000 \$ et 45 000 \$ par année. Les salaires peuvent même être plus élevés, en particulier pour les personnes qui reçoivent des commissions et des primes.

En ce qui concerne les possibilités de promotion, elles sont variées et, encore une fois, dépendent beaucoup de l'entreprise. Les spécialistes de la gestion commerciale peuvent viser des postes tels que ceux de directeur ou directrice des ventes, superviseur ou superviseuse, acheteur ou acheteuse, directeur ou directrice du marketing, directeur ou directrice de magasin, etc. Cependant, comme il en a été fait mention précédemment, il semble qu'à bien des endroits, le baccalauréat soit un préalable pour atteindre ce type de postes. Enfin, surtout dans le domaine du commerce de gros et de la vente de services, les personnes doivent parfois être prêtes à déménager si elles désirent obtenir une promotion, en particulier dans les entreprises dont le siège social est à l'extérieur (souvent à Toronto). Les personnes présentes à l'atelier mentionnent d'ailleurs qu'il est très mal vu de refuser une offre sous prétexte qu'elle oblige à déménager; ce genre d'attitude peut même compromettre sérieusement toute possibilité de promotion ultérieure.

1.5 Tendances et perspectives

Le travail proprement dit des spécialistes de la gestion commerciale ne devrait pas subir de changements majeurs dans un avenir rapproché. Selon les personnes présentes à l'atelier, leurs tâches ont déjà subi certaines modifications, liées surtout à l'informatisation et aux nouveaux moyens de communication. Par exemple, les ordinateurs portables permettent de présenter les produits et services aux clients et clientes de façon dynamique, personnalisée et professionnelle. Les téléphones cellulaires permettent de ne manquer aucune occasion alors que le courrier électronique est une aide précieuse pour la transmission d'information.

En ce qui concerne les statuts d'emploi, on assisterait à une augmentation du nombre de travailleurs et de travailleuses autonomes, comme c'est le cas dans bien des domaines. Enfin, la probabilité de faire des affaires à l'étranger serait de plus en plus présente, compte tenu du contexte de mondialisation des marchés.

1.6 Profil professionnel

Les participants et participantes à l'atelier ont énuméré les principales attitudes et qualités, personnelles ou professionnelles, que doivent posséder les spécialistes de la gestion commerciale.

- Leadership
- Combativité
- Esprit positif
- Dynamisme
- Entregent
- Confiance en soi
- Sens de l'organisation
- Ambition
- Charisme

- Tact
- Empathie
- Diplomatie
- Capacité d'écoute, de gérer son stress, de gérer son temps, de se motiver, de planifier, de déléguer, de s'adapter

2 ANALYSE DE LA PROFESSION

2.1 Tâches et opérations

Le tableau suivant présente les principales tâches exercées par les spécialistes de la gestion commerciale. Il faut noter que l'ordre dans lequel les tâches sont présentées ne reflète pas leur importance. Les pages qui suivent présentent quant à elles les opérations (les étapes de réalisation) associées à chacune des tâches suivantes.

- 1 Gérer un budget
- 2 Gérer du personnel
- 3 Vendre des produits ou des services
- 4 Présenter des produits ou des services
- 5 Gérer des stocks
- 6 Gérer des projets
- 7 Élaborer et assurer le suivi d'un plan marketing
- 8 Assurer le service à la clientèle
- 9 Effectuer des tâches administratives
- 10 Effectuer la mise en marché d'un produit ou d'un service

Tableau 1
TÂCHES ET OPÉRATIONS

Tâches	Opérations
1 Gérer un budget	1.1 Examiner les résultats antérieurs 1.2 Appliquer les pourcentages aux différentes périodes 1.3 Fixer des objectifs 1.4 Élaborer des plans d'action 1.5 Appliquer des plans d'action 1.6 Évaluer l'efficacité des plans d'action 1.7 Ajuster les actions 1.8 Justifier les résultats
2 Gérer du personnel	2.1 Recruter le personnel 2.2 Embaucher le personnel 2.3 Former le personnel 2.4 Évaluer le rendement du personnel 2.5 Motiver le personnel 2.6 Attribuer les tâches 2.7 Assurer un encadrement quotidien 2.8 Gérer les conflits 2.9 Assurer la transmission de l'information 2.10 Mettre à pied ou congédier du personnel
3 Vendre des produits ou des services	3.1 Établir un contact avec le client ou la cliente 3.2 Déterminer et analyser les besoins du client ou de la cliente 3.3 Présenter des produits ou des services 3.4 Encourager la prise de décision 3.5 Conclure la vente 3.6 S'assurer de la satisfaction de la clientèle
4 Présenter des produits ou des services	4.1 Dresser des profils de clientèle 4.2 Solliciter la clientèle 4.3 Déterminer et analyser les besoins 4.4 Présenter les produits ou les services 4.5 Négocier des ententes 4.6 Conclure la vente 4.7 Assurer le service après-vente

- | | |
|--|--|
| 5 Gérer des stocks | 5.1 Évaluer l'inventaire
5.2 Négocier des ententes avec des fournisseurs
5.3 Commander la marchandise
5.4 Recevoir et vérifier la marchandise
5.5 Assurer la rotation de la marchandise et ajuster les prix
5.6 Gérer les retours et les transferts
5.7 Effectuer le décompte physique de l'inventaire |
| 6 Gérer des projets | 6.1 Rechercher des fournisseurs ou des sous-traitants
6.2 Définir les mandats
6.3 Planifier et établir des échéanciers
6.4 Suivre la progression des travaux
6.5 Livrer les projets |
| 7 Élaborer un plan marketing et en assurer le suivi | 7.1 Élaborer des objectifs de vente
7.2 Analyser le budget marketing
7.3 Choisir les véhicules publicitaires
7.4 Appliquer le plan marketing
7.5 Évaluer les retombées du plan |
| 8 Assurer le service à la clientèle | 8.1 Recevoir la demande du client ou de la cliente
8.2 Traiter la demande du client ou de la cliente
8.3 Référer le client ou la cliente au bon endroit, le cas échéant
8.4 Faire un rapport
8.5 Assurer un suivi |
| 9 Effectuer des tâches administratives | 9.1 Analyser des rapports
9.2 Produire des rapports
9.3 Interpréter et rédiger des communiqués à l'interne
9.4 Dresser les horaires de travail
9.5 Préparer les feuilles de temps
9.6 Arrêter les comptes d'une période
9.7 Effectuer les dépôts
9.8 Rédiger des contrats
9.9 Préparer des soumissions
9.10 Assurer l'entretien de l'équipement |

10 Effectuer la mise en marché d'un produit ou d'un service	10.1 Déterminer les stratégies appropriées au produit ou au service
	10.2 Déterminer l'emplacement et la disposition du produit
	10.3 Disposer la marchandise
	10.4 S'assurer d'un affichage adéquat
	10.5 Modifier la disposition en fonction de besoins particuliers
	10.6 Assurer un suivi des ventes
	10.7 Évaluer le résultat de la mise en marché

2.2 Précisions sur les tâches et opérations

Une fois le tableau des tâches et opérations complété, les participants et les participantes ont formulé certains commentaires sur plusieurs opérations mais pas nécessairement sur toutes. Ces précisions visent essentiellement à illustrer les opérations par des exemples ou à en définir le contenu.

TÂCHE 1 : GÉRER UN BUDGET

On parle ici principalement du budget des ventes, des dépenses et des heures.

1.1 Examiner les résultats antérieurs

Il est essentiel de prendre en considération les événements particuliers ayant eu lieu dans l'année précédente et qui ont influé sur les ventes. Par exemple, les commerçants de la rive sud de Montréal ont vu leurs ventes chuter au mois de janvier 1998, à cause de la tempête de verglas; si les résultats des ventes sont plus élevés en janvier 1999, il faudra en conclure que ce n'est qu'un retour à la normale et non une augmentation significative.

1.2 Appliquer les pourcentages aux différentes périodes

On parle ici des pourcentages d'augmentation ou de diminution des ventes que l'on prévoit pour le mois ou pour l'année à venir. Il peut paraître étrange de prévoir une diminution des ventes mais,

toujours en prenant comme exemple les répercussions de la tempête de verglas, les commerçants des zones sinistrées ont sûrement fait beaucoup de ventes en février, une fois la crise passée, les gens devant refaire leurs réserves de nourriture, par exemple; on peut donc prévoir que les résultats des ventes du mois de février 1999 seront moins élevés puisqu'aucun événement particulier ne les a affectés.

1.3 Fixer des objectifs

Les objectifs dont il est ici question sont de différentes natures. Voici les principaux éléments pour lesquels on peut fixer des objectifs : les ventes, les revenus, les coûts, la productivité, la rentabilité, la moyenne de ventes à l'heure, la moyenne de ventes par client ou cliente, le revenu moyen par transaction, les ratios de vente par succursale, etc.

1.4 Élaborer des plans d'action

Il s'agit de déterminer des moyens pour atteindre les objectifs fixés à l'étape précédente. Il peut être nécessaire d'embaucher ou de mettre à pied du personnel, d'augmenter la motivation du personnel en place, de revoir le plan de merchandising, etc. Une étape importante consiste à affecter les sommes aux différents postes budgétaires.

1.6 Évaluer l'efficacité des plans d'action

L'évaluation se fait à partir des résultats de l'analyse des ventes. On évalue l'atteinte des objectifs et on compare les résultats avec diverses banques de données, comme les données Nielsen par exemple, qui compilent les résultats des ventes réalisées dans différents domaines. Il est important de considérer divers facteurs pour expliquer la réussite ou l'échec d'un plan d'action; on pense ici à des facteurs extérieurs incontrôlables mais aussi à des facteurs internes tels que la motivation du personnel, par exemple.

TÂCHE 2 : GÉRER DU PERSONNEL*2.1 Recruter le personnel*

Les spécialistes parlent ici de la présélection de candidats ou candidates. Le recrutement se fait au moyen d’affichage à l’interne, d’annonces dans différents médias, dans les centres de main-d’œuvre, les agences de placement, etc. Il est important, au préalable, de procéder à une analyse quantitative et qualitative exacte des besoins à combler et de dresser un portrait le plus précis possible de la personne recherchée.

2.2 Embaucher le personnel

L’essentiel de cette opération consiste à recevoir des candidats et candidates en entrevue de sélection. Ce travail est jugé très complexe et exigeant parce qu’il demande des habiletés particulières et que les décisions à prendre ont des conséquences importantes.

2.3 Former le personnel

Selon la taille de l’entreprise, la formation peut être donnée de façon formelle, en salle de classe, ou encore, de façon informelle dans le cours normal du travail, la première méthode étant utilisée surtout par les grandes entreprises. Il peut s’agir de formation initiale, de mise à jour ou de perfectionnement pour le personnel susceptible d’évoluer dans l’entreprise. Les activités de formation peuvent traiter de différents sujets dont voici les plus courants :

En ce qui concerne l’entreprise :

- la familiarisation du personnel avec l’environnement de travail;
- les exigences de l’entreprise en ce qui a trait, par exemple, aux politiques de retours et à l’éthique professionnelle;
- les avantages sociaux offerts par l’entreprise;
- les caractéristiques, la structure et l’historique de l’entreprise;
- le plan d’urgence.

En ce qui concerne le travail à accomplir :

- les tâches et responsabilités;
- la santé et la sécurité au travail;
- la prévention du vol à l'étalage;
- les techniques de caisse;
- les techniques de vente, en général, ou les techniques particulières à l'entreprise;
- la motivation;
- la connaissance des produits.

2.4 *Évaluer le rendement du personnel*

L'évaluation peut se faire de façon formelle, au moyen d'une entrevue structurée ou de manière plus informelle, au besoin. Dans plusieurs endroits, le recours à des clients mystères est un moyen d'évaluation de l'attitude du personnel à l'égard de la clientèle. Il est très important que l'évaluation soit faite avec respect et que les critiques soient constructives; la personne évaluée doit sentir qu'on est prêt à l'aider dans ses efforts d'amélioration. Les cas qui nécessitent un suivi disciplinaire sont les plus difficiles; ils exigent souvent, en particulier pour les personnes syndiquées, que l'on monte un dossier relatant l'historique des problèmes de l'employé ou de l'employée, les avertissements qu'on lui a donnés, etc. Les mesures disciplinaires peuvent être appliquées pour diverses raisons, entre autres à cause d'un rendement inférieur aux attentes, de problèmes de comportement, d'attitudes incompatibles avec le poste, d'alcoolisme ou de toxicomanie, etc.

2.5 *Motiver le personnel*

Les spécialistes mentionnent quelques façons d'accroître la motivation du personnel :

- les encourager à viser des postes d'un niveau hiérarchique plus élevé;
- les féliciter pour le travail accompli (en évitant toutefois de se montrer trop satisfait, ce qui pourrait avoir l'effet inverse...);

- récompenser, par des primes, des voyages ou autres, les employés et employées les plus performants;
- tenir le personnel au courant des résultats des ventes, des décisions de la direction, des orientations de l'entreprise, etc.

2.7 Assurer un encadrement quotidien

L'encadrement vise, d'une part, à s'assurer que le travail se déroule de façon satisfaisante mais aussi, d'autre part, à offrir un appui au personnel, à répondre à ses questions, à traiter ses demandes, etc.

2.8 Gérer les conflits

Des conflits peuvent survenir entre deux ou plusieurs membres du personnel, entre un employé ou une employée et un client ou une cliente, entre les personnes responsables de la gestion du personnel et des membres du personnel mis à pied ou congédiés, etc. Il est extrêmement important de déceler les risques de violence au travail (verbale ou physique) ou de harcèlement de quelque nature que ce soit. Certaines des personnes présentes mentionnent avoir dû intervenir dans des situations extrêmes touchant des ex-employés mécontents.

2.9 Assurer la transmission de l'information

L'information peut être transmise par des communiqués écrits mais on semble favoriser la tenue de réunions d'équipe périodiques. Il est important, au moment de ces réunions, d'informer le personnel des changements à venir, des problèmes particuliers, des exigences de la direction, de même que de répondre à ses questions au sujet de la dotation, des normes à respecter, etc.

2.10 Mettre à pied ou congédier du personnel

Le respect des lois et des conventions de travail est ici très important. Au moment des mises à pied, il est nécessaire d'appliquer des procédures strictes au regard du respect de l'ancienneté (dans

l'unité, dans la succursale, etc.). De même, au moment du rappel, il faut procéder selon des normes précises.

En ce qui concerne les congédiements, il est également important de respecter le cadre légal et syndical entourant les mesures disciplinaires.

TÂCHE 3 : VENDRE DES PRODUITS OU DES SERVICES

La façon d'exécuter cette tâche varie énormément d'une entreprise à une autre, selon le modèle de gestion, le produit ou le service vendu, la clientèle visée, etc. À certains endroits, on exige l'application rigoureuse de techniques et de méthodes particulières à l'entreprise alors qu'à d'autres endroits, on laisse le personnel libre de choisir l'approche qui lui convient en se fiant sur son jugement et son expérience. La liste des opérations représente, en résumé, le processus classique de l'application des techniques de vente.

3.1 Établir un contact avec le client ou la cliente

La prise de contact avec le client ou la cliente est souvent déterminante dans la réussite d'une vente. Le contact visuel est important de même que l'attitude générale de la personne qui accueille, sa présentation, sa tenue vestimentaire, le niveau de langage et les formules utilisés, etc.

3.6 S'assurer de la satisfaction de la clientèle

Il existe plusieurs façons de vérifier la satisfaction de la clientèle ou encore de la fidéliser. Certaines entreprises vont demander de rappeler les clients ou les clientes après un achat pour s'assurer de leur satisfaction et du respect des ententes, délais de livraison, etc. D'autres vont envoyer des cartes de souhaits, offrir des promotions, des rabais, etc.

TÂCHE 4 : PRÉSENTER DES PRODUITS OU DES SERVICES*4.1 Dresser des profils de clientèle*

Il s'agit en quelque sorte d'effectuer une étude du marché cible. On doit déterminer quels sont les types de clientèle susceptibles d'être intéressés par le produit ou service, déterminer ses caractéristiques démographiques, etc.

4.2 Solliciter la clientèle

La sollicitation se fait au moyen d'envois postaux, par télécopieur, par téléphone ou par des visites, avec rendez-vous ou à l'improviste. La sollicitation peut viser le recrutement d'une nouvelle clientèle, la rétention de la clientèle actuelle et l'augmentation de son volume d'achats, etc.

4.3 Déterminer et analyser les besoins

Pour une entreprise de vente de services, il est important d'analyser non seulement les besoins mais aussi toute l'organisation de l'entreprise cliente de façon à bien cerner les besoins réels et à trouver des solutions respectant les structures en place et la culture organisationnelle.

Dans certains cas, cette opération peut être effectuée avant la sollicitation.

4.4 Présenter les produits ou les services

Une présentation efficace des produits ou services à la clientèle exige, entre autres choses :

- de connaître parfaitement les produits ou services offerts;
- de préparer soigneusement une présentation visuelle adaptée à l'interprétation que l'on fait des besoins du client ou de la cliente;
- d'utiliser efficacement le matériel audiovisuel ou informatique, les catalogues, échantillons, pochettes, etc.;

- de mettre en valeur son produit ou service en faisant ressortir les avantages qu'il offre par rapport à ceux de la concurrence;
- d'utiliser une stratégie visant à mettre le prix de côté pour plutôt créer ou entretenir un besoin ne pouvant être comblé que par le produit ou le service;
- de s'assurer d'une quantité de produits disponibles suffisante pour répondre à la demande que l'on espère susciter de la part du client ou de la cliente.

4.5 *Négocier des ententes*

La négociation prend une grande importance pour les personnes travaillant dans le domaine du commerce de gros : elle sera généralement plus longue et plus « féroce » que dans le commerce de détail, les volumes étant différents et la marge de manœuvre du représentant ou de la représentante étant plus grande que celle du personnel de vente au détail. De plus, on mentionne que le fait que la négociation se déroule dans les locaux du client ou de la cliente constitue un désavantage pour le représentant ou la représentante. Le client ou la cliente a une longueur d'avance puisqu'il sait très bien que si la personne est venue le rencontrer, c'est parce qu'elle désire l'avoir comme client.

4.7 *Assurer le service après-vente*

Dans le domaine de la vente en gros, il s'agit surtout de s'assurer que le produit se vend bien ou dans le cas contraire, d'offrir éventuellement de reprendre le produit.

TÂCHE 5 : GÉRER DES STOCKS

5.1 *Évaluer l'inventaire*

Cette opération consiste essentiellement à s'assurer que l'on dispose d'une quantité suffisante de produits et que la marchandise en stock correspond bel et bien à la marchandise inscrite aux livres, en termes de quantité ou de types de produits. À certains endroits, les spécialistes de la gestion

commerciale peuvent faire des suggestions s'ils constatent une lacune quant au choix de la marchandise mais ils n'ont généralement pas de pouvoir d'achat.

5.2 *Négocier des ententes avec des fournisseurs*

Les négociations portent surtout sur la quantité, le prix, l'exclusivité, etc.

5.4 *Recevoir et vérifier la marchandise*

La vérification vise à évaluer les éléments suivants : la conformité de la marchandise avec le bon de commande, en termes de quantité, modèle, couleur, style, etc., ainsi que l'état et la qualité des produits.

5.5 *Assurer la rotation de la marchandise et ajuster les prix*

Il est important de mettre en évidence les modèles qui se vendent moins bien pour les rendre plus attrayants. Ce faisant, il peut être nécessaire de diminuer les prix pour susciter plus d'intérêt de la part de la clientèle.

5.6 *Gérer les retours et les transferts*

Si un produit ne se vend pas ou se vend mal, il peut être préférable de demander au fournisseur de le reprendre ou encore de le transférer dans une autre succursale qui a plus de succès avec ce produit. Dans les deux cas, il est nécessaire d'appliquer les procédures propres à l'entreprise en matière de retours et de transferts.

5.7 *Effectuer le décompte physique de l'inventaire*

Le décompte physique de l'inventaire vise à répondre à la question suivante : est-ce que les données apparaissant dans les livres correspondent à la réalité? Le décompte est généralement fait pour tout le magasin une fois par année et on procède périodiquement à une mise à jour des systèmes d'inventaire informatisés.

TÂCHE 6 : GÉRER DES PROJETS

La façon d'exécuter cette tâche varie énormément d'une entreprise à une autre, selon le type de projet, le genre de clientèle, les fournisseurs en cause, etc. Il a donc semblé assez difficile de préciser les opérations sans entrer dans les particularités des différents types de projet.

Les projets peuvent être de divers types, par exemple :

- l'agrandissement de la surface de vente d'un magasin;
- la préparation d'un stand pour une exposition, une foire commerciale, un salon;
- le développement d'un nouveau produit;
- l'organisation d'activités de promotion en magasin;
- l'organisation des activités entourant l'ouverture d'une boutique, d'un magasin.

6.5 Livrer les projets

Il est important, au moment de livrer le projet, de s'assurer de la qualité du travail accompli et du respect des ententes.

TÂCHE 7 : ÉLABORER UN PLAN MARKETING ET EN ASSURER LE SUIVI**7.1 Élaborer des objectifs de vente**

Cette opération est plus complexe pour les spécialistes du commerce de gros que pour ceux et celles du commerce de détail. Les représentants et représentantes doivent, en plus de fixer des objectifs, procéder à une analyse de leur territoire, évaluer le potentiel, choisir des stratégies pour atteindre les objectifs, etc. Un participant précise que les objectifs de vente sont le « Quoi? » et que le plan marketing est le « Comment? ». L'élaboration des objectifs de vente est également appelée « plan promotionnel », dans le commerce de détail.

7.2 Analyser le budget marketing

Il s'agit de s'assurer que l'on dispose d'un budget suffisant pour appliquer les stratégies choisies précédemment.

7.3 Choisir les véhicules publicitaires

Le choix dépend du type de produits ou de services, du budget disponible, de la clientèle cible, etc.

7.5 Évaluer les retombées du plan

Cette opération consiste à évaluer le pourcentage d'augmentation des ventes entraîné par l'application du plan et à ajuster les stratégies pour une application ultérieure.

TÂCHE 8 : ASSURER LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

8.2 Traiter la demande du client ou de la cliente

Cette opération consiste, dans un premier temps, à vérifier la recevabilité de la demande. On évaluera, à cette étape, la pertinence d'accéder à la demande : les délais de garantie sont-ils expirés? l'usage qu'on a fait du produit est-il normal? les clients ou clientes sont-ils de bonne foi? etc. Les demandes peuvent porter sur des sujets variés : un produit périmé, un remboursement, une usure prématurée, un bris, etc. Il peut également s'agir d'une demande de renseignements.

8.3 Référer le client ou la cliente au bon endroit, le cas échéant

Les personnes consultées affirment que cette opération doit être exécutée le moins souvent possible. En effet, il est toujours préférable de répondre soi-même à la demande du client ou de la cliente, dans la mesure du possible évidemment; la clientèle apprécie car elle sent que l'on prend son problème au sérieux et cela lui évite la désagréable expérience d'être ballottée d'un service à un autre.

TÂCHE 9 : EFFECTUER DES TÂCHES ADMINISTRATIVES*9.1 Analyser des rapports*

Les principaux rapports analysés sont les suivants : rapports de vente, d'investissement, d'analyse par ligne de produits, d'achalandage, de démographie, d'analyse de rentabilité, de secteurs d'activités, de comparaison des ventes et des salaires versés, etc.

9.2 Produire des rapports

Les principaux rapports produits sont les suivants : compte de dépenses, rapport d'activités, de kilométrage, de ventes, de visites, d'assurances, de réclamation à la CSST et des rapports liés à l'application de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (loi 90).

9.3 Interpréter et rédiger des communiqués à l'interne

Les communiqués peuvent donner des renseignements sur les résultats obtenus au moment de l'analyse des rapports, sur les résultats des ventes, les promotions, les changements à venir, les politiques de l'entreprise, etc.

9.4 Dresser les horaires de travail

Cette opération semble être une source inépuisable de difficultés. Malgré tout le soin que l'on puisse y apporter, il demeure presque impossible de satisfaire tout le monde. De plus, bien souvent, les employés ou employées qui s'étaient dits disponibles pour telle ou telle date, changent d'idée ou ont un empêchement une fois que les horaires sont établis, ce qui chambarde toute la planification. On mentionne l'existence de logiciels destinés à élaborer des horaires de travail mais leur efficacité semble discutable; une fois l'horaire établi, il faut procéder à tellement de changements que cela demeure plus simple de le faire manuellement.

9.6 Arrêter les comptes d'une période

Les périodes représentent des semaines, des mois, des trimestres ou des années. Sur le plan de la comptabilité, il faut que tout balance; pour ce qui est des salaires, il faut que tout le personnel soit payé.

9.8 Rédiger des contrats

On parle ici de contrats d'embauche, de location, de vente, etc.

9.10 Assurer l'entretien de l'équipement

Les spécialistes de la gestion commerciale n'ont pas à entretenir l'équipement eux-mêmes. Cependant, ils doivent voir à la formation adéquate du personnel qui utilise l'équipement, au respect du calendrier d'entretien préventif, au dépistage des problèmes de fonctionnement et à l'embauche de personnes-ressources pour effectuer l'entretien ou la réparation de l'équipement.

TÂCHE 10 : EFFECTUER LA MISE EN MARCHÉ D'UN PRODUIT OU D'UN SERVICE

Pour le domaine de la vente de services, cette tâche est très liée au plan marketing. La « présentation visuelle » du service peut être réalisée au moyen de dépliants, de brochures explicatives, etc.

10.2 Déterminer l'emplacement et la disposition du produit

On pourrait aussi appeler cette opération « Établir un plan de merchandisage ».

10.4 S'assurer d'un affichage adéquat

Il faut vérifier la concordance entre les étiquettes et l'affichage, l'exactitude des prix, l'affichage des promotions, etc.

2.3 Temps consacré à l'exécution des tâches et complexité des tâches

Les tableaux qui suivent présentent le temps consacré à l'exécution des tâches et le degré de complexité des tâches. Le tableau ci-dessous présente le temps consacré à l'exécution des tâches (exprimé en pourcentage sur une base hebdomadaire). Comme les résultats pouvaient varier grandement d'un secteur à un autre, les données ont été traitées séparément selon que les tâches étaient exécutées dans une petite ou une grande entreprise de commerce de détail ou une entreprise de commerce de gros ou de vente de services.

Tableau 2
EXÉCUTION ET COMPLEXITÉ DES TÂCHES

<u>TÂCHES</u>	<u>TEMPS CONSACRÉ (%)</u>		
	COMMERCE DE DÉTAIL		COMMERCE EN GROS ET
	Grande entreprise	Petite entreprise	VENTE DE SERVICES
Gérer un budget	10	5	2,5
Gérer du personnel	35 à 40 **	10 *	5 ***
Vendre des produits ou des services	5	40	0
Présenter des produits ou des services	0	0	55
Gérer des stocks	10	5	2,5
Gérer des projets	2,5	0	10
Élaborer un plan marketing et en assurer le suivi	0	0	7,5
Assurer le service à la clientèle	7,5 à 12,5**	10	5
Effectuer des tâches administratives	20	5	10
Effectuer la mise en marché d'un produit ou d'un service	5	25	2,5

* Le temps consacré à l'exécution de cette tâche peut varier beaucoup selon l'entreprise, le poste occupé ou la période de l'année. On note qu'en certains cas, la tâche 2 peut même être exécutée à la même fréquence que la tâche 3.

** Le temps consacré à l'exécution de cette tâche peut varier beaucoup selon l'entreprise ou le poste occupé.

*** Dans certains cas, le temps consacré à l'exécution de cette tâche pourrait avoisiner les 10 %.

Le tableau ci-dessous présente le degré de complexité des tâches (5 étant une tâche jugée très complexe et 1, une tâche jugée peu complexe). Contrairement au tableau précédent, les données ont fait l'objet d'un consensus général, tous secteurs confondus.

Tableau 3
DEGRÉ DE COMPLEXITÉ DES TÂCHES

<u>TÂCHES</u>	<u>COMPLEXITÉ</u>
Gérer un budget	3
Gérer du personnel	5
Vendre des produits ou des services	5
Présenter des produits ou des services	5
Gérer des stocks	3
Gérer des projets	4
Élaborer un plan marketing et en assurer le suivi	4
Assurer le service à la clientèle	3
Effectuer des tâches administratives	1
l. Effectuer la mise en marché d'un produit ou d'un service	4

2.4 Conditions d'exécution et critères de rendement

On trouvera les données relatives aux conditions d'exécution et aux critères de rendement de chacune des tâches dans les tableaux suivants.

Les conditions d'exécution d'une tâche renseignent sur des aspects tels que le degré de supervision et d'autonomie entourant l'exercice de la tâche, le lieu et les conditions environnementales, le matériel et les ouvrages de référence utilisés.

Quant aux critères de rendement, ils permettent d'évaluer si la tâche a été effectuée de façon satisfaisante. Ces critères portent sur des aspects tels la rapidité d'exécution, la quantité et la qualité du travail effectué, le respect d'une procédure de travail, les attitudes adoptées, etc.

Tâche 1 Gérer un budget	
Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ Le travail s'effectue individuellement, sous la supervision périodique et à la demande du supérieur immédiat ou de la supérieure immédiate, du directeur ou de la directrice des ventes, du gérant ou de la gérante de district. ➤ Les opérations liées à la gestion du budget peuvent être exécutées au bureau et, trop souvent au goût des spécialistes, à la maison. On note cependant que certaines personnes ont leur bureau permanent à la maison. ➤ Les consignes à suivre sont dictées par les politiques de l'entreprise et de la personne qui fait la demande.	➤ Respect des prévisions ➤ Atteinte et dépassement des objectifs ➤ Réalisation de profit ➤ Démonstration de réalisme et de calme ➤ Capacité de concentration

- La marge de manœuvre dans l'exécution de cette tâche est assez large : dans la mesure où la personne atteint les objectifs, elle est libre de choisir les moyens pour y arriver. La créativité et l'initiative s'expriment particulièrement au moment de l'élaboration des plans d'action.
 - La personne doit prendre des décisions importantes, surtout en ce qui concerne l'embauche ou la mise à pied de personnel, selon la situation financière de l'entreprise.
 - La tâche exige des contacts avec différentes personnes telles que les gérants ou gérantes, les vendeurs ou vendeuses, les superviseurs ou superviseuses, les représentants des médias, etc.
 - Les documents utilisés pour gérer un budget sont essentiellement les rapports et les plans de vente antérieurs.
 - Le travail est effectué à l'aide d'une calculatrice et de différents logiciels : tableurs électroniques (Excel), systèmes d'inventaire permanent, logiciels de paye (Chronos); on peut devoir utiliser des logiciels maison.
 - Les principales difficultés rencontrées de même que les sources de stress, sont liées au manque de ressources. financières, à l'établissement des priorités, aux mises à pied et aux imprévus.
-

Tâche 2 Gérer du personnel

Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ Le travail peut être effectué individuellement ou en équipe, avec d'autres responsables, des chefs d'équipe ou du personnel des ressources humaines et sous la supervision périodique du ou de la propriétaire du commerce. ➤ La tâche est exécutée dans un bureau et dans un magasin. ➤ Les consignes à suivre sont dictées par les politiques de l'entreprise en matière de gestion de personnel, des normes du travail, de la CSST et du code d'éthique du métier. ➤ La personne dispose d'une marge de manœuvre importante; ses décisions peuvent avoir une grande importance pour le personnel. Elle peut, par exemple, décider de l'embauche ou du congédiement d'un employé ou d'une employée. De même, c'est à elle que revient la responsabilité d'évaluer le potentiel, le rendement du personnel ainsi que les besoins de formation, et de choisir les moyens pour combler ces besoins. ➤ La tâche exige de se référer à des documents tels que les guides des ressources humaines ou les guides de formation de l'entreprise.	➤ Recrutement des bonnes personnes ➤ Taux de roulement peu élevé ➤ Niveau de productivité satisfaisant ➤ Atteinte des objectifs de vente ➤ Satisfaction de la clientèle ➤ Climat de travail harmonieux ➤ Participation du personnel aux activités sociales organisées par l'entreprise ➤ Suivi attentif des demandes du personnel ➤ Propension à encourager la progression du personnel ➤ Capacité à féliciter et à encourager ➤ Capacité d'adaptation ➤ Démonstration d'empathie, de diplomatie, de professionnalisme et de discrétion ➤ Manifestation d'objectivité et de disponibilité ➤ Capacité d'écoute

- On utilise à l'occasion un logiciel de traitement de texte, surtout pour consigner l'information relative aux évaluations de rendement du personnel.
- La tâche présente de nombreuses difficultés. En ce qui concerne l'embauche du personnel, on note surtout la difficulté à trouver de bons candidats ou de bonnes candidates, à faire le bon choix et à offrir le salaire qui convient à des personnes compétentes. Pour ce qui est du contact quotidien avec le personnel, on observe que l'émotivité du personnel de même que les problèmes de communication interpersonnelle prennent beaucoup de place. La nécessité d'appuyer les décisions de la direction, même si elles ne nous plaisent pas, est elle aussi source de difficulté. La tâche exige que l'on donne l'exemple, surtout en termes d'attitude, de motivation; les spécialistes remarquent qu'il peut être assez difficile de maintenir la motivation d'une équipe de travail dans les moments où la nôtre est chancelante. Enfin, les mesures disciplinaires, les mises à pied et les congédiements créent des situations problématiques et souvent très pénibles.

- On prévoit certains changements dans la façon d'exécuter cette tâche, dans un avenir rapproché. Les personnes ayant à gérer du personnel ont de plus en plus d'appui de la part de spécialistes des ressources humaines, ce qui leur permet d'être mieux outillées et de pouvoir consulter, au besoin. En ce qui a trait à la formation, avec la loi 90, les entreprises doivent de plus en plus consacrer de temps à la formation de leur main-d'œuvre; on prévoit une tendance grandissante à offrir au personnel une formation continue visant, d'une part, à accroître ses compétences et, d'autre part, à créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les modes relatifs aux modèles de gestion ont également une grande influence sur l'avenir de cette activité.
 - La tâche, dans son exécution régulière, ne présente pas de risques importants pour la santé et la sécurité de la personne. Cependant, au moment de mises à pied ou de congédiements, certains employés ou employées peuvent devenir une menace; on pense à une variété de comportements allant des insultes verbales à l'agression armée.
-

Tâche 3 Vendre des produits ou des services

Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ Le travail s'effectue individuellement et sans supervision, dans le magasin, la boutique, bref au point de vente. La personne doit cependant communiquer avec des vendeurs ou vendeuses, des gérants ou gérantes, des superviseurs ou superviseuses. ➤ La personne doit suivre certaines consignes dictées par la politique interne de l'entreprise en ce qui a trait aux approches et techniques de vente. D'autres directives peuvent provenir des évaluations effectuées par des clients mystères. ➤ La tâche permet une certaine marge de manœuvre, en particulier pour le choix de la méthode utilisée pour présenter les produits. La personne doit choisir avec soin le type ou le modèle de produit le plus susceptible de convenir aux demandes du client ou de la cliente. Elle peut également décider d'accorder un rabais sur un produit endommagé. Elle n'a toutefois pas de contrôle sur l'établissement des prix réguliers. ➤ Il peut être nécessaire de consulter des documents tels que des cahiers de procédures sur les techniques de vente, des livrets d'instruction des produits, etc.	➤ Réalisation d'une vente complète (article de base, accessoire, garantie, etc.) ➤ Satisfaction de la clientèle ➤ Moyenne élevée d'achats par transaction ➤ Fidélisation de la clientèle ➤ Orientation subtile de la clientèle vers les produits à écouler ➤ Rapidité d'exécution ➤ Maintien du prix fixé ➤ Ratio satisfaisant du nombre de ventes par heure ou par client ou cliente ➤ Manifestation de persévérance, de confiance en soi et en son produit, et d'enthousiasme ➤ Capacité de persuasion, d'écoute et d'honnêteté ➤ Démonstration d'un bon sens de l'organisation ➤ Application efficace de stratégies, de tactiques et de techniques de vente ➤ Démonstration d'entregent, de créativité et de compétitivité ➤ Présentation personnelle soignée, ponctualité ➤ Démonstration d'un bon sens de l'humour

- La tâche peut nécessiter l'utilisation d'échantillons de produits ou de démonstrateurs et dans certaines boutiques de vêtements, la personne peut avoir à utiliser une machine à coudre pour effectuer certaines retouches (bords de pantalons, par exemple).
 - Les principales difficultés sont liées à l'obligation d'atteindre les objectifs sous peine de voir son emploi menacé, aux clients difficiles, à la concurrence à dépasser et aux ruptures de stock.
 - La vente par Internet pourrait apporter certains changements dans la façon d'exécuter cette tâche mais les spécialistes ne prévoient pas de modifications à court ou à moyen terme.
 - Les principaux risques pour la santé proviennent de l'obligation de passer de longues heures en position debout, ce qui peut occasionner des problèmes de dos.
-

Tâche 4 Présenter des produits ou des services

Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ Le travail s'effectue individuellement et sans supervision, principalement chez les clients ou clientes, ou encore dans la voiture, à cause des nombreux déplacements. Il peut être nécessaire, à l'occasion, de communiquer avec des conseillers ou conseillères techniques pour obtenir de l'information sur certains produits. ➤ La tâche exige l'application de certaines directives qui proviennent essentiellement des politiques de l'entreprise. ➤ Les personnes qui font de la représentation bénéficient d'une grande marge de manœuvre. Elles peuvent, par exemple, organiser leur horaire de travail à leur gré, en autant, évidemment qu'elles respectent leurs engagements. Elles peuvent également décider de réduire un peu leur commission si elles jugent que cela peut se révéler avantageux à plus long terme et elles ont en général pleine liberté d'utiliser les techniques de vente qui leur semblent les plus appropriées. Enfin, elles peuvent décider de ne plus faire affaire avec un client ou une cliente si elles évaluent que le temps exigé est trop important par rapport au profit réalisé.	➤ Nombre élevé de ventes et grande quantité de produits vendus ➤ Bonne visibilité du produit en magasin ➤ Maintien du prix fixé ➤ Marge de profit optimale ➤ Fidélisation de la clientèle ➤ Résolution efficace des conflits avec la clientèle, à la satisfaction des deux parties ➤ Obtention de références de la part de clients et de clientes satisfaits ➤ Manifestation de confiance de la part de la clientèle à l'égard des suggestions du représentant ou de la représentante ➤ Démonstration d'un bon sens de l'organisation, de discipline et d'autonomie ➤ Facilité à entrer en contact avec les gens et à diriger une conversation ➤ Capacité d'écoute ➤ Aptitude à travailler et à voyager en solitaire

- Le travail exige la consultation de plusieurs sources de référence telles que des listes de prix, des banques de données (Nielsen), des manuels d'utilisation, des manuels de procédures de vente, des listes de clients et de clientes potentiels fournies par les chambres de commerce ou certaines associations.
- On consulte également les sites Web des clients et clientes actuels ou potentiels pour connaître leur chiffre d'affaires, leurs exportations, etc.
- La tâche exige l'utilisation d'un téléphone cellulaire, d'un ordinateur portable, de différents logiciels (Outlook, Excel, Word, Power Point, Access, etc.) et d'une voiture, pour les nombreux déplacements.
- Les principales difficultés sont liées aux conditions climatiques qui peuvent rendre les déplacements hasardeux, aux clients ou clientes difficiles et aux conflits d'horaire : certaines personnes se rendent chez les clients sans rendez-vous; s'ils sont absents, l'emploi du temps de toute la journée est chambardé. Enfin, les spécialistes notent une difficulté importante qui provient du fait qu'ils ou elles sont toujours, selon leurs dires, en « terrain ennemi », l'essentiel de la tâche se déroulant chez le client ou la cliente.

- Certains changements sont à prévoir dans le mode d'exécution de cette tâche. L'utilisation des ordinateurs portables permet de faire de plus en plus de présentations visuelles et la tendance va en s'accroissant. De même, le temps gagné en rédigeant les rapports sur ordinateur permet de passer plus de temps sur la route. Les télécommunications, en accélérant le processus de vente, ont entraîné une diminution du nombre de représentants et de représentantes; les territoires couverts seront de plus en plus grands.
 - Dans certains cas, les ententes commerciales sont maintenant négociées entre les sièges sociaux des entreprises; les représentants et représentantes ne visitent donc à peu près jamais les clients ou clientes, à moins de problèmes particuliers nécessitant une intervention directe.
 - Les risques pour la santé et la sécurité inhérents à cette tâche proviennent de la conduite automobile et du fait que les personnes sont pratiquement toujours assises (chez la clientèle ou dans la voiture), ce qui peut occasionner des problèmes de dos.
-

Tâche 5 Gérer des stocks

Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ Le travail peut être fait individuellement ou en collaboration avec les acheteurs ou acheteuses, le personnel de vente ou le personnel chargé de la réception et de la livraison des produits. ➤ Une supervision ponctuelle peut être faite par le ou la propriétaire du commerce, le directeur ou la directrice des ventes ou le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate. ➤ La gestion des stocks s'exécute au magasin, dans un bureau, dans l'entrepôt ou encore dans l'arrière-boutique. ➤ Certaines consignes particulières, dictées par les politiques internes de l'entreprise, doivent être respectées, surtout en ce qui a trait aux transferts et aux retours de marchandise. ➤ La personne responsable de la gestion des stocks est en mesure de prendre plusieurs décisions quant à différentes actions à entreprendre telles que : échanger des produits entre les boutiques après avoir évalué leurs besoins, choisir des produits correspondant au profil de la clientèle cible, refuser de la marchandise jugée de piètre qualité ou parce que l'étiquetage ne correspond pas aux lois ou aux normes en vigueur, etc.	➤ Maintien des stocks suffisants, sans excédent ➤ Taux élevé de rotation de la marchandise ➤ Choix judicieux des produits ➤ Respect du profil de la clientèle cible ➤ Concordance entre l'inventaire consigné dans les livres et l'inventaire réel ➤ Augmentation des ventes ➤ Souci du détail et de la précision ➤ Capacité à planifier ➤ Démonstration de patience et de minutie

- Les personnes doivent se référer essentiellement aux cahiers de procédures de l'entreprise.
 - La tâche peut exiger l'utilisation d'un équipement spécial servant à la prise d'inventaire et à la transmission de l'information.
 - Les principales difficultés sont liées à la recherche des facteurs provoquant des écarts entre l'inventaire consigné dans les livres et l'inventaire réel, au respect du principe de l'offre et de la demande et à la nécessité de s'adapter constamment aux besoins et aux goûts de la clientèle.
 - Cette tâche présente certains risques pour la santé et la sécurité au moment de manipuler certaines marchandises et de soulever de lourdes charges : des problèmes de dos peuvent survenir.
-

Tâche 6 Gérer des projets

Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ Le travail s'effectue au bureau, individuellement et sans supervision, avec à l'occasion des consultations auprès des fournisseurs. Du personnel spécialisé peut également être mis à contribution; par exemple, une entreprise offrant des services de publicité pourrait avoir recours au personnel de son client ou de sa cliente pour obtenir de l'information technique sur le produit ou le service à publiciser. ➤ Les consignes sont dictées par les demandes des clients ou clientes ainsi que par les politiques internes de l'entreprise. ➤ Les personnes qui gèrent des projets disposent d'une grande marge de manœuvre au moment de la prise de décisions : elles peuvent décider des échéances à respecter, choisir les fournisseurs de produits ou de services, adapter les méthodes de travail en vue d'augmenter la rentabilité du projet, etc. Elles peuvent également faire preuve de créativité dans l'élaboration du projet proprement dit. ➤ La tâche peut exiger l'utilisation de formulaires de production décrivant chacune des étapes, d'un agenda, d'un ordinateur et de différents logiciels.	➤ Respect des délais ➤ Conformité du produit en regard des exigences de la clientèle ➤ Respect du budget ➤ Fidélisation de la clientèle ➤ Satisfaction de la clientèle ➤ Manifestation de confiance de la part de la clientèle à l'égard des suggestions proposées ➤ Incidence favorable du projet sur l'atteinte des objectifs de la clientèle ➤ Démonstration d'un bon sens de l'organisation, de leadership et de créativité ➤ Capacité de prendre des décisions, de négocier, de déléguer et de concilier divers points de vue ➤ Facilité d'adaptation

- Les difficultés rencontrées sont nombreuses et souvent imprévisibles, comme des retards de la part des fournisseurs. On mentionne également les délais serrés à respecter, la nécessité de réagir rapidement aux imprévus et les communications parfois houleuses avec les différents intervenants. En plus de compliquer la réalisation de la tâche, tous ces facteurs peuvent causer un stress important.
 - Certains changements pourraient survenir dans la façon d'exécuter cette tâche; on prévoit une demande grandissante de la part des entreprises pour du personnel compétent en gestion de projets. Les clients et clientes devenant de plus en plus exigeants, les objectifs iront en augmentant. La création de logiciels performants particuliers à la gestion de projets sera une aide précieuse dans l'atteinte de ces objectifs.
-

Tâche 7 Élaborer et assurer le suivi d'un plan marketing

Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ Le travail s'effectue dans un bureau, individuellement ou en collaboration avec l'équipe de vente, le directeur ou la directrice du marketing et le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate. ➤ Les consignes sont dictées par les objectifs opérationnels de l'entreprise, des objectifs de vente et différentes données comptables. ➤ La réalisation de la tâche offre peu de marge de manœuvre. Les décisions importantes sont plutôt prises par le directeur ou la directrice du marketing. Cependant, au moment de l'élaboration des plans de vente, la personne peut prendre des décisions quant à l'agrandissement ou à la fermeture d'un point de vente. ➤ On utilise un ordinateur et différents logiciels de même que diverses données traitant, par exemple, des résultats de promotions antérieures, des activités de la concurrence ou des tendances du marché. ➤ Les plus grandes difficultés sont causées par une promotion qui ne fonctionne pas, un budget trop restreint ou par un refus du projet de la part de ses supérieurs.	➤ Augmentation des ventes, de l'achalandage, de la visibilité ou de la notoriété de l'entreprise ➤ Démonstration de créativité, d'optimisme et de patience ➤ Ouverture d'esprit et esprit visionnaire

Tâche 8 Assurer le service à la clientèle

Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ En général, il s'agit d'une tâche réalisée en équipe, avec le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate, l'équipe de vente et le superviseur ou la superviseuse des opérations. Les responsables des divers services en cause dans une plainte ou un problème particulier peuvent être mis à contribution. ➤ Le travail peut être effectué au bureau, au magasin ou chez le client ou la cliente. Il peut aussi être effectué uniquement par téléphone. ➤ Les consignes particulières à cette tâche proviennent des politiques internes de l'entreprise en matière de retours, de remboursements, etc. ➤ La personne dispose d'une relative marge de manœuvre : elle doit respecter les consignes mais peut, par exemple, décider de refuser un retour de marchandise si elle juge que le client ou la cliente est de mauvaise foi. Elle doit toutefois considérer les conséquences d'un refus sur la fidélisation du client ou de la cliente. ➤ Le travail s'effectue à l'aide du cahier de procédures de l'entreprise et d'un téléphone.	➤ Fidélisation de la clientèle ➤ Résolution efficace des problèmes ou des conflits ➤ Satisfaction de la clientèle ➤ Obtention d'une évaluation favorable de la part des clients mystères ➤ Rapidité d'exécution ➤ Diminution du nombre de plaintes ➤ Rétablissement des liens avec un client ou une cliente ayant exprimé son insatisfaction ➤ Démonstration de courtoisie, d'empathie, d'initiative, de jugement et de patience ➤ Capacité à prendre des décisions

- Les principales difficultés sont causées par des clients ou clientes insatisfaits, arrogants voire violents, ou encore par le fait, surtout dans les grandes entreprises, que le produit a peut-être été vendu par quelqu'un qui a mal informé le client ou la cliente. De plus, les défauts de fabrication des produits rendent la tâche plus délicate.
 - On remarque que les entreprises mettent de plus en plus d'emphasis sur le service à la clientèle; c'est une façon pour elles de se distinguer et cela correspond à la mode du moment. On prévoit une augmentation de l'importance de ce secteur mais pas nécessairement en ce qui concerne les spécialistes de la gestion commerciale. En effet, de plus en plus, le service à la clientèle est confié à un service spécialisé, distinct de l'équipe de vente, ce qui tend à limiter l'intervention des spécialistes de la gestion commerciale.
-

Tâche 9 Effectuer des tâches administratives

Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ Le travail s'effectue individuellement, au bureau, dans le respect des délais et des politiques internes concernant la rédaction des rapports. ➤ La personne n'a pas de marge de manœuvre ni de décisions réelles à prendre; elle doit servir de filtre à l'information provenant de sources multiples en triant celle-ci et en ne distribuant que ce qui lui semble pertinent. ➤ Les personnes qui préparent les horaires de travail doivent communiquer avec le personnel de vente. ➤ Le travail s'effectue à l'aide de formulaires, rapports types, conventions de travail, politiques internes de l'entreprise, etc. Un ordinateur et différents logiciels sont utilisés, de même qu'un télécopieur. ➤ La principale difficulté provient du manque d'intérêt des spécialistes pour cette tâche. Ils la trouvent ennuyante et surtout peu rentable, bref, ils la considèrent comme un mal nécessaire. Ils ont donc tendance à la remettre à plus tard, ce qui peut causer certains problèmes. La difficulté à satisfaire tout le monde au moment de l'établissement des horaires constitue aussi une source de conflit.	➤ Respect des délais ➤ Exactitude des rapports ➤ Repérage rapide des dossiers ➤ Diminution des conflits d'horaire ➤ Distinction précise des conflits d'horaire causés par une erreur de calcul et de ceux provenant d'éléments impondérables ➤ Précision des calculs ➤ Qualité du français et de l'anglais écrits ➤ Analyse et interprétation justes des données ➤ Sens de la discipline et de l'organisation ➤ Capacité à planifier et à maintenir sa motivation

- On prévoit que la tâche sera de plus en plus informatisée, ce qui aura pour effet, du moins c'est le souhait des personnes présentes, de réduire le temps qu'on devra y accorder.
 - Les risques pour la santé sont relativement peu nombreux; on pense surtout aux effets néfastes du stress causé par différents facteurs, entre autres choses le transport de sommes d'argent importantes au moment des dépôts.
-

Tâche 10 Effectuer la mise en marché d'un produit ou d'un service

Conditions d'exécution	Critères de rendement
➤ La mise en marché est effectuée individuellement ou en équipe (spécialistes de la présentation visuelle ou étalagistes) et sans supervision. On l'exécute dans les boutiques ou magasins, ou encore, dans les salons d'achats, les foires commerciales, etc. ➤ Les consignes sont dictées par la personne responsable du marketing au siège social de l'entreprise ou par la ou le propriétaire du magasin. Dans les chaînes de magasins, il peut être obligatoire de respecter des gammes de couleurs déterminées, de façon à assurer l'uniformité entre les succursales. ➤ La tâche exige la prise de décisions relatives à la disposition des produits, facteur pouvant affecter grandement la vente des produits. ➤ Le travail est effectué à l'aide de planogrammes, de différents schémas, de plans des locaux de vente, d'escabeaux, de mannequins, de gammes de couleurs, de tablettes, de crochets, d'outils, etc. ➤ La personne doit faire face à différentes difficultés telles que l'atteinte d'une uniformité entre les succursales, la subjectivité inhérente à tout travail où l'esthétisme est important, la nécessité de se distinguer malgré l'obligation d'uniformité et l'exigence de maintenir la propreté et l'ordre dans les étalages.	➤ Rotation des stocks ➤ Vente des produits à prix régulier, sans réduction ➤ Esthétique de la présentation ➤ Mise en évidence des produits les plus rentables ➤ Affichage exact des prix ➤ Qualité de la langue écrite ➤ Prise en considération des possibilités de vol à l'étalage au moment de la disposition des produits ➤ Respect des règles de santé et de sécurité du travail ➤ Démonstration de créativité et d'un goût sûr ➤ Sens de l'organisation et de la discipline ➤ Rapidité d'exécution

- Les risques pour la santé et la sécurité sont présents; ils proviennent surtout de l'utilisation des escabeaux et de la manipulation d'objets lourds.
-

3 CONNAISSANCES, HABILETÉS ET COMPORTEMENTS

L'analyse de la situation de travail a permis de préciser un certain nombre de connaissances, d'habiletés et de comportements nécessaires à l'exécution des tâches. Ces connaissances, ces habiletés et ces comportements sont transférables, c'est-à-dire qu'ils sont applicables à une variété de situations connexes sans être identiques. Ils ne concernent donc pas qu'une seule tâche ou profession.

Nous présentons dans les pages qui suivent les connaissances, habiletés et comportements qui, selon les participants et participantes à l'atelier, sont considérés comme essentiels pour l'exécution des tâches.

3.1 Connaissances et habiletés cognitives

Fiscalité

Certains spécialistes qui vendent des services aux entreprises considèrent qu'il serait avantageux pour eux de pouvoir renseigner leur clientèle sur les possibilités de déductions fiscales liées à l'achat ou à la location de leurs services.

Travail autonome et entrepreneuriat

Dans le domaine du commerce de gros, on constate une augmentation du nombre de travailleurs ou travailleuses autonomes. Les spécialistes mentionnent l'importance pour ces derniers d'être bien renseignés quant aux implications légales, fiscales et autres, liées à ce statut.

Dans le domaine du commerce de détail, on rencontre peu de travailleurs ou de travailleuses autonomes; cependant, les possibilités de devenir propriétaire de sa propre entreprise sont réelles et attirent nombre de personnes qui, après avoir passé un certain temps dans l'industrie, désirent se

lancer en affaires. Ces personnes ont besoin d'information en ce qui a trait aux franchises, aux subventions disponibles, aux plans d'affaires, etc.

Les travailleurs autonomes autant que les entrepreneurs doivent également être au courant des différents plans d'assurances personnelles, responsabilité, salaire, etc.

Lois et règlements

Les spécialistes de la gestion commerciale doivent être en mesure de distinguer les différentes formes légales d'entreprises. Ils doivent pouvoir appliquer correctement les règles de base de la Loi sur la protection du consommateur, de façon à éviter de léser la clientèle dans ses droits et de minimiser les risques de poursuites de la part de clients insatisfaits. La connaissance des règlements concernant la responsabilité civile est particulièrement importante; par exemple, si un client ou une cliente se blesse à l'intérieur de la boutique ou du magasin, la personne responsable doit savoir comment réagir, quels renseignements obtenir, qui contacter, etc. En ce qui concerne la gestion de personnel, il faut maîtriser les préceptes de base de la Charte canadienne des droits et libertés de la personne de façon à éviter toute discrimination à l'égard du personnel ou de candidats ou candidates. De même, la connaissance de la Loi sur les normes du travail est essentielle pour s'acquitter efficacement de ses tâches. Une connaissance de base du cadre juridique qui régit la vente de détail est également souhaitable.

Vente

La connaissance des techniques de vente les plus usuelles est évidemment très utile. Plusieurs entreprises favorisent l'utilisation de techniques de vente particulièrement adaptées à la clientèle, au type de produit ou de service, etc. Il est également important de pouvoir reconnaître les différents types de clients ou de clientes ainsi que de posséder une bonne connaissance du comportement du consommateur (langage non verbal, attitudes, stratégies à favoriser, etc.).

Langues

L'utilisation d'un français correct, tant à l'oral qu'à l'écrit, est importante. Les spécialistes de la gestion commerciale doivent pouvoir rédiger des textes sans fautes d'orthographe, surtout les documents servant à la présentation des produits ou services à la clientèle (transparents, par exemple). Les personnes présentes à l'atelier mentionnent que les règles d'orthographe et de grammaire deviennent de plus en plus importantes à respecter avec l'utilisation grandissante du courrier électronique : auparavant, une secrétaire effectuait la saisie des textes et du même coup, les corrigeait, ce qui pouvait éviter l'envoi de textes au français douteux.

L'anglais semble essentiel pour la plupart des spécialistes; toutefois, on insiste sur la connaissance de l'anglais des affaires ou commercial, en priorité. La connaissance de l'anglais permet, entre autres choses, de :

- communiquer avec le personnel du siège social de plusieurs grandes entreprises;
- consulter la documentation provenant des sièges sociaux;
- servir une clientèle anglophone;
- faire des affaires à l'étranger;
- rédiger des notes de services, des communiqués;
- répondre à des demandes de renseignement sur les produits et services.

Bien qu'en général, les spécialistes s'entendent sur l'importance de l'anglais dans les grands centres, ils reconnaissent toutefois que dans certaines régions du Québec, il n'est pas d'une grande utilité. De même, dans certaines autres régions, la connaissance d'une troisième langue pourrait être un atout intéressant; à ce sujet, les spécialistes auraient tendance à privilégier l'espagnol, en ajoutant cependant que des notions de base seraient suffisantes.

Communication

Les personnes ayant à présenter leurs produits ou services à la clientèle doivent avoir de la facilité à prendre la parole en public (on parle de groupes allant de 3 à 200 personnes), à animer un groupe et à utiliser efficacement les outils de présentation (audiovisuels, informatisés, etc.).

Les spécialistes de la gestion commerciale doivent connaître et être en mesure d'appliquer les principes de base de la communication interpersonnelle, qui leur seront utiles tant pour leurs contacts avec la clientèle que pour la gestion du personnel.

Informatique

Les spécialistes de la gestion commerciale utilisent de nombreux logiciels; voici la liste des principaux types : logiciels comptables, tableurs électroniques, logiciels de gestion des stocks, logiciels de traitement de textes, logiciels de gestion du temps, logiciels de présentation, logiciels de bases de données, fureteurs et moteurs de recherche permettant de naviguer et de rechercher de l'information dans Internet (ou dans l'intranet).

Mathématiques et comptabilité

L'habileté à effectuer des calculs mentaux rapidement est importante parce que le recours répété à la calculatrice devant un client ou une cliente, ne fait pas bonne impression. Il est aussi important de pouvoir appliquer facilement la règle de trois de même que la méthode de détermination des pourcentages, de façon à évaluer rapidement le profit réalisé ou réalisable. En ce qui concerne la comptabilité, les spécialistes mentionnent surtout l'importance de bien comprendre la notion de « débit-crédit » et ses applications (ce qu'on doit considérer comme un revenu, une dépense, etc.).

Santé et sécurité au travail

Les accidents de travail et les maladies professionnelles coûtant très cher aux entreprises, les spécialistes de la gestion commerciale doivent connaître les principes de base liés à la santé et à la

sécurité au travail et être conscients de l'incidence des accidents et maladies sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Ils doivent sensibiliser le personnel à l'importance de la prévention, tant en ce qui concerne les méthodes de travail que la sécurité des clients en magasin. On mentionne également que dans certains cas, si le type de produits ou de services offerts l'exige, la connaissance du système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) peut être importante.

Protection contre le vol

Il est important de connaître les politiques internes de l'entreprise en ce qui concerne le vol à l'étalage ou le vol par des membres du personnel. Selon les personnes présentes à l'atelier, la responsabilité de déterminer la cause des pertes ne leur appartient pas. Elles affirment qu'il est important d'être sensibilisé à ce problème et qu'elles doivent informer leurs supérieurs dans le cas de pertes importantes et récurrentes. Dans certains cas, elles peuvent être appelées à former le personnel sur les précautions à prendre pour minimiser les pertes. Dans la plupart des cas, ce sont des agents ou agentes de sécurité qui procèdent à « l'interception » des personnes soupçonnées, ce type d'intervention étant potentiellement risqué.

Gestion du personnel

Les spécialistes de la gestion commerciale qui gèrent du personnel doivent souvent répondre à des questions du personnel au sujet de tout ce qui concerne la dotation; des notions de base en ce domaine sont donc très utiles, si ce n'est que pour être en mesure de diriger l'employé ou l'employée vers la bonne personne-ressource.

Des éléments de psychologie peuvent être utiles, en particulier pour gérer les conflits entre les membres du personnel ou entre le personnel et les personnes responsables.

Une connaissance approfondie du processus de sélection et des techniques d'entrevue d'embauche, d'évaluation ou disciplinaire est fort utile au moment du choix de candidats ou de candidates ou des évaluations de rendement.

Ayant régulièrement à former du personnel, les spécialistes de la gestion commerciale ont aussi besoin de connaissances et d'habiletés relatives à l'analyse des besoins de formation, à l'élaboration d'activités de formation, aux méthodes d'enseignement et aux techniques d'évaluation des acquis.

Marketing et communications

Les personnes présentes ont mentionné que des connaissances en marketing étaient importantes, en particulier dans le commerce de gros ou la vente de services et ce, de l'étude de marché jusqu'à la vente ou à la représentation.

Des connaissances relatives aux communications de masse (publicité, promotion, commandite, etc.) sont également nécessaires. Les spécialistes de la gestion commerciale doivent également être au fait de l'importance des relations publiques et du lobbying.

Commerce international

Plusieurs spécialistes présents à l'atelier font des affaires à l'étranger. Selon eux, bien que le commerce à l'étranger ne soit pas encore pratique courante pour les spécialistes de la gestion commerciale, il correspondrait à une tendance générale et des connaissances en commerce international seraient un atout majeur pour quelqu'un qui désirerait accéder à des postes supérieurs. Ces nouveaux marchés auraient une influence principalement sur les tâches liées à la vente, à la représentation et à la gestion des stocks. Pour le moment, les connaissances les plus utiles concernent surtout la terminologie liée au secteur d'activités et les règles relatives aux douanes. On mentionne également qu'il est très important de bien connaître les coutumes, l'étiquette et les pratiques

commerciales en vigueur dans le pays où l'on désire faire des affaires; les exemples de maladroites involontaires ne manquent pas pour appuyer l'importance de cet élément.

Recherche d'emploi

Comme le marché du travail offre de moins en moins de certitude quant à la permanence des emplois, les spécialistes de la gestion commerciale ont avantage à bien connaître les méthodes de recherche d'emploi : rédaction d'un curriculum vitae, préparation à une entrevue, etc.

Résolution de problèmes et prise de décision

Les spécialistes de la gestion commerciale doivent connaître et utiliser efficacement les techniques de résolution de problèmes et de prise de décision. Un processus de prise de décision structuré sera d'autant plus important que les spécialistes doivent défendre leurs choix, non seulement auprès des clients mais également auprès du personnel ou de la direction. Une application rigoureuse du processus permet de bien cerner les avantages et inconvénients et ainsi d'obtenir des arguments valables quand vient le temps de justifier ses choix. L'habileté à anticiper les conséquences de ses choix est également fort utile, de même que celle de fixer des priorités selon une méthode structurée.

3.2 Habiletés perceptuelles

Les personnes qui travaillent dans le domaine de la mode doivent bien percevoir les couleurs, ne pas être daltoniennes et avoir de la facilité à positionner des objets de façon symétrique.

3.3 Comportements socioaffectifs

Les spécialistes insistent sur l'importance de s'adapter à la clientèle, de modifier ses comportements pour correspondre à ce que le client ou la cliente recherche, d'agir comme un caméléon. On remarque que les personnes diplômées récemment ont souvent tendance à adopter une tenue

vestimentaire ou un langage trop guindés par rapport à ceux de la clientèle visée. Cela nuit à l'établissement du climat de confiance nécessaire à la vente.

En plus du sens de l'observation et de la capacité à écouter et à poser les bonnes questions pour obtenir l'information désirée, de façon plus générale, les spécialistes de la gestion commerciale doivent être capables de percevoir les sentiments d'autrui, de façon à adopter la stratégie qui convient le mieux à la situation.

Les spécialistes mentionnent différents comportements susceptibles de faire la différence entre deux personnes, surtout pour une promotion. Il s'agit de la discrétion, de l'adoption d'un code d'éthique irréprochable, de la démonstration de son savoir-vivre et de sa connaissance de l'étiquette et des bonnes manières.

4 SUGGESTIONS RELATIVES À LA FORMATION

Suggestions quant au titre du programme

La majorité des personnes présentes à l'atelier considèrent que le titre « Gestion commerciale » est assez représentatif de la profession. Toutefois, elles préféreraient que l'aspect représentation soit plus évident; elles suggèrent donc le titre « Gestion et représentation commerciales ». Selon elles, il est très important que le titre soit significatif pour les employeurs éventuels. Ainsi, elles auraient souhaité que le mot marketing puisse être conservé dans le titre puisqu'il est attirant pour les entreprises, de même que l'expression « gestion de projet ». Dans tous les cas, il faut éviter des appellations trop vagues telles que « Administration générale ».

Suggestions quant à la sélection des élèves

Il serait important de procéder à une sélection plus minutieuse des candidats et candidates. Les participants et participantes affirment que plusieurs personnes s'inscrivent en techniques administratives non par intérêt mais plutôt parce qu'elles ont été refusées dans d'autres options et que le programme n'est pas contingenté. Ces personnes ne terminent généralement pas le programme et nuisent à la motivation des autres élèves. On suggère de mener des entrevues de sélection pour vérifier l'intérêt, de même que d'offrir un cours en début de formation qui permettrait aux élèves de prendre conscience de la réalité du travail et aux enseignants, d'éliminer les élèves peu intéressés.

Les spécialistes mentionnent également que les candidats et candidates devraient faire preuve d'une maturité suffisante pour l'exercice de la profession, peu importe leur âge.

Suggestions quant au contenu de la formation

Plusieurs spécialistes pensent qu'une formation en secourisme serait souhaitable, plus particulièrement pour les personnes travaillant dans des domaines où les risques d'incidents sont plus fréquents.

Les spécialistes affirment que les cours de calcul différentiel et intégral ne sont d'aucune utilité dans l'exercice du métier alors que ceux de mathématiques financières et de statistiques sont très utiles. Tous les éléments de mathématiques devraient être appliqués au contexte réel du travail.

Suggestions quant aux locaux et à l'équipement

Le programme nécessiterait surtout du matériel informatique : ordinateurs, logiciels, etc. Les spécialistes insistent sur l'importance de disposer d'une quantité suffisante d'ordinateurs pour que les élèves puissent y avoir accès facilement. On remarque également que les logiciels doivent être récents et variés. Un participant suggère d'encourager, par de l'aide financière, l'achat d'ordinateurs portables par les élèves puisque ce sera leur principal outil de travail (du moins pour ceux et celles qui auront des postes dans le commerce de gros).

Suggestions quant aux approches pédagogiques et aux activités d'apprentissage

Toutes les personnes présentes à l'atelier s'entendent pour dire qu'il faudrait favoriser une approche moins magistrale et rigide. Selon elles, bien que le programme actuel de marketing vise entre autres à développer des habiletés à communiquer, à convaincre, à vendre, les stratégies utilisées sont peu compatibles avec les buts visés. On souhaiterait plus de participation de la part des élèves, plus de visites en entreprise, plus de conférences, bref, plus d'action, de façon à susciter l'intérêt et la motivation. De plus, une approche par résolution de problèmes serait intéressante, ou encore, une approche par projet favorisant le contact avec une clientèle réelle et avec le milieu du travail.

Suggestions quant à la collaboration école-industrie

Certaines personnes souhaiteraient que les stages débutent plus tôt dans le programme; on suggère la fin de la deuxième année de scolarité, pour une durée de trois à quatre semaines et la fin de la troisième année, pour six à huit semaines. La durée du dernier stage devrait laisser assez de temps au ou à la stagiaire pour prouver qu'il ou elle peut être utile à l'employeur, à plus long terme. Les premiers temps passés en stage pourraient être consacrés essentiellement à l'observation et à

l'exécution de tâches simples. Dans le stage final, l'élève pourrait participer de façon plus importante. Dans tous les cas, on met en garde contre les courts stages d'observation d'une journée qui ne permettent pas de se faire une idée réaliste du métier; selon que la journée se déroule mal ou bien, ces stages peuvent démotiver l'élève ou, au contraire, lui donner une image idéalisée du marché du travail.

D'autres personnes considèrent que deux stages d'une durée totale de 12 semaines seraient trop lourds à gérer pour les entreprises et que ces dernières pourraient éventuellement hésiter à accepter des stagiaires. On s'inquiète également du risque que certains employeurs utilisent les stagiaires comme main-d'œuvre à bon marché; on insiste sur l'importance d'un encadrement assuré par une personne fiable et expérimentée et d'un suivi attentif de la part d'un enseignant ou d'une enseignante responsable. Il pourrait être utile de s'adresser au service des ressources humaines de l'entreprise pour trouver les personnes les plus aptes à former des stagiaires.

Finalement, à la fin des stages, les élèves et les enseignants et enseignantes devraient procéder à une évaluation de chacun des lieux de stage afin d'éviter que d'autres stagiaires ne se retrouvent à des endroits peu propices à l'apprentissage.

Annexe

TÂCHES ET OPÉRATIONS

TÂCHES			OPÉRATIONS										
1	Gérer un budget	1.1	Examiner les résultats antérieurs	1.2	Appliquer les pourcentages aux différentes périodes	1.3	Fixer des objectifs	1.4	Élaborer des plans d'action	1.5	Appliquer des plans d'action	1.6	Évaluer l'efficacité des plans d'action
		1.7	Ajuster les actions	1.8	Justifier les résultats								
2	Gérer du personnel	2.1	Recruter le personnel	2.2	Embaucher le personnel	2.3	Former le personnel	2.4	Évaluer le rendement du personnel	2.5	Motiver le personnel	2.6	Attribuer les tâches
		2.7	Assurer un encadrement quotidien	2.8	Gérer les conflits	2.9	Assurer la transmission de l'information	2.10	Mettre à pied ou congédier du personnel				
3	Vendre des produits ou des services	3.1	Établir un contact avec le client ou la cliente	3.2	Déterminer et analyser les besoins du client ou de la cliente	3.3	Présenter des produits ou des services	3.4	Encourager la prise de décision	3.5	Conclure la vente	3.6	S'assurer de la satisfaction de la clientèle
4	Présenter des produits ou des services	4.1	Dresser des profils de clientèle	4.2	Solliciter la clientèle	4.3	Déterminer et analyser les besoins	4.4	Présenter les produits ou les services	4.5	Négocier des ententes	4.6	Conclure la vente
		4.7	Assurer le service après-vente										

TÂCHES		OPÉRATIONS						
5	Gérer des stocks	5.1 Évaluer l'inventaire	5.2 Négocier des ententes avec des fournisseurs	5.3 Commander la marchandise	5.4 Recevoir et vérifier la marchandise	5.5 Assurer la rotation de la marchandise et ajuster les prix	5.6 Gérer les retours et les transferts	
		5.7 Faire le décompte physique de l'inventaire						
6	Gérer des projets	6.1 Rechercher des fournisseurs ou des sous-traitants	6.2 Définir les mandats	6.3 Planifier et établir des échéanciers	6.4 Suivre la progression des travaux	6.5 Livrer les projets		
7.	Élaborer un plan marketing et en assurer le suivi	7.1 Élaborer des objectifs de vente	7.2 Analyser le budget marketing	7.3 Choisir les véhicules publicitaires	7.4 Appliquer le plan marketing	7.5 Évaluer les retombées du plan		
8.	Assurer le service à la clientèle	8.1 Recevoir la demande du client ou de la cliente	8.2 Traiter la demande du client ou de la cliente	8.3 Référer le client ou la cliente au bon endroit (le cas échéant)	8.4 Faire un rapport	8.5 Assurer un suivi		
9.	Effectuer des tâches administratives	9.1 Analyser des rapports	9.2 Produire des rapports	9.3 Interpréter et rédiger des communiqués à l'interne	9.4 Dresser les horaires de travail	9.5 Préparer les feuilles de temps	9.6 Arrêter les comptes d'une période	
		9.7 Effectuer les dépôts	9.8 Rédiger des contrats	9.9 Préparer des soumissions	9.10 Assurer l'entretien de l'équipement			

TÂCHES				OPÉRATIONS									
10	Effectuer la mise en marché d'un produit ou d'un service	10.1	Déterminer les stratégies appropriées au produit ou au service	10.2	Déterminer l'emplacement et la disposition du produit	10.3	Disposer la marchandise	10.4	S'assurer d'un affichage adéquat	10.5	Modifier la disposition en fonction de besoins particuliers	10.6	Assurer un suivi des ventes
		10.7	Évaluer le résultat de la mise en marché										

