

**NORME PROFESSIONNELLE**  
**SUPERVISEURE OU SUPERVISEUR DE PREMIER NIVEAU**  
**COMMERCE DE DÉTAIL**

**Cette norme professionnelle a été approuvée**  
**par le Ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale**  
**le 2 octobre 2008**

La présente norme professionnelle a été élaborée par Détail Québec, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, grâce au soutien technique et financier d'Emploi-Québec et de la Commission des partenaires du marché du travail.



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

Responsable du projet	Patricia Lapierre, directrice générale Détail Québec
Coordination du projet	Manuel Champagne, chargé de projet Détail Québec
Recherche et rédaction	Manuel Champagne, chargé de projet Détail Québec  Lucie Marchessault, consultante en formation
Collaboration	Pierre Boisseau, conseiller Anne-Marie Gervais, conseillère Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle Commission des partenaires du marché du travail

## REMERCIEMENTS

Détail Québec, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, est fier de présenter dans les pages qui suivent la norme professionnelle de superviseure ou superviseur de premier niveau du commerce de détail. Cette norme reflète l'expression de la volonté des partenaires de l'industrie du commerce de détail de se doter d'un référentiel pour le développement des compétences et la valorisation de la main-d'œuvre de cette industrie. Elle est intersectorielle et a été développée par Détail Québec en collaboration avec les comités sectoriels des secteurs de l'horticulture ornementale et de l'alimentation.

Cette norme s'inscrit au cœur des enjeux de l'industrie. La profession de superviseure ou superviseur de premier niveau est parmi les plus en demande actuellement, dans l'ensemble du Québec<sup>1</sup>. La norme vise l'acquisition et le perfectionnement par la main-d'œuvre en emploi des compétences propres à cette profession. L'atteinte de cet objectif, qui fait l'objet d'un consensus dans l'industrie, est essentielle pour que les détaillants et la main-d'œuvre relèvent ensemble le défi de la compétitivité.

Détail Québec remercie de leur précieuse collaboration tous ceux et celles qui ont participé aux différents comités de travail et ce, à toutes les phases du développement, ainsi que les personnes-ressources et les expertes et experts du métier qui ont été consultés tout au long des travaux. Leur participation est garante de la pertinence, de la validité et de la rigueur de cette norme professionnelle.

Détail Québec tient également à remercier les comités sectoriels impliqués dans la démarche pour leur précieuse collaboration : le Comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale (Horticompétences) et le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation.

On trouvera dans les pages suivantes la liste des personnes qui ont généreusement accepté de participer aux consultations.

---

<sup>1</sup> Emploi-Québec, *Information sur le marché du travail*, IMT en ligne, CNP 6211. <http://imt.emploiquebec.net>

## **1 MEMBRES DES COMITÉS**

### **1.1 Membres du comité de travail sur l'analyse de la profession**

Joachim Alegret  
Gérant  
La boutique Artisans Canada

Julie L'Heureux  
Directrice de succursale  
Société des alcools du Québec

Pauline Bissonnette  
Gérante  
Centre d'horticulture Régimbal

Céline Pouliot  
Spécialiste en formation  
Groupe Aldo

Pascale Caissy  
Responsable du service à la clientèle  
Sépaq-Parc régional de la Jacques-Cartier

Julie Morin  
Superviseure  
Pharmaprix

Kristelle Corbeil  
Gérante des ventes (en formation)  
Future Shop

Janet Neira Silva  
Adjointe administrative  
Canadian Tire

Francine Gendron  
Superviseure  
Réno-Dépôt

Raymond Proulx  
Directeur leadership et développement  
Provigo

Joanne Lafond  
Propriétaire  
Boutique Cannelle

Vital Robergeau  
Directeur des ventes  
Boutique Nicotel Télécom

### **1.2 Membres du comité d'orientation**

Richard Beaudoin  
Conseiller syndical, TUAC  
Membre du conseil d'administration de  
Détail Québec

Anne-Marie Gervais  
Conseillère  
Direction du développement des compétences  
et de l'intervention sectorielle  
Commission des partenaires du marché du  
travail

Manon Bellemare  
Chef d'équipe de ventes  
Sears Canada

Linda Laporte  
Directrice des ressources humaines  
Future Shop

Pierre Boisseau  
Conseiller  
Direction du développement des compétences  
et de l'intervention sectorielle  
Commission des partenaires du marché du  
travail

Jacinthe Longpré  
Conseillère pédagogique  
Cégep régional de Lanaudière  
Service de la formation continue

Alain Bergeron  
Coordonnateur  
Réno-Dépôt

Martine Morin  
Superviseure  
Omer De Serres

Jean-François Clermont  
Directeur général  
Mariette Clermont inc.

Anne-Laure Paravisini  
Directrice régionale des ventes  
Yves Rocher

Bibiane Émond  
Chef cosméticienne  
Pharmacie Jean Coutu

Sylvie Tardif  
Directrice des opérations  
Club Tissus

## **2 AUTRES EXPERTES ET EXPERTS CONSULTÉS**

### **2.1 Personnes consultées pour la validation du rapport d'analyse de la profession**

Bernard Beaulieu  
Gérant  
Jardins Cléroux

Jennifer Couture  
Assistante-gérante  
Le Body Shop

Marie Bellanger  
Présidente  
Fleur de Peau Esthétique

Christine Delmas  
Directrice régionale du crédit  
GE Money, HBC Financial Services

Manon Bellemare  
Chef d'équipe de ventes  
Sears Canada

Alexandre Dufresne  
Gérant  
Amnesia

Lina Berthiaume  
Propriétaire  
Alex Berthiaume et fils

Jean Ferland  
Directeur des opérations  
Carquest Itée

Timila Boudjou  
Gérante  
Le Naturiste JMB

Michel Gaudreau  
Directeur de magasin  
Germain Larivière

Mohammed Brioual  
Superviseur  
Bijouterie Montre-Al Bijoux

Marc-André Langlois  
Directeur adjoint  
Ernest

Louis Carrier  
Directeur général des ventes  
Nissan Auto

Karoline Leblanc  
Gérante  
La bouquinerie du Plateau

Annick Choquette  
Chef de rayon  
Home Depot

Fatima Maalmi  
Gérante de station  
Petro-Canada

François Mireault  
Responsable d'entrepôt  
Matériaux de construction Patrick Morin

Nancy Torregrosa  
Assistante-gérante  
Benix & Co

Virginie Perreault  
Gérante en fonction  
Jacob Connexion

Dominic Tremblay  
Gérant de département  
Rona L'Entrepôt

Christophe Roure  
Responsable du matériel  
Aquarius

Yves Villeneuve  
Fleuriste propriétaire  
Jardins de Versailles

## **2.2 Personnes consultées pour la validation du profil de compétences**

Joachim Alegret  
Gérant  
La boutique Artisans Canada

Jean Ferland  
Directeur des opérations  
Carquest Canada Ltée

Bernard Beaulieu  
Gérant  
Jardins Cléroux et frères

François Mireault  
Responsable d'entrepôt  
Matériaux de construction Patrick Morin

Pauline Bissonnette  
Gérante  
Centre d'horticulture Régimbal

Christophe Roure  
Gérant de matériel  
Aquarius Poissons Tropicaux

Annick Choquette  
Chef de rayon  
Home Depot

Janet Neira-Silva  
Adjointe administrative  
Canadian Tire

Christine Delmas  
Directrice régionale du crédit  
Ge Money, HBC Financial Services

### **2.3 Personnes ayant participé aux groupes de discussion visant le consensus sectoriel**

Arié Abenhaïm  
Président  
925 Sterling

Donato Del Busso  
Président directeur général  
Le Père du Meuble

Dave Armstrong  
Gérant  
Dumoulin électronique

Sandrine Demers  
Propriétaire  
Moustaches et Pattes Blanches

Claudine Béland  
Propriétaire  
Bijouterie Pénélope

Manon Doyon  
Chef de service  
Zellers

Nancy Bédard  
Adjointe à la direction  
Boutique du Lys

Denis Fournier  
Directeur aux ventes commerciales  
Décor Parent

France Bélanger  
Gérante charcuterie-fromage  
Métro Desjardins

Josée Giguère  
Gestionnaire  
Le Body Shop

Christine Bélisle  
Gérante  
Centre du Rasoir et plus

Diane Guernon  
Gérante  
Saveur-des-îles

Sébastien Boulanger  
Directeur de magasin  
Québec Sportif

Maryse Hébert  
Responsable de la formation  
Linen Chest

Josée Bourdages  
Directrice des ressources humaines  
Bureau en Gros

Raoul Husson  
Président  
Midas St-Jérôme

Philippe Cabana  
Directeur de magasin  
Rona Bibeau

Jacques Labrecque  
Président  
Groupe Jacobus

Diane Couture  
Propriétaire  
Uniformes & Accessoires Mode

Marie Lalongé  
Directrice des ressources humaines  
Sears Canada

Michelle Cyr  
Superviseure de district  
Chaussures Pitt

Martin Lavoie  
Directeur  
Métro Collin Brossard

Claire Leblanc  
Gérante-acheteuse  
Boutique Sieur de Champlain

Chantal Lecourt  
Superviseure  
Fruits et Passion

Michel Lemieux  
Directeur général  
Nor-Sport

Aymen Mnasri  
Assistant-gérant  
Shell Canada

Frédéric Parent  
Directeur des ressources humaines  
Canadian Tire

Mario Pérez  
Assistant-gérant  
Pharmacie Jean Coutu

Louise Raymond  
Copropriétaire  
Chaussures Laforest

Marc-André Régis  
Directeur de librairie  
Librairie coopérative Édouard-Montpetit

Katia Sansoucy  
Conseillère aux ressources humaines  
Réno-Dépôt

Ken Tanguay  
Directeur adjoint  
Home Depot

Antoine Théberge  
Directeur  
La boutique Artisans Canada

Manon Trépanier  
Copropriétaire  
Librairie Alire

Lucie Turgeon  
Directrice des ressources humaines  
Lortie Boucher Sports

Jean Turmel  
Directeur général  
Baltazar / Benjo / Bloomi / Mademoiselle B

Christine Valladont  
Propriétaire  
Dans un Jardin



## TABLE DES MATIÈRES

1 DESCRIPTION DE LA SITUATION ET DU DÉVELOPPEMENT DE LA PROFESSION DE SUPERVISEURE OU SUPERVISEUR DE PREMIER NIVEAU .....	1
1.1 La raison d'être de la norme professionnelle .....	1
1.2 Les sous-secteurs du commerce de détail.....	2
1.3 Le nombre de travailleuses et de travailleurs de la profession .....	2
1.4 Le nombre d'entreprises du secteur du commerce de détail .....	3
1.5 Le degré de syndicalisation .....	5
1.6 Les principales régions visées .....	5
1.7 Les perspectives de développement de la profession .....	6
2 ÉLABORATION DE LA NORME PROFESSIONNELLE LIÉE À LA PROFESSION DE SUPERVISEURE OU SUPERVISEUR DE PREMIER NIVEAU .....	8
2.1 La méthode suivie.....	8
2.2 L'élaboration de l'analyse de la profession .....	9
2.3 La validation du profil de compétences.....	9
2.4 La démonstration du consensus sectoriel sur la norme professionnelle .....	9
2.4.1 Sondage en ligne .....	9
2.4.2 Groupes de discussion.....	10
2.4.3 Représentativité des répondantes et répondants au sondage ainsi que des représentantes et représentants d'entreprises rencontrés .....	11
3 PRÉSENTATION DE LA NORME PROFESSIONNELLE.....	16
3.1 Le contexte général d'exercice de la profession .....	16
3.2 Les compétences nécessaires à l'exercice de la profession.....	18
3.3 La description détaillée des compétences .....	18
3.3.1 Description détaillée des compétences essentielles .....	19
Compétence 1.....	20
Compétence 2.....	22
Compétence 3.....	25
Compétence 4.....	27
Compétence 5.....	29
Compétence 6.....	32
3.3.2 Description détaillée de la compétence complémentaire .....	34
Compétence 7.....	35

# **1 DESCRIPTION DE LA SITUATION ET DU DÉVELOPPEMENT DE LA PROFESSION DE SUPERVISEURE OU SUPERVISEUR DE PREMIER NIVEAU**

La description de la situation et du développement de la profession de superviseure ou superviseur de premier niveau renvoie aux six objets suivants :

- la raison d'être de la norme professionnelle;
- les sous-secteurs du commerce de détail;
- le nombre de travailleuses et de travailleurs de la profession;
- le nombre d'entreprises du secteur du commerce de détail;
- le degré de syndicalisation;
- les principales régions visées;
- les perspectives de développement de la profession.

## **1.1 La raison d'être de la norme professionnelle**

La raison d'être de la norme professionnelle réside principalement dans la volonté de professionnaliser le métier et d'élaborer un programme de développement et de reconnaissance des compétences. Les critères d'entrée sur le marché du travail pour cette profession sont largement centrés sur le savoir-être des postulants et très peu encore sur la formation initiale.

Le conseil d'administration de Détail Québec adoptait dès 2005 une résolution visant à entreprendre les démarches amenant au développement d'une norme professionnelle et d'un programme de développement et de reconnaissance des compétences afin :

- d'outiller le secteur d'un référentiel des compétences nécessaires à l'exercice de la profession de superviseure ou superviseur de premier niveau, le dotant ainsi d'un standard;
- de valoriser la profession et d'aider à la rétention du personnel;
- de permettre aux superviseures et superviseurs de premier niveau expérimentés d'obtenir une certification d'Emploi-Québec, faisant ainsi reconnaître officiellement leurs compétences.

## 1.2 Les sous-secteurs du commerce de détail

Le secteur de Détail Québec est réparti en 19 sous-secteurs, soit :

1. Bijouteries et détaillants de bagages et maroquinerie
2. Détaillants d'accessoires de maison
3. Détaillants d'appareils électroniques et ménagers
4. Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique
5. Détaillants d'autres fournitures de tout genre
6. Détaillants de bière, de vin et de spiritueux
7. Détaillants de chaussures
8. Détaillants de fournitures de bureau, de papeterie et de cadeaux
9. Détaillants de livres, de périodiques et d'articles de musique
10. Détaillants de matériaux et de fournitures de construction
11. Détaillants de meubles
12. Détaillants de pièces, de pneus et d'accessoires pour véhicules automobiles
13. Détaillants de produits de santé et de soins personnels
14. Détaillants de véhicules récréatifs
15. Détaillants de vêtements
16. Détaillants d'alimentation spécialisée
17. Grands magasins
18. Stations-service
19. Autres détaillants divers

La très grande majorité des superviseuses et superviseurs de premier niveau travaillent dans l'un de ces sous-secteurs. Cependant, il est important de mentionner que l'on en retrouve également dans les secteurs de l'horticulture ornementale et de l'alimentation, lesquels ne sont pas représentés par Détail Québec mais par d'autres comités sectoriels<sup>2</sup>.

## 1.3 Le nombre de travailleuses et de travailleurs de la profession

Pour l'ensemble du commerce de détail, y compris les secteurs de l'alimentation, des services automobiles et de l'horticulture ornementale, on comptait plus de 30 000 superviseuses et superviseurs de premier niveau (CNP 6211) en emploi en 2005<sup>3</sup>.

Le tableau 1.1 présente la répartition des superviseuses et superviseurs de premier niveau du secteur du commerce de détail dans chaque région du Québec.

---

<sup>2</sup> Il s'agit, respectivement, d'Horticomptences et du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation.

<sup>3</sup> Emploi-Québec, *Information sur le marché du travail*, IMT en ligne, CNP 6211. <http://imt.emploiquebec.net>

Tableau 1.1 Nombre de superviseuses et superviseurs de premier niveau par région

Régions	Superviseuses et superviseurs de premier niveau	
	Nombre	%
Abitibi-Témiscamingue	350	1,15 %
Bas-Saint-Laurent	700	2,30 %
Capitale-Nationale (Québec)	3 000	9,85 %
Centre-du-Québec	600	1,97 %
Chaudière-Appalaches	1 500	4,93 %
Côte-Nord	300	0,99 %
Estrie	1 000	3,28 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	200	0,66 %
Lanaudière	2 000	6,57 %
Laurentides	2 500	8,21 %
Laval	1 500	4,93 %
Mauricie	1 000	3,28 %
Montérégie	6 000	19,70 %
Montréal	7 000	22,98 %
Nord-du-Québec	300	0,99 %
Outaouais	1 500	4,93 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1 000	3,28 %
<b>Total</b>	<b>30 450</b>	<b>100 %</b>

Source : Emploi-Québec, *Information sur le marché du travail*, IMT en ligne, CNP 6211

#### 1.4 Le nombre d'entreprises du secteur du commerce de détail

Le commerce de détail est l'étape finale de la distribution des marchandises. Il est un des secteurs les plus importants de l'économie et une des principales sources d'emplois. Il se caractérise entre autres par la petite taille de ses entreprises puisque 72 % de celles-ci comptent moins de cinq employés<sup>4</sup>.

Détail Québec regroupe toutes les entreprises du commerce de détail au Québec, à l'exception des marchands d'automobiles et des magasins d'alimentation, soit environ 22 000 entreprises et plus de 34 000 établissements<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Industrie Canada. *Vues d'ensemble des industries de services*, mars 2001.

<sup>5</sup> CSMOCD. 2005. *Diagnostic du secteur du commerce de détail québécois-compilation des données régionales*, pp.184 et 236.

Tableau 1.2 Nombre d'établissements par sous-secteur du commerce de détail et autres secteurs couverts par la norme professionnelle

Sous-secteurs du commerce de détail	Établissements	
	Nombre	%
1. Bijouteries et détaillants de bagages et maroquinerie	1 214	3,7 %
2. Détaillants d'accessoires de maison	1 180	3,6 %
3. Détaillants d'appareils électroniques et ménagers	4 980	15,2 %
4. Détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique	1 902	5,8 %
5. Détaillants d'autres fournitures de tout genre	772	2,4 %
6. Détaillants de bière, de vin et de spiritueux	483	1,5 %
7. Détaillants de chaussures	1 006	3,1 %
8. Détaillants de fournitures de bureau, de papeterie et de cadeaux	702	2,1 %
9. Détaillants de livres, de périodiques et d'articles de musique	912	2,8 %
10. Détaillants de matériaux et de fournitures de construction	4 494	13,7 %
11. Détaillants de meubles	1 160	3,5 %
12. Détaillants de pièces, de pneus et d'accessoires pour véhicules automobiles	1 923	5,9 %
13. Détaillants de produits de santé et de soins personnels	3 126	9,5 %
14. Détaillants de véhicules récréatifs	836	2,6 %
15. Détaillants de vêtements	4 543	13,9 %
16. Détaillants d'alimentation spécialisée	351	1,1 %
17. Grands magasins	269	0,8 %
18. Stations-service	1 743	5,3 %
19. Autres détaillants divers	1 168	3,6 %
<b>Total</b>	<b>32 764</b>	<b>100 %</b>
<b>Autres secteurs couverts par la norme professionnelle</b>		
1. Horticulture ornementale	1 496	100 %
2. Alimentation*	9 231	100 %
<b>Total général</b>	<b>43 491</b>	<b>100 %</b>

Adapté de : CSMOCD. 2005. *Diagnostic du secteur du commerce de détail québécois*, pp. 31, 34 et 236.

\* CSMOCA. 2006. *Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation*, pp.10.

Quatre sous-secteurs comptent ensemble plus de 50 % des établissements de commerce de détail, soit les détaillants d'appareils électroniques et ménagers, les détaillants de vêtements, les détaillants de matériaux et de fournitures de construction et les détaillants de produits de santé et de soins personnels.

Enfin, quatre sous-secteurs du commerce de détail comptent à eux seuls plus de 48 % des emplois<sup>6</sup>, soit les détaillants de vêtements, les détaillants de produits de santé et de soins personnels, les grands magasins et les détaillants de matériaux et de fournitures de construction.

<sup>6</sup> CSMOCD. 2005. *Diagnostic du secteur du commerce de détail québécois*, p. 31.

## 1.5 Le degré de syndicalisation

Le taux de syndicalisation dans le commerce de détail au Québec était de 15,5 % en 2005<sup>7</sup>. L'Union des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC-FTQ) et la Fédération du commerce (CSN) représentent la grande majorité des travailleuses et des travailleurs syndiqués du commerce de détail. Ces deux syndicats, de même que Teamsters Québec (FTQ), ont, par la voix de leurs représentants au conseil d'administration de Détail Québec, adhéré à la norme professionnelle.

## 1.6 Les principales régions visées

Les régions de Montréal, de la Montérégie et de la Capitale-Nationale (Québec) sont les régions dans lesquelles on retrouve le plus grand nombre d'établissements de commerce de détail ainsi que de travailleuses et de travailleurs. Les régions du Nord-du-Québec, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de la Côte-Nord sont celles dans lesquelles on en retrouve le moins.

Tableau 1.3 Répartition des établissements ainsi que des travailleuses et travailleurs du commerce de détail dans les régions du Québec

Régions	Établissements		Travailleuses et travailleurs	
	Nombre	%	Nombre	%
Abitibi-Témiscamingue	475	1 %	4 390	2 %
Bas-Saint-Laurent	1 202	4 %	6 130	2 %
Capitale-Nationale (Québec)	3 024	9 %	22 630	9 %
Centre-du-Québec	1 237	4 %	6 600	3 %
Chaudière-Appalaches	1 505	4 %	11 550	5 %
Côte-Nord	583	2 %	2 770	1 %
Estrie	1 455	4 %	8 955	4 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	532	2 %	2 360	1 %
Lanaudière	1 678	5 %	14 580	6 %
Laurentides	2 295	7 %	18 055	7 %
Laval	1 507	4 %	14 450	6 %
Mauricie	1 281	4 %	8 135	3 %
Montérégie	5 796	17 %	44 885	18 %
Montréal	8 999	26 %	59 695	24 %
Nord-du-Québec	76	0 %	860	0 %
Outaouais	1 224	4 %	10 040	4 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1 391	4 %	9 440	4 %
Total	34 260	100 %	245 525	100 %

Adapté de : CSMOCD. 2005. *Diagnostic du secteur du commerce de détail québécois - compilation des données régionales*.

<sup>7</sup> Statistique Canada. *L'emploi et le revenu en perspective : La syndicalisation*, août 2006, p. 32.

## 1.7 Les perspectives de développement de la profession

Selon les perspectives sectorielles du marché du travail estimées pour la période de 2006 à 2010, on anticipe une croissance moyenne annuelle de 1,8 % du nombre d'emplois pour le secteur du commerce de détail. Plus précisément, pour la même période, les perspectives professionnelles pour les superviseuses et superviseurs de premier niveau sont favorables, compte tenu des prévisions quant à l'évolution de la demande de main-d'œuvre<sup>8</sup>.

Le commerce de détail est un secteur en perpétuel changement. Les années 2000 sont marquantes et l'industrie doit conjuguer entre autres avec :

- de faibles taux de croissance;
- une modification des comportements d'achat des consommateurs, la clientèle étant de plus en plus informée et de plus en plus exigeante;
- une domination des grandes surfaces;
- un nombre considérable d'arrivées de détaillants américains;
- une forte concentration dans l'ensemble des sous-secteurs;
- un développement rapide des technologies;
- les nombreux effets, pour les commerçants, des tendances démographiques actuelles (vieillesse de la population, diminution du nombre de jeunes entrant sur le marché du travail, nouvelles valeurs de la génération Y, etc.);
- etc.

Face à ces changements, le champ de compétences des superviseuses et superviseurs de premier niveau s'est développé depuis quelques années et continuera très probablement de croître. On demande beaucoup plus, sur tous les plans. Aujourd'hui, la superviseuse ou le superviseur doivent bien connaître les produits, leur clientèle, les forces et faiblesses de l'entreprise, les entreprises concurrentes. Ils doivent être capables de mener une négociation dans les règles de l'art, d'adopter une « approche-client » de qualité, d'optimiser leurs performances, de superviser les ressources humaines selon les nouvelles approches de gestion (par exemple, le *coaching*) et en fonction des valeurs de la nouvelle génération (génération Y), etc.

En ce qui concerne la gestion du personnel, l'importance accordée à l'équipe de travail tend à devenir la clé du succès d'une entreprise dans l'avenir. Tout le personnel doit être orienté vers la satisfaction de la clientèle et la création d'équipes solides se révèle déjà et se révélera de plus en plus un moyen d'atteindre cet objectif. Les superviseuses et superviseurs devront accorder de plus en plus d'importance et d'attention à la mobilisation de leur équipe, à sa motivation et au maintien d'un climat de travail satisfaisant.

Au chapitre du service à la clientèle, notons que la clientèle achète dorénavant plus qu'un produit ou un service, elle achète aussi l'expérience d'achat. Cette tendance prendra probablement de l'ampleur dans les années à venir, obligeant les entreprises à

---

<sup>8</sup> Emploi-Québec, *Information sur le marché du travail*, IMT en ligne, CNP 6211. <http://imt.emploi.quebec.net>

se distinguer en offrant un service de plus en plus personnalisé, rapide et efficace. Selon cette tendance, les superviseuses et superviseurs devront être plus présents que jamais dans l'espace de vente, offrant leur soutien au personnel et à la clientèle.

Enfin, la progression de la technologie se poursuivra dans toutes les sphères de l'entreprise. Outre le fait que les connaissances exigées des superviseuses et superviseurs seront de plus en plus importantes, ils devront aussi accompagner le personnel dans leur appropriation des nouveaux outils de travail.



## 2 ÉLABORATION DE LA NORME PROFESSIONNELLE LIÉE À LA PROFESSION DE SUPERVISEURE OU SUPERVISEUR DE PREMIER NIVEAU

### 2.1 La méthode suivie

L'élaboration de la norme professionnelle s'est déroulée en trois étapes, soit l'analyse de profession, la validation du profil de compétences et la recherche du consensus sectoriel sur la norme professionnelle. Ce processus est celui qui est préconisé dans le *Guide du cadre général de développement et de reconnaissance des compétences*, version mai 2006, élaboré par la Direction du développement des compétences en milieu de travail de la Commission des partenaires du marché du travail.

Conformément à ce guide, un comité d'orientation a été créé, lequel s'est assuré, à toutes les étapes d'élaboration de la norme, du respect du processus et de la représentativité des participantes et participants. Ces personnes furent choisies en fonction de la diversité des situations d'exercice de la profession et du profil des superviseures et superviseurs de premier niveau du commerce de détail au Québec. Voici les principaux critères qui ont guidé le choix des personnes consultées, permettant ainsi une représentation :

- prioritaire, mais non exclusive, des sous-secteurs ayant le plus grand nombre de superviseures et superviseurs :
  - détaillants de vêtements;
  - détaillants de produits de santé et de soins personnels;
  - grands magasins;
  - détaillants de matériaux et de fournitures de construction;
  - détaillants d'appareils électroniques et ménagers;
  - détaillants d'articles de sport et de passe-temps et d'instruments de musique;
  - autres détaillants divers;
- des détaillants indépendants de l'ordre de 40 %;
- prioritaire, mais non exclusive, des régions ayant le plus grand nombre d'entreprises et de travailleuses et travailleurs :
  - Montréal;
  - Montérégie;
  - Capitale-Nationale (Québec);
  - Laurentides;
  - Lanaudière;
  - Laval;
- des régions ressources (prioritairement le Saguenay–Lac-Saint-Jean, la Mauricie et le Bas-Saint-Laurent, compte tenu de leur plus grand nombre de travailleuses et travailleurs et d'entreprises);
- selon laquelle 40 % des personnes devaient être âgées de 25 à 44 ans et 32 %, de 15 à 24 ans;
- selon laquelle 58 % des participants devaient être de sexe féminin.

## **2.2 L'élaboration de l'analyse de la profession**

L'analyse de la profession s'est réalisée en deux étapes : un atelier de travail de trois jours avec un groupe d'expertes et experts de la profession, suivi de validations individuelles ou en petits groupes auprès d'autres expertes et experts de la profession n'ayant pas participé à l'atelier de travail.

L'atelier de travail s'est tenu les 15, 16 et 17 janvier 2007 à Montréal et a réuni 12 personnes spécialistes de la profession. À la suite de cet atelier, Détail Québec a procédé à 22 validations individuelles supplémentaires du rapport d'atelier ainsi qu'à une validation auprès des membres du comité d'orientation. Au total, plus d'une quarantaine d'expertes et experts de la profession ont participé à la démarche d'élaboration et de validation.

## **2.3 La validation du profil de compétences**

À partir du rapport d'analyse de profession, un profil de compétences a été déterminé. En plus des membres du comité d'orientation, neuf personnes qui exercent la profession de superviseure ou superviseur de premier niveau ont validé le profil de compétences. Au total, 21 personnes ont donc validé le profil, dont 12 lors d'une rencontre du comité d'orientation et neuf par courrier postal.

Lors de la consultation, hormis quelques changements mineurs, les expertes et experts se sont tous dits très satisfaits du résultat, confirmant que le profil de compétences élaboré correspondait à la profession de superviseure ou superviseur de premier niveau tel qu'exercée aujourd'hui.

## **2.4 La démonstration du consensus sectoriel sur la norme professionnelle**

La démonstration du consensus sectoriel sur la norme professionnelle a été réalisée au moyen d'un sondage en ligne s'adressant aux superviseures et superviseurs de premier niveau ainsi que de groupes de discussion réunissant des représentantes et représentants d'entreprises du secteur du commerce de détail.

Avant d'entamer les activités liées au consensus sectoriel, le comité d'orientation avait validé le contenu de la norme professionnelle et le plan d'action visant son consensus.

### **2.4.1 Sondage en ligne**

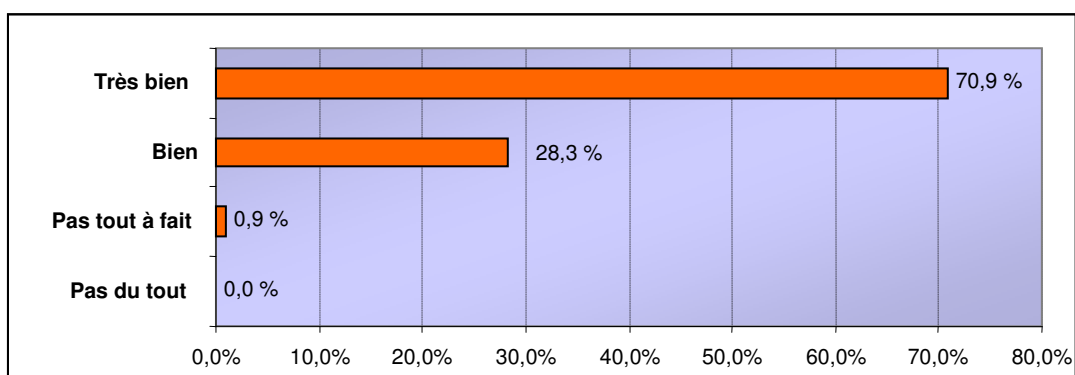
Le secteur du commerce de détail emploie près de 30 450 superviseures et superviseurs de premier niveau au Québec. Le sondage en ligne avait pour but de valider toutes les composantes de la norme professionnelle (p. ex., compétences, éléments de compétence, critères de performance et contextes de réalisation) auprès d'un grand nombre de superviseures et de superviseurs de premier niveau dans toutes

les régions du Québec et tous les sous-secteurs du commerce de détail ainsi que dans les secteurs de l'alimentation et de l'horticulture ornementale.

À la suite d'un pré-test effectué par les membres du comité d'orientation, le sondage en ligne a été lancé publiquement et rendu disponible durant une période de quatre mois. Au total, 251 superviseuses et superviseurs de premier niveau ont répondu au sondage.

À la question : « *Attestez-vous que ce sondage présente très bien, bien, pas tout à fait ou pas du tout l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de superviseuse et superviseur de premier niveau du commerce de détail?* », 70,9 % des personnes ont répondu « très bien » et 28,3 %, « bien ». En somme, 99,1 % des répondantes et répondants estiment que les compétences de la norme professionnelle correspondent « très bien » et « bien » aux compétences nécessaires pour l'exercice de la profession.

Figure 2.1 Adhésion des répondantes et répondants du sondage en ligne à la norme professionnelle



#### 2.4.2 Groupes de discussion

Des groupes de discussion ont été organisés dans les régions de Montréal (27 février et 21 mai 2008), de la Capitale-Nationale (11 mars 2008), des Laurentides (21 avril 2008) et de la Montérégie (30 avril 2008). Étaient conviés à faire partie de ces groupes uniquement des représentantes et représentants d'entreprises. Les cinq groupes de discussion ont réuni au total 38 représentantes et représentants d'entreprises différentes et réparties dans l'ensemble des sous-secteurs du commerce de détail et du secteur de l'alimentation.

Les représentantes et représentants d'entreprises présents occupaient des fonctions variées : propriétaire, directrice ou directeur de magasin, directrice ou directeur des ressources humaines, conseillère ou conseiller en ressources humaines, superviseuse régionale ou superviseur régional, gérante ou gérant, et superviseuse ou superviseur de premier niveau.

Les rencontres des groupes de discussion ont duré environ trois heures chacune. Préalablement aux rencontres, les représentantes et représentants d'entreprises devaient prendre connaissance de la norme professionnelle. Lors des rencontres, la norme professionnelle a été passée en revue avec les participantes et participants, et chaque composante (p. ex., compétences, éléments de compétence, critères de performance et contextes de réalisation) était matière à discussion.

Toutes les représentantes et tous les représentants d'entreprises ont validé le contenu de la norme professionnelle et ont donné leur adhésion; la norme professionnelle a été accueillie très favorablement puisqu'elle a été acceptée à 100 %<sup>9</sup>.

L'ensemble des représentantes et représentants d'entreprises consultés affirment que les compétences contenues dans la norme professionnelle reflètent la réalité de la profession de superviseuse ou superviseur de premier niveau.

#### 2.4.3 Représentativité des répondantes et répondants au sondage ainsi que des représentantes et représentants d'entreprises rencontrés

En plus des résultats significatifs quant à l'adhésion des personnes consultées, le consensus sur la norme professionnelle respecte les critères assurant une représentation :

- des différentes régions du Québec;
- des différentes tailles d'entreprises;
- des différents types de biens et de services vendus;
- des syndicats et des associations de travailleuses et de travailleurs;
- selon le sexe et le statut d'emploi des expertes et des experts de la profession.

#### Représentativité selon les régions du Québec

Des superviseuses et superviseurs de premier niveau de toutes les régions du Québec ont répondu au sondage en ligne (*voir le tableau 2.1 page suivante*). De plus, les groupes de discussion ont été organisés dans les quatre régions où l'on retrouve le plus grand nombre de travailleuses et de travailleurs dans le secteur du commerce de détail au Québec : Montréal (24 %), Montérégie (18 %), Capitale-Nationale (Québec) (9 %) et Laurentides (7 %).

---

<sup>9</sup> Toutes les représentantes et tous les représentants d'entreprises rencontrés ont donné leur accord et se sont ralliés au consensus.

Tableau 2.1 Répartition des répondantes et répondants au sondage selon les régions du Québec

Régions	n*	%
Abitibi-Témiscamingue	10	4,0 %
Bas-Saint-Laurent	16	6,4 %
Capitale-Nationale (Québec)	26	10,4 %
Centre-du-Québec	14	5,6 %
Chaudière-Appalaches	20	8,0%
Côte-Nord	4	1,6 %
Estrie	20	8,0 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	4	1,6 %
Lanaudière	7	2,8 %
Laurentides	15	6,0 %
Laval	9	3,6 %
Mauricie	16	6,4 %
Montérégie	30	12,0 %
Montréal	46	18,3 %
Nord-du-Québec	3	1,2 %
Outaouais	7	2,8 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	4	1,6 %
Total	251	100 %

\* n : nombre de personnes consultées.

### Représentativité selon la taille des entreprises

Les superviseuses et superviseurs de premier niveau ayant répondu au sondage ainsi que les représentantes et représentants d'entreprises rencontrés travaillent dans des entreprises de différentes tailles. Comme l'indique le tableau 2.2 ci-dessous, des entreprises de toutes les tailles ont participé au consensus sectoriel sur la norme professionnelle.

Tableau 2.2 Répartition des répondantes et répondants au sondage ainsi que des représentantes et représentants d'entreprises rencontrés, selon la taille des entreprises

Taille	Sondage en ligne		Groupes de discussion	
	n	%	n	%
Très petite (0-5 employés)	29	11,6 %	5	13 %
Petite (6-15 employés)	60	23,9 %	11	29 %
Moyenne (16-99 employés)	47	18,7 %	11	29 %
Grande (100 employés et +)	115	45,8 %	11	29 %
Total	251	100 %	38	100 %

## Représentativité selon les biens et services vendus

Le secteur du commerce de détail compte plusieurs sous-secteurs d'activité. La représentation de chacun des sous-secteurs, ainsi que celle des autres secteurs (alimentation et horticulture ornementale) couverts par la norme professionnelle a été respectée (*voir le tableau 2.3*).

Tableau 2.3 Répartition des répondantes et répondants au sondage ainsi que des représentantes et représentants d'entreprises rencontrés, selon les produits ou services vendus

Sous-secteurs	Sondage en ligne		Groupes de discussion	
	n	%	n	%
Bijouteries, bagages ou maroquinerie	5	2,0 %	3	8 %
Accessoires de maison	7	2,8 %	3	8 %
Appareils électroniques et ménagers	17	6,8 %	2	5 %
Articles de sport, de passe-temps ou d'instruments de musique	4	1,6 %	2	5 %
Fournitures de tout genre	0	0,0 %	0	0 %
Bière, vin ou spiritueux	10	4 %	0	0 %
Chaussures	24	9,6 %	2	5 %
Fournitures de bureau, de papeterie et cadeaux	7	2,8 %	4	11 %
Livres, périodiques et articles de musique	5	2,0 %	2	5 %
Matériaux et fournitures de construction	13	5,2 %	3	8 %
Meubles	8	3,2 %	1	3 %
Pièces, pneus et accessoires pour véhicules automobiles	0	0,0 %	1	3 %
Produits de santé et de soins personnels	10	4,0 %	4	11 %
Véhicules récréatifs	1	0,4 %	1	3 %
Vêtements	33	13,1 %	2	5 %
Grands magasins	14	5,6 %	3	8 %
Stations-service	0	0,0 %	1	3 %
Divers (alimentation spécialisée, animalerie, etc.)	6	2,4 %	2	5 %
<b>Autres secteurs</b>				
Alimentation	85	33,9 %	2	5 %
Horticulture ornementale	2	0,8 %	0	0 %
Total	251	100 %	38	100 %

## Représentativité selon l'appartenance à des syndicats et à des associations de travailleuses et de travailleurs

La portion de superviseuses et superviseurs de premier niveau ayant répondu au sondage en ligne et occupant un poste syndiqué est de 13 travailleuses et travailleurs, ce qui représente 5,2 % de l'échantillon.

De plus, les cinq représentants syndicaux membres du conseil d'administration de Détail Québec ont validé le contenu de la norme professionnelle le 9 juillet 2008. Les syndicats et associations de travailleuses et de travailleurs ayant donné leur adhésion représentent la majorité des travailleuses et travailleurs syndiqués dans le secteur du

commerce de détail. Il s'agit des suivants : les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), la Fédération du commerce (CSN) et Teamsters Québec - local 1999.

### Représentativité selon le sexe et le statut d'emploi des expertes et experts de la profession

À l'instar de la main-d'œuvre du commerce de détail, l'échantillon du sondage en ligne est majoritairement féminin (57 %) et travaille à temps plein (100 %), soit plus de 30 heures par semaine (*voir le tableau 2.4*).

Tableau 2.4 Répartition des répondantes et répondants au sondage ainsi que des représentantes et représentants d'entreprises rencontrés, selon le sexe et le statut d'emploi

		Sondage en ligne		Groupes de discussion	
		n	%	n	%
<b>Sexe</b>	masculin	108	43,0 %	17	45 %
	féminin	143	57,0 %	21	55 %
<b>Statut d'emploi</b>	temps plein	251	100 %	37	97 %
	temps partiel (moins de 30 h <sup>10</sup> )	0	0,0 %	1	3 %

Il est intéressant de noter que 58,1 % des superviseuses et superviseurs de premier niveau ayant répondu au sondage en ligne occupent leur emploi depuis plus de trois ans. De plus, 94,5 % d'entre eux travaillent dans le secteur du commerce de détail depuis plus de trois ans.

Tableau 2.5 Répartition des répondantes et répondants au sondage, selon l'ancienneté au poste actuel et l'expérience en commerce de détail

Ancienneté au poste actuel		Durée	Expérience en commerce de détail	
%	n		n	%
9,2 %	23	moins de 6 mois	1	0,4 %
10,4 %	26	6 mois – 1 an	4	1,6 %
22,3 %	56	1 – 3 ans	9	3,6 %
15,1 %	38	3 – 5 ans	29	11,6 %
16,7 %	42	5 – 10 ans	64	25,5 %
17,9 %	45	10 – 20 ans	81	32,3 %
8,4 %	21	20 ans et +	63	25,1 %

Parmi les représentantes et représentants d'entreprises ayant participé aux groupes de discussion, 63 % d'entre eux occupent leur emploi depuis plus de trois ans et 89 %

<sup>10</sup> Le nombre d'heures (30 heures) ne représente pas la norme de l'industrie en matière de travail à temps plein. Il s'agit d'un standard établi par Statistique Canada pour départager les travailleuses et travailleurs temps plein et temps partiel.

travaillent dans le secteur du commerce de détail depuis plus de trois ans (*voir le tableau 2.6*).

Tableau 2.6 Répartition des représentantes et représentants d'entreprises rencontrés, selon l'ancienneté et l'expérience en commerce de détail

Ancienneté au poste actuel		Durée	Expérience en commerce de détail	
%	n		n	%
0 %	0	moins de 6 mois	0	0 %
5 %	2	6 mois – 1 an	0	0 %
32 %	12	1 – 3 ans	4	11 %
16 %	6	3 – 5 ans	1	3 %
13 %	5	5 – 10 ans	5	13 %
16 %	6	10 – 20 ans	10	26 %
18 %	7	20 ans et +	18	47 %



### **3 PRÉSENTATION DE LA NORME PROFESSIONNELLE**

La présentation de la norme professionnelle liée à la profession de superviseure ou superviseur de premier niveau s'articule autour des trois éléments suivants :

- le contexte général d'exercice de la profession;
- les compétences nécessaires à l'exercice de la profession;
- la description détaillée des compétences.

#### **3.1 Le contexte général d'exercice de la profession**

La profession de superviseure ou superviseur de premier niveau correspond au code 6211 de la Classification nationale des professions (CNP).

Les superviseures et superviseurs de premier niveau dans le commerce de détail planifient, organisent, coordonnent les activités de leur unité et dirigent une équipe, selon les politiques de l'entreprise et les stratégies déterminées par la direction. Ce sont les personnes qui :

- sont responsables de la bonne marche des opérations au jour le jour et de l'atteinte des objectifs de leur unité (niveau opérationnel);
- exercent un leadership et supervisent une équipe dans le but d'atteindre des objectifs;
- se rapportent à une personne d'un autre niveau hiérarchique qui travaille également sur le lieu de commerce.

Les superviseures et superviseurs de premier niveau dans le commerce de détail supervisent une équipe qui peut être constituée du personnel suivant :

- caissière, caissier;
- commis;
- personnel attiré à la vente.

Il faut noter que les décisions finales au sujet des mouvements de personnel et des conditions de travail, entre autres, relèvent d'un niveau hiérarchique supérieur à celui des superviseures et superviseurs de premier niveau.

Dans chaque commerce de détail, on cherche à caractériser le profil de superviseure, superviseur de premier niveau dans le titre qu'on donne à ce poste. On retrouve, entre autres, les appellations suivantes :

- assistante-gérante, assistant-gérant;
- co-gérante, co-gérant;
- chef d'équipe, de rayon, de département, de vente;
- chef-responsable, gérante ou gérant de rayon, de section, de secteur, d'unité, de département;
- directrice adjointe, directeur adjoint;
- superviseure, superviseur;
- et autres appellations.

L'horaire de travail des superviseuses et superviseurs est d'environ 40 heures par semaine. Cependant, comme le travail est exigeant et les tâches variées et nombreuses, la plupart des expertes et experts de la profession consultés avouent travailler souvent plus que les 40 heures prévues. De plus, dans les périodes de pointe, le nombre d'heures peut augmenter considérablement pour tout le personnel.

Les horaires de travail dépendent du type d'entreprise dans laquelle travaillent les superviseuses et superviseurs. Ainsi, certaines personnes travaillent de jour, de soir ou de nuit, et les jours de semaine ou les fins de semaine. Le statut d'emploi peut également varier d'une entreprise à une autre. La majorité des superviseuses et superviseurs sont employés à temps plein, mais certains ont le statut de personnel à temps partiel. Par ailleurs, il arrive quelquefois, à cause de la nature des produits offerts, que les superviseuses et superviseurs occupent des emplois saisonniers.

Dans la majorité des cas, les superviseuses et superviseurs sont rémunérés selon un salaire de base, auquel s'ajoute une prime de rendement. Le salaire est ajusté généralement une fois par année, selon les résultats de l'évaluation de rendement. Une prime peut aussi être accordée; par exemple :

- prime individuelle, d'équipe, selon les résultats du service ou du magasin;
- prime en fonction de la satisfaction de la clientèle;
- partage des bénéfices;
- partage des gains de productivité.

Dans le commerce de détail, des superviseuses ou superviseurs performants peuvent espérer progresser rapidement, la concurrence étant vive pour recruter les candidatures prometteuses. De plus, les entreprises ont de la difficulté à trouver du personnel, principalement à cause de la mauvaise perception du commerce de détail; les personnes compétentes et passionnées ont donc des possibilités fort intéressantes.

### 3.2 Les compétences nécessaires à l'exercice de la profession

Le secteur du commerce de détail considère que sept compétences sont nécessaires à l'exercice de la profession de superviseure ou superviseur de premier niveau.

Les six compétences suivantes sont jugées **essentiels** à l'exercice de la profession.

Être capable :

1. d'assurer la présentation visuelle de l'espace de vente
2. de conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services
3. d'assurer la qualité du service à la clientèle
4. d'assurer la gestion des opérations
5. de gérer une équipe de travail
6. de participer à l'amélioration continue de l'entreprise

La septième compétence est jugée **complémentaire** à l'exercice de la profession.

Être capable :

7. d'assurer l'approvisionnement de l'espace de vente

Dans les pages qui suivent, on trouve une description détaillée de chacune de ces compétences.

### 3.3 La description détaillée des compétences

*(Voir les pages suivantes)*

### **3.3.1 Description détaillée des compétences essentielles**

#### **Compétences 1, 2, 3, 4, 5 et 6**

**MÉTIER : Superviseure, superviseur de premier niveau**

**Code CNP : 6211**

**Compétence 1 : Être capable d'assurer la présentation visuelle de l'espace de vente**

**Contexte de réalisation :**

À partir :

- d'un planogramme ou de toute autre directive relative à la présentation visuelle;
- de la réglementation relative à l'affichage et à l'étiquetage;
- des normes de l'entreprise en matière de présentation visuelle;
- des règles relatives à la santé et à la sécurité au travail.

À l'aide :

- de matériel promotionnel tel que des affiches, des dépliants, etc.;
- du matériel nécessaire à la réalisation de la présentation;
- de l'équipement permettant le déplacement de la marchandise;
- des accessoires de sécurité;
- de la marchandise à disposer.

**Éléments de compétence**

**Critères de performance**

**Être en mesure de (d') :**

**1.1 Assurer la mise en place de la marchandise.**

Dans les cas où le planogramme n'est pas fourni :

- Stratégies de merchandising favorisant les ventes.
- Esthétique de la présentation.
- Agencement des couleurs attrayant.
- Positionnement efficace de la marchandise.

Dans les cas où le planogramme est fourni :

- Concordance de la mise en place avec le planogramme.
- Adaptation pertinente du planogramme.

*Suite à la page suivante*

<b>Compétence 1 : Être capable d'assurer la présentation visuelle de l'espace de vente (suite)</b>	
<b>Éléments de compétence</b>	<b>Critères de performance</b>
	<p>Dans tous les cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exactitude des prix.</li> <li>▪ Respect des promotions.</li> <li>▪ Disponibilité de la marchandise sur les lieux de vente.</li> <li>▪ Absence d'espaces vides dans les étalages.</li> <li>▪ Vérification assidue de la mise en place.</li> </ul>
<b>1.2 S'assurer de l'étiquetage de la marchandise.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertinence de l'information apparaissant sur les affiches de prix et les étiquettes.</li> <li>▪ Positionnement correct des produits.</li> <li>▪ Mises à jour régulières.</li> </ul>
<b>1.3 Gérer les promotions en magasin.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect des promotions.</li> <li>▪ Mise en valeur des marchandises en promotion.</li> <li>▪ Disposition appropriée du matériel promotionnel.</li> <li>▪ Exactitude des prix.</li> </ul>
<b>1.4 Assurer la propreté des lieux.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Détection rapide des problèmes liés à la propreté.</li> <li>▪ Correction efficace de la situation.</li> </ul>

<b>MÉTIER : Superviseure, superviseur de premier niveau</b>		<b>Code CNP : 6211</b>
<b>Compétence 2 : Être capable de conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services</b>		
<b>Contexte de réalisation :</b>		
<p>À partir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ d'un processus de vente-conseil;</li> <li>▪ d'objectifs de vente;</li> <li>▪ de la politique interne de service à la clientèle.</li> </ul> <p>À l'aide :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de documents tels que des circulaires, des catalogues, des guides de procédures, etc.;</li> <li>▪ du matériel nécessaire à la facturation et au paiement, tel qu'un lecteur optique, une caisse, un ordinateur, un terminal de paiement, etc.</li> </ul>		
<b>Éléments de compétence</b>	<b>Critères de performance</b>	
<p><b>Être en mesure de (d') :</b></p> <p><b>2.1 Accueillir la cliente ou le client.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation d'une « approche-client » appropriée en ce qui a trait : <ul style="list-style-type: none"> <li>- au délai d'accueil;</li> <li>- aux formules d'introduction;</li> <li>- à la distance à respecter avec le client;</li> <li>- etc.</li> </ul> </li> <li>▪ Accueil professionnel et engageant.</li> <li>▪ Observation attentive du comportement de la cliente ou du client.</li> </ul>	

**Compétence 2 : Être capable de conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services (suite)**

<b>Éléments de compétence</b>	<b>Critères de performance</b>
<b>2.2 Cerner les besoins de la cliente ou du client.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Choix judicieux des questions à poser à la cliente ou au client.</li><li>▪ Écoute attentive de la cliente ou du client.</li><li>▪ Évaluation juste du profil de la cliente ou du client.</li><li>▪ Reformulation correcte des besoins de la cliente ou du client.</li><li>▪ Attitude positive, confiante, patiente et empathique.</li></ul>
<b>2.3 Présenter des produits ou des services.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Choix de produits ou de services correspondant aux besoins et au profil de la cliente ou du client.</li><li>▪ Présentation d'un nombre limité de produits ou de services.</li><li>▪ Mise en évidence des caractéristiques, des avantages et des bénéfices des produits ou des services présentés.</li><li>▪ Utilisation d'un langage clair et accessible.</li><li>▪ Vérification attentive de la compréhension de la cliente ou du client.</li><li>▪ Réponse appropriée et honnête aux questions de la cliente ou du client.</li><li>▪ Démonstration d'une connaissance approfondie des produits ou des services.</li><li>▪ Respect du rythme de la cliente ou du client.</li></ul>
<b>2.4 Surmonter les objections.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Détermination exacte de la nature de l'objection.</li><li>▪ Utilisation d'arguments judicieux.</li><li>▪ Manifestation de tact et de patience.</li><li>▪ Attitude positive, confiante, patiente et empathique.</li></ul>
<b>2.5 Procéder à un calcul approximatif des coûts.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exactitude du calcul des quantités.</li><li>▪ Prise en considération des rabais ou des promotions.</li></ul>



**Compétence 2 : Être capable de conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services (suite)**

Éléments de compétence	Critères de performance
<b>2.6 Proposer d'autres produits et services.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Choix judicieux des produits et services complémentaires et supplémentaires.</li><li>▪ Prise en considération du profil de la cliente ou du client.</li></ul>
<b>2.7 Conclure la vente.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Attitude rassurante à l'égard de la cliente ou du client.</li><li>▪ Choix du moment approprié pour conclure la vente.</li><li>▪ Explication claire des politiques de retour et de livraison, des recommandations d'utilisation et d'entretien, des garanties, etc.</li></ul>
<b>2.8 Compléter la transaction.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exactitude des données apparaissant sur la facture.</li><li>▪ Transactions par carte de crédit conformes aux règles en usage.</li><li>▪ Détection des faux billets et des cartes frauduleuses.</li><li>▪ Vérification attentive de l'état de la marchandise vendue.</li><li>▪ Préparation et emballage appropriés de la marchandise.</li><li>▪ Correspondance entre la marchandise emballée et la marchandise payée.</li></ul>
<b>2.9 Remercier la cliente ou le client.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vérification de la satisfaction de la cliente ou du client.</li><li>▪ Invitation de la cliente ou du client à revenir.</li></ul>

**MÉTIER : Superviseure, superviseur de premier niveau**

**Code CNP : 6211**

**Compétence 3 : Être capable d'assurer la qualité du service à la clientèle**

**Contexte de réalisation :**

À partir : 

- des politiques et procédures de l'entreprise en matière de service à la clientèle;
- de la Loi sur la protection du consommateur.

À l'aide : 

- d'un ordinateur et de ses périphériques;
- de documents relatifs aux garanties, de manuels des fabricants, de factures, de formulaires de plainte, etc.

<b>Éléments de compétence</b>	<b>Critères de performance</b>
<p><b>Être en mesure de (d') :</b></p> <p><b>3.1 Interagir avec différentes clientèles.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adaptation harmonieuse aux différentes clientèles.</li><li>▪ Gestion efficace du stress.</li><li>▪ Démonstration d'entregent et d'intérêt pour la communication interpersonnelle.</li><li>▪ Maintien constant d'une attitude respectueuse et d'écoute de la clientèle.</li><li>▪ Réactions et attitude appropriées face à des clientes ou clients difficiles.</li><li>▪ Établissement d'un lien de confiance avec la clientèle.</li><li>▪ Démonstration, à la clientèle, de l'importance qu'on lui accorde.</li></ul>
<p><b>3.2 Fidéliser la clientèle.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promotion efficace des moyens de fidélisation.</li><li>▪ Service personnalisé et courtois.</li><li>▪ Maintien de relations harmonieuses avec la clientèle.</li><li>▪ Prise en considération des résultats des sondages sur la satisfaction de la clientèle.</li><li>▪ Justesse de l'information transmise à la clientèle.</li><li>▪ Vérification assidue du service offert par le personnel.</li></ul>

**Compétence 3 : Être capable d'assurer la qualité du service à la clientèle (suite)**

Éléments de compétence	Critères de performance
<b>3.3 Vérifier la satisfaction de la clientèle.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Suivi attentif de la satisfaction de la clientèle</li><li>▪ Choix judicieux des questions à poser à la clientèle en magasin.</li><li>▪ Démonstration de rigueur et d'objectivité.</li><li>▪ Transmission efficace de l'information à ses supérieurs et au personnel.</li></ul>
<b>3.4 Traiter les plaintes.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Respect de la clientèle.</li><li>▪ Respect des limites de ses responsabilités</li><li>▪ Résolution du problème.</li><li>▪ Attitude calme, empathique, rassurante.</li><li>▪ Réalisation soignée des vérifications d'usage.</li><li>▪ Manifestation de politesse et de diplomatie.</li></ul>
<b>3.5 Traiter les retours de marchandises de la clientèle.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Respect des garanties.</li><li>▪ Respect des politiques de retour.</li><li>▪ Examen attentif de la marchandise.</li><li>▪ Vérification exhaustive du lieu et de la date d'achat ainsi que de la raison du retour.</li><li>▪ Manifestation de politesse et de courtoisie.</li></ul>

**MÉTIER : Superviseure, superviseur de premier niveau**

**Code CNP : 6211**

**Compétence 4 : Être capable d'assurer la gestion des opérations**

**Contexte de réalisation :**

- À partir :
- de la politique interne de service à la clientèle;
  - de la Loi sur la protection du consommateur;
  - de la Charte des droits et libertés de la personne;
  - des procédures internes en cas de vol ou de fraude.

- À l'aide :
- d'un ordinateur et de ses périphériques.

Éléments de compétence	Critères de performance
<p><b>Être en mesure de (d')</b></p> <p><b>4.1 Effectuer la planification quotidienne et hebdomadaire des activités.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestion efficace des priorités.</li><li>▪ Correspondance entre la planification et le déroulement réel des opérations.</li><li>▪ Utilisation optimale du temps de travail du personnel.</li><li>▪ Distribution impartiale des tâches à effectuer.</li><li>▪ Planification complète et réaliste.</li><li>▪ Transmission efficace de l'information au personnel.</li><li>▪ Ajustement rapide de la planification.</li></ul>
<p><b>4.2 Assurer la santé et la sécurité de la clientèle et du personnel.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vérification assidue des sources potentielles de blessures ou de maladies.</li><li>▪ Détection rapide des risques de danger.</li><li>▪ Correction efficace de la situation.</li><li>▪ Absence de blessures chez le personnel et la clientèle.</li></ul>

<b>Compétence 4 : Être capable d'assurer la gestion des opérations (suite)</b>	
<b>Éléments de compétence</b>	<b>Critères de performance</b>
<b>4.3 Assister le personnel dans le déroulement des opérations.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démonstration de leadership.</li> <li>▪ Outils de travail fonctionnels.</li> <li>▪ Disponibilité des ressources matérielles au moment voulu.</li> <li>▪ Maintien de relations harmonieuses avec le personnel.</li> <li>▪ Respect, par le personnel, du temps alloué pour l'accomplissement des tâches.</li> <li>▪ Temps d'attente minimal pour la clientèle.</li> </ul>
<b>4.4 Prévenir les pertes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démonstration de tact et de vigilance.</li> <li>▪ Vérifications assidues.</li> <li>▪ Rotation et entretien appropriés des produits périssables.</li> <li>▪ Choix du moment approprié pour le retrait de certains produits saisonniers, périssables ou périmés.</li> <li>▪ Prévention efficace des vols et des bris.</li> <li>▪ Surveillance continue de l'espace de vente.</li> <li>▪ Détection rapide de comportements suspects.</li> </ul>
<b>4.5 Intervenir en cas de vol ou de fraude.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manifestation de tact, de calme et de vigilance.</li> <li>▪ Contrôle de soi.</li> <li>▪ Prévention des atteintes à sa sécurité ou à celle du personnel et de la clientèle.</li> <li>▪ Déclaration objective et précise.</li> <li>▪ Prise de mesures efficaces pour prévenir d'autres situations semblables.</li> </ul>
<b>4.6 Rédiger des rapports.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix pertinent des données à présenter.</li> <li>▪ Clarté des rapports.</li> <li>▪ Exactitude des différents rapports à produire.</li> <li>▪ Respect des délais pour la production des rapports.</li> </ul>

**MÉTIER : Superviseure, superviseur de premier niveau**

**Code CNP : 6211**

**Compétence 5 : Être capable de gérer une équipe de travail**

**Contexte de réalisation :**

À partir :

- des conventions collectives et des ententes de travail;
- de la Charte des droits et libertés de la personne;
- des normes du travail;
- des normes, politiques et procédures de l'entreprise.

À l'aide :

- de documents tels que manuels de formation, fiches d'évaluation, etc.

<b>Éléments de compétence</b>	<b>Critères de performance</b>
<b>Être en mesure de (d') :</b> <b>5.1 Participer à la sélection du personnel.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Respect du processus de sélection.</li><li>▪ Démonstration de rigueur et d'objectivité.</li></ul>
<b>5.2 Accueillir du nouveau personnel.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Préparation appropriée de l'accueil.</li><li>▪ Pertinence et clarté de l'information transmise.</li><li>▪ Attitude accueillante.</li><li>▪ Examen attentif des comportements du nouveau personnel.</li></ul>

**Compétence 5 : Être capable de gérer une équipe de travail (suite)**

Éléments de compétence	Critères de performance
<b>5.3 Assurer la formation du personnel.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Détermination juste des besoins de formation.</li><li>▪ Pertinence de la formation offerte.</li><li>▪ Organisation efficace des aspects pratiques.</li><li>▪ Vérification des apprentissages chez le personnel, à la suite des formations.</li><li>▪ Vérification de la satisfaction du personnel.</li><li>▪ Évaluation juste des retombées de la formation.</li></ul>
<b>5.4 Participer à l'évaluation du personnel.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Préparation appropriée de l'information.</li><li>▪ Démonstration de rigueur et d'objectivité.</li><li>▪ Clarté et précision des propos.</li><li>▪ Commentaires constructifs.</li></ul>
<b>5.5 Assurer un bon climat de travail.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Attitude dynamique.</li><li>▪ Adoption d'un comportement et d'une attitude exemplaires.</li><li>▪ Présence de la superviseure ou du superviseur sur le plancher.</li><li>▪ Maintien de la discipline et respect du personnel.</li><li>▪ Démonstration d'impartialité.</li><li>▪ Reconnaissance des réussites du personnel.</li><li>▪ Écoute attentive du personnel.</li></ul>
<b>5.6 Traiter les conflits.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analyse pertinente de la situation.</li><li>▪ Proposition de solutions réalistes.</li><li>▪ Utilisation de stratégies appropriées.</li><li>▪ Mise à contribution du personnel dans la recherche de solutions.</li><li>▪ Résolution efficace des problèmes.</li><li>▪ Rapidité de l'intervention.</li></ul>

**Compétence 5 : Être capable de gérer une équipe de travail (suite)**

<b>Éléments de compétence</b>	<b>Critères de performance</b>
<b>5.7 Intervenir en cas de non-respect d'une procédure par le personnel.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Démonstration de tact et de politesse.</li><li>▪ Précision et clarté de l'information transmise.</li><li>▪ Rapidité de l'intervention.</li><li>▪ Suivi et soutien appropriés auprès du personnel.</li><li>▪ Respect de la confidentialité.</li></ul>
<b>5.8 Participer à un congédiement.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Préparation appropriée du dossier.</li><li>▪ Démonstration de rigueur et d'objectivité.</li></ul>



**MÉTIER : Superviseure, superviseur de premier niveau**

**Code CNP : 6211**

**Compétence 6 : Être capable de contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise**

**Contexte de réalisation :**

À partir :

- des normes et procédures de l'entreprise;
- des orientations de l'entreprise.

À l'aide :

- d'un ordinateur et de ses périphériques;
- d'une connexion Internet.

<b>Éléments de compétence</b>	<b>Critères de performance</b>
<p><b>Être en mesure de (d') :</b></p> <p><b>6.1 Assurer le lien entre le personnel et la direction.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adoption d'une attitude d'ouverture et de collaboration.</li><li>▪ Personnel bien informé.</li><li>▪ Consultation des mémos par le personnel.</li><li>▪ Respect, par le personnel, des procédures dans l'exécution des tâches.</li><li>▪ Participation assidue aux rencontres.</li><li>▪ Disponibilité tant pour le personnel que pour la direction.</li></ul>
<p><b>6.2 Représenter l'entreprise.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adoption d'une apparence et d'une attitude irréprochables.</li><li>▪ Disponibilité pour assister à des événements, rencontres, comités, etc.</li><li>▪ Démonstration de loyauté envers l'entreprise.</li></ul>
<p><b>6.3 Appliquer des plans d'action.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mise en œuvre efficace des plans d'action.</li><li>▪ Respect du personnel.</li></ul>
<p><b>6.4 Améliorer des méthodes de travail.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prise en considération des demandes du personnel.</li><li>▪ Détermination juste des besoins.</li><li>▪ Méthodes efficaces et utiles.</li></ul>

<b>Compétence 6 : Être capable de contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise (suite)</b>	
<b>Éléments de compétence</b>	<b>Critères de performance</b>
<b>6.5 S'assurer du respect des politiques, normes et procédures.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect, par le personnel, des politiques, normes et procédures.</li> <li>▪ Adoption de comportements exemplaires.</li> <li>▪ Démonstration de vigilance et d'objectivité.</li> <li>▪ Assiduité des vérifications.</li> </ul>
<b>6.6 Suggérer des changements.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attitude proactive.</li> <li>▪ Prise en considération des commentaires du personnel.</li> <li>▪ Solutions réalistes et pertinentes.</li> <li>▪ Transmission efficace de l'information à la direction.</li> </ul>
<b>6.7 S'assurer de l'atteinte des objectifs.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen attentif des objectifs.</li> <li>▪ Comparaison exhaustive des résultats et objectifs.</li> <li>▪ Correction efficace des écarts décelés.</li> <li>▪ Transmission efficace de l'information.</li> </ul>
<b>6.8 Maintenir à jour ses compétences et se perfectionner.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoption d'une attitude proactive.</li> <li>▪ Consultation de sources d'information variées et fiables.</li> <li>▪ Évaluation réaliste de ses besoins de formation.</li> <li>▪ Engagement dans des activités de formation et de perfectionnement.</li> <li>▪ Connaissance approfondie des produits et services.</li> </ul>
<b>6.9 S'informer des activités de la concurrence.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démonstration de vigilance.</li> <li>▪ Consultation de sources d'information variées et fiables.</li> <li>▪ Préparation d'arguments judicieux pour contrer un éventuel avantage de la concurrence.</li> <li>▪ Transmission efficace de l'information au personnel.</li> </ul>

### **3.3.2 Description détaillée de la compétence complémentaire**

#### **Compétence 7**

**MÉTIER : Superviseure, superviseur de premier niveau**

**Code CNP : 6211**

**Compétence 7 : Être capable d'assurer l'approvisionnement de l'espace de vente**

**Contexte de réalisation :**

- À partir :
- des règles de santé et de sécurité au travail;
  - des procédures de l'entreprise relatives à l'approvisionnement.
- À l'aide :
- de documents tels que des factures, des bons de commande, de réception et de transfert, etc.;
  - d'un ordinateur et de ses périphériques;
  - d'un logiciel de gestion des stocks;
  - de l'équipement permettant le déplacement de la marchandise;
  - des accessoires de sécurité.

**Éléments de compétence**

**Critères de performance**

**Être en mesure de (d') :**

**7.1 Assurer la réception de la marchandise.**

- Vérification attentive de l'accusé de réception.
- Vérification correcte de la marchandise reçue (quantité, qualité, propreté, etc.).
- Concordance de la marchandise reçue et du bon de commande.
- Saisie correcte des données.
- Traitement approprié de la marchandise en mauvais état.
- Préparation appropriée de la marchandise (étiquettes, dispositifs antivol, etc.).

**Compétence 7 : Être capable d'assurer l'approvisionnement de l'espace de vente (suite)**

Éléments de compétence	Critères de performance
<b>7.2 Balancer les inventaires informatique et physique.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ajustement approprié de l'inventaire.</li><li>▪ Transmission précise de l'information à ses supérieurs.</li></ul>
<b>7.3 Traiter les ruptures de stock.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Détection rapide des risques de rupture de stock.</li></ul>
<b>7.4 Traiter les surplus de marchandises.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Détermination exacte de la marchandise en surplus.</li><li>▪ Choix judicieux du moyen retenu pour traiter les surplus.</li><li>▪ Traitement rapide et efficace des surplus.</li><li>▪ Vérification appropriée des prix.</li></ul>