

compétence

5

Profession

**SUPERVISEURE
SUPERVISEUR
DE PREMIER NIVEAU**

COMMERCE DE DÉTAIL

Gérer une équipe de travail.



Détail
Québec

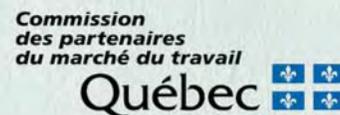
La ressource du commerce

Remerciements

Ce guide a été produit par Détail Québec, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, et réalisé par le Centre d'élaboration des moyens d'enseignement du Québec (CEMEQ). Le projet a été coordonné par monsieur Manuel Champagne, conseiller en formation, en collaboration avec madame Karell Brahic, conseillère en formation, et monsieur Simon Blondin, chargé de dossiers, sous la direction de madame Patricia Lapierre, directrice générale de Détail Québec.

Détail Québec souligne la contribution de madame Lucie Marchessault, consultante experte en formation professionnelle et technique, ayant élaboré la norme professionnelle de superviseuse, superviseur de premier niveau et collaboré au développement de ce guide.

Cette publication a été produite grâce à la contribution financière du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et avec l'appui des partenaires du marché du travail.



Détail Québec remercie les détaillants ainsi que les travailleuses et travailleurs qui ont contribué aux activités de conception et de réalisation du guide, plus particulièrement :

Dan Thomac, Bureau en Gros
Diane Poirier, Aménagement paysager Pyrus
Frédéric Parent, Canadian Tire
Guylaine Gélinas, Sears Canada
Jyslain Dagenais, Bureau en Gros
Luc Boileau, Rona
Marie-Soleil Paquette, Intersport Canada
Martine Morin, DeSerres

Maxime Thibodeau, Ameublement Tanguay
Pascal Lacroix, Canadian Tire
Patrick Maréchal, Walmart Canada
Patrick Provost, Rona
Pierre Rousseau, Meubles Rousseau
Shirley Contant, DeSerres
Sylvie Noël, Bijouterie Jacobus
Vincent Quirion, Archambault

Révision du contenu : Céline Pouliot
Révision linguistique : Michel Durand
Illustration : Pierre Berthiaume (www.pebe.ca)
Graphisme et montage : Julie Parent (www.lestudiocalypso.com)

Pour tout renseignement ou commentaire concernant ce guide, adressez-vous à :



Détail Québec

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

550, rue Sherbrooke Ouest

Bureau 590, tour Ouest

Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : **514 393-0222**

Ligne sans frais : **1 888 393-0222**

Télécopieur : **514 393-9037**

Courriel : **info@detailquebec.com**

Site Internet : **www.detailquebec.com**

**Note: L'utilisation du masculin a été choisie pour des fins de lisibilité.
Il inclut le féminin et ne se veut aucunement discriminatoire.**

Reproduction autorisée à condition de mentionner la source.

ISBN 978-2-923440-19-4

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2009

Novembre 2009





Gérer une équipe de travail.

Table des matières

Introduction	2
5.1 Participer à la sélection du personnel	3
5.2 Accueillir du nouveau personnel	5
5.3 Assurer la formation du personnel	7
5.4 Participer à l'évaluation du personnel	10
5.5 Assurer un bon climat de travail	12
5.6 Traiter les conflits	15
5.7 Intervenir en cas de non-respect d'une procédure par le personnel	18
5.8 Participer à un congédiement	20
Exercice	21

Introduction

Éléments de compétence à maîtriser

Une fois acquise, cette compétence vous permettra de mettre en oeuvre les habiletés suivantes :

- Participer à la sélection du personnel.
- Accueillir du nouveau personnel.
- Assurer la formation du personnel.
- Participer à l'évaluation du personnel.
- Assurer un bon climat de travail.
- Traiter les conflits.
- Intervenir en cas de non-respect d'une procédure par le personnel.
- Participer à un congédiement.

Cette compétence a pour but de vous aider à gérer votre équipe de travail. L'instauration d'un climat de travail agréable a une influence énorme sur la motivation, le bien-être et la performance de vos employés.

Vous serez impliqué dans la mise en place de votre équipe à toutes les étapes, à partir du processus de sélection jusqu'au congédiement.

Lors de l'embauche d'un nouvel employé, il faut l'accueillir adéquatement et l'intégrer de façon harmonieuse à votre équipe.

De plus, vous devez régulièrement prendre part à l'évaluation de votre personnel afin de conseiller, d'écouter et de motiver vos employés.

Vous travaillez cependant avec des êtres humains et cela implique la possibilité que des conflits surviennent. Vous apprendrez à bien les gérer de même qu'à intervenir dans les cas où l'un ou l'autre de vos employés fait preuve de laxisme dans l'application des procédures.

Ce module vise à vous procurer les outils nécessaires pour bâtir une équipe de travail dynamique, efficace et motivée.

5.1 Participer à la sélection du personnel.

RESPECTEZ LE PROCESSUS DE SÉLECTION.

Chaque entreprise possède son propre processus de sélection du personnel. Coordonnez vos interventions dans le processus avec la direction ou le service des ressources humaines. Connaissez le rôle que vous avez à jouer dans le processus.

SOYEZ CONSCIENCIEUX...

Il est important de **respecter le processus de sélection**. Si vous sautez des étapes, vous risquez d'embaucher une personne qui n'a pas le profil requis. Cela pourrait occasionner des coûts importants en formation pour l'entreprise et le processus serait à recommencer.

ÉTAPES HABITUELLES D'UN PROCESSUS DE SÉLECTION.

Voici un processus standard qu'on retrouve dans la plupart des entreprises du commerce de détail :

1. **Cueillette des CV** : recevez les candidatures au comptoir de service ou par Internet. Demandez à chaque candidat de compléter un formulaire d'emploi, s'il y a lieu.
2. **Analyse et tri des CV** : effectuez une vérification rapide des CV afin de vous assurer que les candidats ont le profil souhaité quant à l'expérience de travail, la formation académique, l'intérêt pour la vente et le service à la clientèle, etc.
3. **Présélection des candidats** : retenez les candidatures les plus intéressantes et convoquez les candidats pour une entrevue.
4. **Entrevue d'embauche et test de sélection** : posez des questions pertinentes en lien avec l'emploi et non discriminatoires. Il est important de poser les mêmes questions à chacun des candidats ; ainsi, il est plus facile de les comparer. Certaines entreprises ont à leur disposition des tests de personnalité afin de vérifier les aptitudes au service à la clientèle.
5. **Vérification des références** : téléphonez aux employeurs ou autres références du candidat pour vérifier certaines informations.
6. **Sélection du candidat** : arrêtez votre choix sur un candidat ou plusieurs, selon vos besoins de main-d'œuvre.*
7. **Embauche** : préparez une offre d'emploi et les documents administratifs.*

*Les étapes six et sept du processus peuvent être réalisées par votre supérieur ou en collaboration avec celui-ci.

5.1 Participer à la sélection du personnel.

DÉMONTREZ DE LA RIGUEUR ET DE L'OBJECTIVITÉ.

Comparez les candidats en fonction de la description du poste à combler. Utilisez les **mêmes grilles** de questions pour chacun des candidats rencontrés. Accordez la même importance aux réponses des candidats.

Prenez des notes au cours des entrevues. Comparez les réponses des candidats selon un système de pointage. Portez attention à la discrimination involontaire, par exemple, si le candidat ressemble à une personne de votre entourage. Faites attention à tout type de préjugé qui pourrait influencer négativement la sélection d'un candidat.



ATTENTION! CERTAINS SUJETS CONSTITUENT DES SOURCES DE DISCRIMINATION.

Lors de l'entrevue, évitez les sujets concernant la race, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine, la nationalité, la condition sociale. N'incluez des sujets comme la condition physique, les handicaps, la grossesse, le casier judiciaire que s'ils ont un lien direct avec l'emploi.

Ces sujets sont **prohibés** par la **Charte québécoise des droits et libertés de la personne**, car ils peuvent constituer une source de discrimination.

Pour de plus amples renseignements: www.cdpcj.qc.ca

5.2 Accueillir du nouveau personnel.

ACCUEILLEZ DU NOUVEAU PERSONNEL.

Avisez votre personnel de l'arrivée d'un nouvel employé et présentez-le à l'équipe. Faites avec lui une tournée de l'établissement: aire de repos, toilettes, sortie de secours, entrepôt ou arrière-boutique. Au cours de la première semaine de travail, prévoyez du temps à consacrer à sa formation de base. Demandez-lui de remplir les documents administratifs nécessaires (impôt, assurance, etc.) et remettez-lui un manuel de l'employé.



DÉMONTREZ UNE ATTITUDE ACCUEILLANTE.

Soyez chaleureux et souriant. Un accueil réussi diminue le stress du nouvel employé et contribue à diminuer le roulement de personnel. Le nouvel employé doit être à l'aise rapidement dans son environnement de travail. Demandez la collaboration et l'ouverture de votre équipe de travail. Donnez le goût au nouvel employé, après une première journée de travail, de revenir le lendemain.

5.2 Accueillir du nouveau personnel.

ASSUREZ-VOUS DE LA PERTINENCE ET DE LA CLARTÉ DES INSTRUCTIONS.

Lors de l'arrivée de l'employé, passez du temps avec lui pour lui expliquer les tâches qu'il aura à accomplir. Demandez-lui aussi de prendre connaissance du manuel de l'employé. Informez-le des politiques de l'entreprise, des numéros de téléphone à connaître en cas d'urgence, des jours fériés auxquels il a droit, de même que des périodes de vacances ou de congés personnels prévus par les normes du travail ou la convention collective.

Assurez-vous qu'il comprend bien et rappelez-lui que vous êtes disponible s'il a des questions supplémentaires. Déléguez un membre de l'équipe à qui il pourra s'adresser lorsque vous êtes absent.



EFFECTUEZ UN EXAMEN ATTENTIF DU COMPORTEMENT D'UN NOUVEL EMPLOYÉ.

Observez ses démarches, ses attitudes et ses comportements avec la clientèle et ses collègues. Notez vos observations ; celles-ci vous seront utiles afin de déterminer ses forces et ses faiblesses. Consultez ses collègues de travail afin de recueillir leurs impressions.

Accompagnez le nouvel employé lors de rencontres avec les clients. Écoutez son argumentation dans l'exercice de ses fonctions.

Demandez-lui son opinion sur la clientèle ainsi que sur son nouvel environnement de travail.



5.3 Assurer la formation du personnel.

DÉTERMINEZ ADÉQUATEMENT LES BESOINS EN FORMATION DU PERSONNEL.

À partir d'**observations** et de l'**évaluation** de rendement, vous serez en mesure d'identifier les **besoins** de formation de vos employés. Notez leurs forces et leurs faiblesses.

Voici les besoins de formation les plus fréquents : service à la clientèle, techniques de vente, connaissance des produits et services.

Prévoyez de la formation sur les nouvelles lignes de produits.



CONSIDÉREZ LA PERTINENCE DE LA FORMATION OFFERTE.

Assurez-vous que la formation contribue à développer les compétences nécessaires chez un employé.

Arrimez les besoins de formation de l'employé avec les formations offertes. Sondez l'**intérêt de l'employé** à suivre la formation proposée. Obtenez son adhésion avant d'entamer les démarches auprès de la direction.

5.3 Assurer la formation du personnel.

ORGANISEZ EFFICACEMENT LES ASPECTS PRATIQUES DE LA FORMATION.

Accordez à chaque employé une **période de temps** pour compléter la formation, si possible sur les heures de travail. Remplacez temporairement le personnel en formation afin d'assurer un service constant sur le plancher.

Si un employé doit suivre un entraînement lui permettant d'accomplir une tâche particulière, jumelez-le à un employé plus expérimenté qui pourra agir comme mentor.



VÉRIFIEZ LES APPRENTISSAGES CHEZ LE PERSONNEL AYANT SUIVI LA FORMATION.

Posez des **questions** au personnel sur la formation reçue afin de vérifier les apprentissages.

Observez vos employés dans l'exécution de leur travail et accompagnez-les au besoin. Vérifiez si les employés mettent en application les connaissances ou les compétences acquises dans l'exécution de leur travail. Assurez-vous que les employés n'oublient pas l'essentiel de leurs apprentissages et qu'ils ne retrouvent pas d'anciennes façons de faire peu de temps après avoir suivi la formation.

ÉVALUEZ ADÉQUATEMENT LES RETOMBÉES DE LA FORMATION.

Déterminez si la formation a eu les résultats escomptés : maîtrise de l'approche client, augmentation des ventes, diminution du nombre de plaintes, diminution des pertes, etc.

Observez le rendement de vos employés à la suite d'une formation. Si possible, **questionnez les clients** desservis afin de mesurer leur satisfaction.



La formation était formidable mais c'était trop court. J'aimerais en connaître davantage.

VÉRIFIEZ LA SATISFACTION DU PERSONNEL.

Demandez à vos employés d'évaluer la formation reçue et s'ils ont des suggestions visant l'amélioration du programme de formation (concernant la qualité ou la pertinence, par exemple).

Vérifiez comment l'employé envisage d'utiliser la formation reçue et à quel point il la considère utile.

5.4 Participer à l'évaluation du personnel.

OBSERVEZ LES PERFORMANCES DE VOTRE PERSONNEL.

Procédez à des évaluations biannuelles (si possible) de vos employés. N'attendez pas les rencontres officielles pour afficher clairement vos attentes en matière d'attitudes et de performance au travail; faites-le le plus souvent possible.

Portez attention à la façon dont travaillent vos employés. Tenez compte des commentaires reçus des collègues ainsi que des clients et prenez le temps de les valider.

CRITÈRES D'ÉVALUATION D'UN EMPLOYÉ

L'évaluation d'un employé peut porter sur différents aspects, par exemple :

- ses performances (la qualité de son service à la clientèle, son argumentation de vente, etc.);
- ses attitudes et ses comportements (son respect des politiques, des normes et des procédures, son assiduité, sa motivation, ses interactions avec ses collègues, etc.).

PRÉPAREZ DE MANIÈRE APPROPRIÉE LES INFORMATIONS.

Au cours de l'année, notez les remarques, positives ou négatives, faites à l'employé dans son dossier. L'information récoltée sera utile lors de la rencontre d'évaluation. La mémoire est une faculté qui oublie; il est donc important de tenir à jour le dossier de l'employé.



CONSEIL

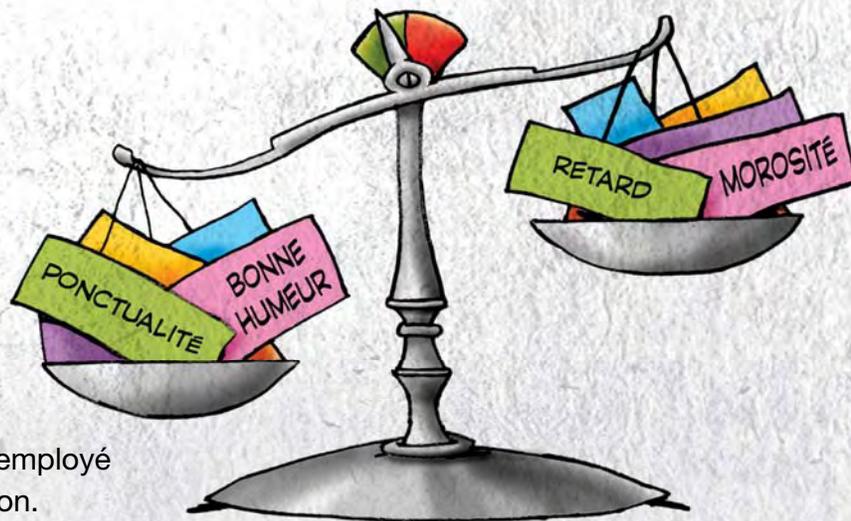
L'évaluation de la performance de vos employés doit se faire par **rétroaction dans l'action**, au fur et à mesure qu'une situation se présente. Dès que vous le pouvez, faites part de votre appréciation ou corrigez les lacunes observées; **donnez des trucs** pratiques à vos employés et faites du **renforcement positif**.

FAITES PREUVE DE RIGUEUR ET D'OBJECTIVITÉ DANS LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS.

Soyez objectif. Faites attention aux idées préconçues qui pourraient corrompre l'évaluation. Ne considérez que les performances observées et notées. Vérifiez le registre des absences non motivées, des retards, etc. Appliquez, à tout le personnel, les directives en matière d'éthique professionnelle, de code vestimentaire, d'accueil des clients, etc.

TENEZ DES PROPOS CLAIRS ET PRÉCIS LORS DES RENCONTRES D'ÉVALUATION.

Informez l'employé de l'**objectif de la rencontre** : son développement professionnel. Exposez les faits observés sans les interpréter. S'il y a lieu, relatez des incidents en précisant la situation (ex. : client mécontent, tâches non effectuées, départ sans autorisation, etc.). Demandez à l'employé de les expliquer pour évaluer sa compréhension. Répondez à ses questions sans détour, mais de manière positive.



Soyez **clair** dans vos communications. Ne prenez pas de détour comme ceci : « Je pense que tu devrais peut-être améliorer... ». Dites plutôt : « Tu dois améliorer... ».



APPORTEZ DES COMMENTAIRES CONSTRUCTIFS.

Donnez des trucs qui contribueront au développement de l'employé par rapport à certaines facettes de son travail. Demandez à l'employé des suggestions pour corriger les lacunes observées. Proposez des formations susceptibles d'améliorer les performances de l'employé. Offrez votre support et des conseils appropriés dans les correctifs souhaités chez l'employé. Formulez des commentaires positifs pour motiver l'employé à se dépasser à la suite de l'évaluation.

5.5 Assurer un bon climat de travail.

SOYEZ DYNAMIQUE.

Faites preuve de dynamisme dans vos communications avec le personnel: salutations, remerciements, encouragements, directives, etc. Votre positivisme et votre énergie feront en sorte de créer un environnement de travail agréable. Prenez des initiatives pour améliorer l'ambiance au travail. Offrez du support aux employés rencontrant des difficultés dans de leur travail.

ADOPTÉZ UN COMPORTEMENT ET DES ATTITUDES EXEMPLAIRES.

Vous devez être un modèle à suivre en matière de ponctualité et de politesse. Respectez en tout temps les politiques de l'entreprise. Donnez l'exemple.



SOYEZ PRÉSENT SUR LE PLANCHER.

Soyez présent le plus souvent possible sur l'aire de vente. Un superviseur de premier niveau devrait passer 80 % de son temps sur l'aire de vente et 20 % à exécuter des tâches administratives. Prenez le temps de conseiller la clientèle sur l'achat de produits et services, de répondre aux questions des employés et des clients et assurez-vous que le service à la clientèle se déroule bien.

Supervisez le personnel en effectuant des rondes d'observation et en attribuant des tâches particulières à chacun. Remplacez des employés lors de leurs pauses.

ASSUREZ LA DISCIPLINE ET LE RESPECT AU SEIN DU PERSONNEL.

Faites connaître les attentes de la direction à votre équipe de travail. Assurez-vous du respect des instructions de travail de l'entreprise. Appliquez une politique de tolérance zéro sur tout ce qui va à l'encontre du respect d'autrui (avec la clientèle ou les collègues).



Utilisez des mesures disciplinaires justes et pondérées afin de corriger des problèmes observés. Si vous devez sévir auprès d'un employé, avisez votre supérieur de vos intentions. De manière hiérarchique, les mesures disciplinaires devraient aller comme suit : avertissement verbal, avertissement écrit, suspension et congédiement.



FÉLICITEZ VOS EMPLOYÉS POUR LEURS RÉALISATIONS:

- « Merci pour le travail bien fait! »
- « Beau travail! Continue comme ça! »

SACHEZ RECONNAÎTRE LES RÉUSSITES DU PERSONNEL.

Prenez quelques minutes pour reconnaître les bons coups de votre personnel, si possible devant toute l'équipe. Publicisez les réussites des employés qui se démarquent dans un domaine ou un autre (par exemple, par un message sur le babillard ou l'intranet).

Proposez des marques de reconnaissance officielles telles que la nomination d'un employé de la semaine, du mois ou de l'année. Présentez des cartes ou des certificats de reconnaissance. Offrez aux employés des cartes cadeaux applicables à leurs performances de ventes.

Organisez des activités sociales en dehors du travail pour stimuler l'esprit d'équipe.

Instaurez des concours afin d'accroître la motivation et d'augmenter les ventes. Avec l'accord de la direction, récompensez les employés qui ont dépassé les objectifs.

5.5 Assurer un bon climat de travail.

DÉMONTREZ DE L'IMPARTIALITÉ.

Soyez impartial lors de la répartition des heures et des jours de travail, du temps supplémentaire et de la distribution des tâches.



SOYEZ À L'ÉCOUTE DE VOTRE PERSONNEL.

Soyez accueillant envers un employé qui souhaite discuter avec vous, peu importe le sujet. Faites preuve de disponibilité pour échanger avec le personnel. Installez une boîte à suggestions et donnez suite aux idées intéressantes.

5.6 Traiter les conflits.

ANALYSEZ LA SITUATION.

Lors d'un conflit, **identifiez les acteurs** qui sont au cœur de la situation. Rencontrez chaque personne **individuellement** pour entendre leur version des faits.

Identifiez les faits, les comportements ou les manques qui sont reprochés. Analysez les problèmes, les **préoccupations** et les **intentions** des comportements en question.

Identifiez la **source** du problème (ex. : conflit interpersonnel, harcèlement, problèmes personnels, maladie, etc.).

Si le conflit persiste ou dépasse votre champ d'intervention, sollicitez du support auprès de la direction ou du service des ressources humaines.



PROPOSEZ DES SOLUTIONS RÉALISTES.

Permettez aux personnes concernées de **s'expliquer** en votre présence. Remontez aux sources du problème et à l'interprétation des faits par les personnes concernées. Proposez des solutions en fonction de la nature du problème observé.



Déterminez les actions à prendre en l'absence de solutions provenant des intervenants impliqués. Exigez le respect et le **professionnalisme**. Forcez la réconciliation en demandant aux personnes impliquées de s'excuser, puis effectuez un suivi de la situation pour confirmer que le problème ne persiste pas.

5.6 Traiter les conflits.

UTILISEZ DES STRATÉGIES APPROPRIÉES.

Maintenez un **échange positif** même dans les situations délicates. Sachez que l'**évitement n'est pas une stratégie** de gestion des conflits. L'évitement permet à un conflit de prendre discrètement de l'ampleur, voire se cristalliser.

Expliquez les attentes de l'employeur en matière de **respect**.

Au besoin, si cela est possible, faites appel à des services externes de support aux employés.



METTEZ LE PERSONNEL À CONTRIBUTION DANS LA RECHERCHE DE SOLUTIONS.

Proposez aux personnes concernées de rechercher ensemble des solutions pour résoudre ou atténuer les situations problématiques.

Si un employé éprouve des problèmes de nature personnelle, faites-lui savoir qu'il peut compter sur votre support, mais invitez-le à faire preuve de prudence et de discrétion.

RÉSOLVEZ LES PROBLÈMES.

Prenez les actions qui s'imposent selon la teneur et le type de problème. Ces actions peuvent prendre la forme de mesures disciplinaires, de mutations, de changements d'horaires de travail, de congédiements, etc. Offrez de la formation au personnel pour prévenir certains types de problèmes menant à des conflits.

Appelle-les,
ils vont pouvoir
t'aider.



CONSEIL

Les conflits devraient être notés dans le dossier des employés concernés. Si le même employé a souvent des problèmes avec ses collègues, les annotations au dossier pourront être utilisées dans le cadre d'une démarche de discipline progressive.

EFFECTUEZ RAPIDEMENT L'INTERVENTION.

Rencontrez la direction pour discuter du problème et déterminer un plan d'action.

Rencontrez les personnes impliquées dans la situation problématique à régler et assurez, avec elles, l'implantation du plan d'action. Faites vite puisque le conflit peut dégénérer et entraîner d'autres employés.

QU'EST-CE QUE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ?

Le harcèlement psychologique au travail est une conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles ou des gestes répétés :

- qui sont hostiles ou non désirés ;
- qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié ;
- qui rendent le milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut constituer du harcèlement psychologique si elle a les mêmes conséquences et si elle produit un effet nocif continu sur le salarié.

COMMENT LE CONTRER ?

La meilleure façon de contrer le harcèlement psychologique au travail est la prévention. Ne laissez pas des tensions ou des conflits prendre de l'ampleur sans intervenir. Réglez les situations problématiques à la source, et ce, le plus rapidement possible.

Un autre moyen efficace consiste à ce que l'employeur prenne un engagement clair auprès de tous de prévenir et de faire cesser toute manifestation de harcèlement psychologique au sein de l'entreprise.

Source et renseignements : Commission des normes du travail, www.cnt.gouv.qc.ca

5.7 Intervenir en cas de non-respect d'une procédure par le personnel.

DÉMONTREZ DU TACT ET DE LA POLITESSE.

Prenez contact avec la personne concernée. Choisissez un endroit en retrait pour discuter de la situation nécessitant une intervention. N'intervenez pas en présence d'un client; cela aura pour effet de projeter une image négative de l'entreprise. Pesez vos mots et expliquez la critique calmement dans une **optique constructive**.

COMMUNIQUEZ CLAIREMENT L'INFORMATION.

Précisez la procédure qui n'a pas été respectée. Validez la compréhension de l'employé du problème soulevé et informez-le des correctifs attendus.

Établissez un échéancier prévoyant la correction du problème à l'intérieur d'un délai raisonnable.

Oui, même si le client se fâche et même s'il a tort, il faut rester calme et ne pas le contredire.



Excuse-toi auprès du client, éloigne-toi un peu et prends de grandes respirations, ça aide beaucoup à réduire le stress.



INTERVENEZ RAPIDEMENT.

Accordez la priorité aux situations ayant affecté le service à la clientèle. Rencontrez dès que possible l'employé ayant dérogé à une procédure. Redressez la situation avec le ou les clients impliqués et l'employé.

OFFREZ UN SUIVI ET UN SOUTIEN APPROPRIÉ AU PERSONNEL.

Effectuez un suivi afin de vous assurer que les procédures soient dorénavant respectées par l'employé.

Faites preuve de disponibilité pour répondre aux questions d'un employé qui éprouve de la difficulté à respecter les procédures. Prenez-le temps de bien lui expliquer ce qui est attendu de lui et de le conseiller. Accompagnez-le dans des situations nécessitant plus d'expertise dans l'application d'une procédure.



RESPECTEZ LA CONFIDENTIALITÉ.

Rencontrez l'employé individuellement, dans un endroit isolé ou suffisamment à l'écart afin que la conversation demeure confidentielle. Ne parlez pas du problème à de tierces parties (excepté lorsque vous devez en discuter avec votre supérieur, par exemple).

CONSEIL

Tout comme pour la gestion et le suivi de conflits, il est important de noter le manquement à une procédure au dossier de l'employé. De plus, il est également primordial de s'assurer de la compréhension de la procédure par la personne concernée; en effet, il peut arriver que la faute soit commise par simple ignorance ou à cause d'une interprétation erronée des règles à suivre.

5.8 Participer à un congédiement.

PRÉPAREZ LE DOSSIER.

Notez, de façon **exhaustive**, les problèmes rencontrés et les interventions effectuées auprès de la personne concernée.

Il est important de préparer et de **justifier** un congédiement pour éviter qu'il soit interprété comme étant injustifié ou discriminatoire. Ainsi, la direction aura en main le dossier qui lui permettra de présenter les critères objectifs démontrant les faits ainsi que l'équité dans la décision.

Dans la préparation du dossier, tenez compte de la gestion de la performance des employés selon qu'ils sont réguliers ou en période d'essai.

Au besoin, consultez votre supérieur ou le responsable des ressources humaines sur le développement d'un dossier problématique.

FAITES PREUVE DE RIGUEUR ET D'OBJECTIVITÉ.

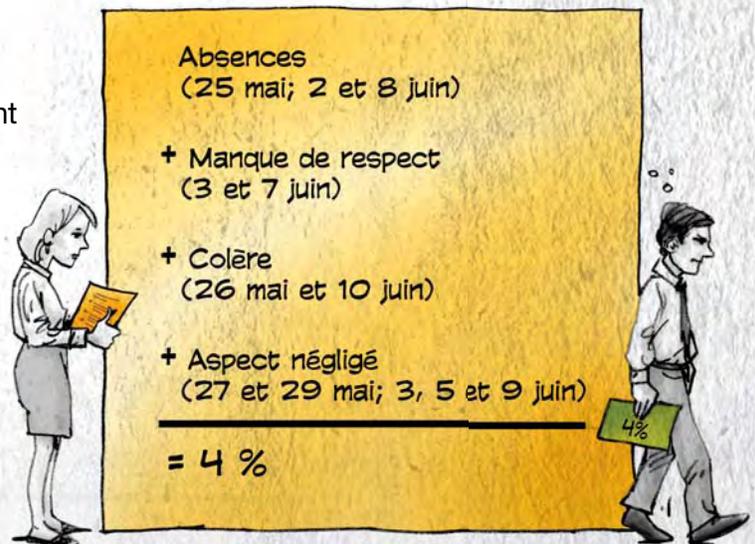
Basez vos décisions sur des **faits vérifiables** et contrôlables dans la supervision de votre personnel (ex. : avertissements verbaux et écrits, absences non motivées, situation conflictuelle, etc.).

Vérifiez avec votre supérieur quelles actions doivent être posées dans la gestion du dossier d'un employé ne respectant pas les règlements de l'entreprise ou ayant des problèmes de performance.

Présentez à votre employé des **données factuelles** relatives aux éléments reprochés. Démontrez à l'employé quelles **mesures ont été prises** pour lui permettre de corriger le problème et en quoi ces mesures n'ont pas été respectées.

RAPPEL

La Loi sur les normes du travail prévoit un mécanisme de plainte à la disposition de l'employé qui croit avoir été congédié sans cause juste et suffisante. Assurez-vous de pouvoir prouver que vous aviez de bonnes raisons de lui donner son congé. Pour de plus amples renseignements, consultez le site web de la Commission des normes du travail au www.cnt.gouv.qc.ca.



Profession

SUPERVISEURE
SUPERVISEUR
DE PREMIER NIVEAU

COMMERCE DE DÉTAIL



Gérer une équipe de travail.

Précisions

Cet exercice vous permettra de vérifier vos connaissances des différents aspects de la gestion d'une équipe de travail. Il comporte trois parties.

La première partie est constituée de questions auxquelles vous devrez répondre au meilleur de vos connaissances.

La deuxième partie contient des mises en situation. Elle peut s'étendre sur quelques jours si vous décidez de mettre en scène certaines des mises en situation proposées. Autrement, elle ne devrait pas vous prendre plus de quelques heures.

La troisième partie concerne l'évaluation de vos employés. Elle pourrait vous prendre aussi peu que quelques heures si vous prenez régulièrement des notes concernant le travail accompli par vos employés. Sinon, poursuivez l'exercice pendant au moins deux semaines afin d'avoir suffisamment d'informations pour porter un jugement juste.

FICHE D'EXERCICE – PARTIE 1**MARCHE À SUIVRE**

Répondez aux questions suivantes au meilleur de vos connaissances, à partir du module et de votre expérience de travail.

1. Identifiez les sept étapes habituelles d'un processus de sélection et donnez-en une brève description.

I _____

II _____

III _____

IV _____

V _____

VI _____

VII _____

2. Préparez une liste de questions (au moins trois) que vous pourriez poser à un candidat au cours d'une entrevue d'embauche. Identifiez l'information que chaque question pourra vous fournir en fonction du poste que le candidat devra remplir.

3. Identifiez des sources possibles de discrimination (au moins trois) et expliquez comment elles peuvent être évitées.

4. Expliquez ce que vous devez considérer avant de recommander une formation pour l'un ou l'autre de vos employés.

5. Déterminez trois types de clients que vous rencontrez régulièrement et notez leurs caractéristiques de même que les approches ou les attitudes appropriées pour chacun.

	Comportement	Effet sur le climat de travail
1		
2		
3		

6. Notez trois éléments à connaître avant d'intervenir dans un conflit.

I _____

II _____

III _____

FICHE D'EXERCICE – PARTIE 2**MARCHE À SUIVRE**

Déterminez ce que vous feriez dans les situations décrites et expliquez pourquoi. Lorsque la mise en situation implique une interaction entre deux ou plusieurs personnes, vous pouvez demander à un collègue ou un ami de vous assister.

Un nouvel employé se présente pour son premier jour de travail ce matin. Expliquez comment vous prévoyez l'accueillir et quels sont les éléments à ne pas oublier.

Joanne et Olivier sont deux employés très efficaces mais extrêmement compétitifs et vous remarquez qu'une rivalité se développe entre les deux. Comment gérez-vous la situation ?

Sabrina a pris l'habitude d'attendre les clients au lieu de s'approcher d'eux et de leur offrir de l'aide. Vous remarquez son comportement. Comment vous y prenez-vous pour lui faire comprendre qu'elle doit être plus proactive ?

À la suite d'une conversation que vous avez eue avec une employée, une rumeur se met à circuler, voulant que vous ayez décidé de la congédier. Comment agirez-vous si la rumeur est vraie ? Si la rumeur est fausse ?

Vous devez licencier un employé parce que la taille de votre équipe a été réduite à la suite d'un volume de ventes moins élevé que prévu. Comment procédez-vous pour déterminer qui partira et comment préparez-vous le dossier ?

FICHE D'EXERCICE – PARTIE 3

MARCHE À SUIVRE

Préparez une feuille d'évaluation pour chacun de vos employés et notez-y leurs forces et leurs faiblesses. Si vous effectuez déjà cette tâche, utilisez votre propre modèle; sinon, vous pouvez utiliser le modèle suivant (il y a aussi un exemple). Prenez des notes vous permettant de souligner les forces de vos employés et de suggérer des moyens pour améliorer les aspects du travail pour lesquels ils éprouvent plus de difficultés. Indiquez aussi les points que vous aurez à soulever lors de la rencontre d'évaluation avec l'employé et les commentaires que vous leur avez déjà faits.

Modèle d'évaluation d'un employé

Nom de l'employé: _____

Date	Observation (événement)	Remarque (appréciation de l'événement)

Forces de l'employé :

Faiblesses de l'employé (limiter à **trois**):

Commentaires faits ou à faire lors de l'évaluation :

Notes supplémentaires :

EXEMPLENom de l'employé: Marie-Hélène

Date	Observation (événement)	Remarque (appréciation de l'événement)
02/09/2009	Marie-Hélène est particulièrement de bonne humeur aujourd'hui.	Elle est souvent de bonne humeur. Aujourd'hui, c'est tellement apparent que les clients semblent heureux en sa présence.
08/09/2009	En essayant de ranger la marchandise sur les tablettes supérieures, je surprends Marie-Hélène en équilibre sur une tablette du bas et effectuant un saut pour déposer la marchandise en haut.	Marie-Hélène est une fille athlétique qui aime se dépasser. Cependant, elle devra comprendre que le magasin n'est pas l'endroit approprié pour pratiquer des acrobaties. C'est dangereux pour tous.
20/09/2009	Marie-Hélène vient de téléphoner pour dire qu'elle sera en retard.	Dernièrement, Marie-Hélène est plus souvent en retard, mais ce n'est généralement que pour quelques minutes. Aujourd'hui, 25 minutes, ça paraît. Il faudra vérifier s'il y a une cause particulière.

Forces de l'employé :

J'ai prévenu Marie-Hélène de mieux respecter les mesures de SST et elle semble faire plus attention. Pour ses retards, elle m'explique que sa mère est à l'hôpital. Je lui ai fait part de mes sympathies et lui ai dit que je serai disponible si elle désire en parler, mais qu'elle ne pouvait pas se permettre d'être en retard aussi souvent, car cela perturbe l'environnement de travail. Je devrai aborder ce sujet à nouveau lors de la rencontre d'évaluation, car même si j'ai remarqué une amélioration, la situation n'est toujours pas optimale.

Forces de l'employé :

Marie-Hélène a un problème de ponctualité qui est, par contre, plutôt récent. Elle a peu de disponibilités pour travailler sur appel. Le matin en arrivant et le soir, avant de terminer sa journée, elle semble souvent pressée. Elle est un peu casse-cou et ne respecte pas toujours les mesures de sécurité requises lors du rangement de la marchandise, notamment en hauteur.

Commentaires faits ou à faire lors de l'évaluation :

J'ai prévenu Marie-Hélène de mieux respecter les mesures de SST et elle semble faire plus attention. Pour ses retards, elle m'explique que sa mère est à l'hôpital. Je lui ai fait part de mes sympathies et lui ai dit que je serai disponible si elle désire en parler, mais qu'elle ne pouvait pas se permettre d'être en retard aussi souvent, car cela perturbe l'environnement de travail. Je devrai aborder ce sujet à nouveau lors de la rencontre d'évaluation, car même si j'ai remarqué une amélioration, la situation n'est toujours pas optimale.

Notes supplémentaires :

Marie-Hélène paraît avoir une capacité naturelle pour la vente. Je considère lui offrir la possibilité de suivre une formation supplémentaire sur nos produits et services, car elle pourrait se révéler un atout important pour l'entreprise, dans la mesure où elle est d'accord pour prendre de plus grandes responsabilités considérant sa situation familiale.

L'évaluation de votre personnel permet de clarifier les attentes de l'entreprise en matière d'attitudes et de performance au travail. C'est le moment de récapituler les événements depuis la dernière évaluation, mais également celui de préparer un plan de développement pour le futur afin de pallier les faiblesses ou difficultés observées. Un bon plan de développement s'appuie sur des données **observables** et **mesurables**. Il doit également s'exercer sur une période de **temps** déterminée au terme de laquelle il faudra donner de la **rétroaction**.

Plan de développement de: _____

	Faiblesses observées	Actions à entreprendre	Date de début	Date de fin	Précisions
1					
2					
3					

AUTOÉVALUATION

En remplissant cette grille, demandez-vous si vous avez bien compris et réalisé chacun des éléments d'évaluation. Indiquez :

- « Bon » si vous maîtrisez très bien l'élément de compétence ;
- « Moyen » si vous êtes à l'aise avec l'élément de compétence, mais que quelques situations vous causent encore des problèmes ;
- « Faible » si vous éprouvez généralement des difficultés avec la tâche à accomplir.

Soyez aussi honnête que possible. Dans les cas où vous répondez « Moyen » ou « Faible », inscrivez pourquoi (difficultés rencontrées).

Grille d'autoévaluation

	Autoévaluation			Commentaires du tuteur (s'il y a lieu)
	Bon	Moyen	Faible	
Je suis capable de contribuer au processus de sélection des employés, et j'en connais les étapes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Je fais preuve d'impartialité et de justice dans le traitement de chaque employé et candidat potentiel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Je sais accueillir un nouvel employé, l'intégrer à l'équipe et le renseigner sur tout ce qu'il a besoin de savoir pour bien accomplir son travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Je suis capable de déterminer les besoins de formation des employés et je prends les mesures leur permettant de les suivre et de les compléter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
J'évalue le personnel de façon juste, exhaustive et constructive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Je sais créer un bon climat de travail, susciter la motivation des membres de mon équipe et de donner l'exemple.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Je gère les conflits survenant au sein de l'équipe de travail avec respect, discrétion et efficacité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
J'interviens auprès d'un employé qui ne respecte pas une procédure de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Je suis capable de participer au congédiement d'un employé et de préparer son dossier de façon claire et impartiale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Difficultés rencontrées :



www.detaillquebec.com
info@detaillquebec.com

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL



Commission
des partenaires
du marché du travail
Québec

