



**SUPERVISEURE ET SUPERVISEUR
DE PREMIER NIVEAU**

COMMERCE DE DÉTAIL

**RAPPORT DE L'ANALYSE
DE PROFESSION**

novembre 2007

ÉQUIPE DE PRODUCTION

Manuel Champagne

Secrétaire des rencontres de validation
Chargé de projet
Détail Québec

Doris Gagnon

Secrétaire de l'atelier
Chargée de projet
Détail Québec

Patricia Lapierre

Directrice générale
Détail Québec

Lucie Marchessault

Animatrice de l'atelier ainsi que des rencontres de validation
et rédactrice du rapport
Consultante en formation

REMERCIEMENTS

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

Détail Québec tient à souligner la qualité des renseignements fournis par les personnes consultées et à remercier, de façon particulière, les spécialistes de la profession qui ont si généreusement accepté de participer à la rencontre de consultation. Il s'agit des personnes suivantes :

Joachim Alegret
Gérant
Artisans Canada

Julie L'Heureux
Directrice de succursale
SAQ

Pauline Bissonnette
Gérante
Centre d'horticulture Régimbald

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

Nous remercions également le Comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale ainsi que le Comité sectoriel de main d'œuvre du commerce de l'alimentation pour avoir délégué deux représentants.

On trouve à l'annexe 1 les caractéristiques du groupe rencontré. Par ailleurs, les personnes suivantes ont assisté à la rencontre à titre d'observatrices et d'observateurs.

Pierre Boisseau
Conseiller
Commission des partenaires du marché du travail

Cécile Hammond
Responsable de la formation sectorielle
Ministère de l'Éducation, du Loisir
et du Sport

Laurence Zert
Directrice générale
Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de
l'alimentation

Pierre Cordeau
Agent d'information et chargé de projet
Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de
l'alimentation

VALIDATION DU RAPPORT

Après l'atelier d'analyse de la profession, une première version du présent document a été produite et 22 autres personnes ont été consultées dans le but de s'assurer que ce document décrivait bien l'exercice de la profession de superviseure et de superviseur de premier niveau dans le commerce de détail. De façon générale, toutes ces personnes se sont dites en accord avec le contenu du rapport, le jugeant complet et représentatif de l'exercice de la profession. Leurs commentaires, lorsqu'ils différaient de ceux émis durant l'atelier, ont été intégrés à la présente version du rapport *et y apparaissent en caractères italiques*. Les personnes suivantes ont été consultées :

Bernard Beaulieu
Gérant
Jardins Cléroux

Jennifer Couture
Assistante-gérante
The 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
Sears Déco

Alexandre Dufresne
Gérant
Amnesia

Lina Berthiaume
Propriétaire
Alex Berthiaume et fils

Jean Ferland
Directeur des opérations
Carquest Ltée

Timila Boudjou
Gérante
Le Naturiste JMB

Michel Gaudreau
Responsable d'entrepôt et de magasins
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 et responsable du merchandisage
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

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. RENSEIGNEMENTS SUR LA PROFESSION	2
1.1 DÉFINITION DE LA PROFESSION	2
1.2 APPELLATIONS D'EMPLOI	2
1.3 CONDITIONS DE TRAVAIL	3
1.3.1 Statut d'emploi et horaire de travail	3
1.3.2 Exigences physiques	3
1.3.3 Facteurs de stress	3
1.3.4 Salaire et avantages pécuniaires	4
1.3.5 Avantages sociaux	4
1.4 CONDITIONS D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL	5
1.5 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE	5
1.6 CHANGEMENTS PRÉVISIBLES DANS LA PROFESSION	5
2. ANALYSE DES TÂCHES	7
2.1 TABLEAU DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS	7
2.2 OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS	9
2.3 CONDITIONS ET EXIGENCES DE RÉALISATION	43
2.4 FONCTIONS	47
3. DONNÉES SUR LES TÂCHES	48
3.1 OCCURRENCE, TEMPS, DIFFICULTÉ ET IMPORTANCE DES TÂCHES	48
3.2 PRÉVENTION DES RISQUES À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL	51
4. CONNAISSANCES, HABILITÉS ET ATTITUDES	52
4.1 CONNAISSANCES	52
4.2 HABILITÉS	55
4.2.1 Habiletés cognitives	55
4.2.2 Habiletés motrices	55
4.2.3 Habiletés perceptives	55
4.3 ATTITUDES	55

ANNEXE 1 : CARACTÉRISTIQUES DU GROUPE RENCONTRÉ	57
ANNEXE 2 : OCCURRENCE, TEMPS DE TRAVAIL, DIFFICULTÉ ET IMPORTANCE : RÉSULTATS DÉTAILLÉS	58
ANNEXE 3 : GRILLE DES ÉLÉMENTS EN SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL	60

INTRODUCTION

Le présent rapport a été rédigé dans le but de colliger et d'organiser l'information recueillie lors de l'atelier d'analyse de la profession des superviseuses et superviseurs de premier niveau dans le commerce de détail, tenu les 15, 16 et 17 janvier 2007 à Montréal.

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

1. RENSEIGNEMENTS SUR LA PROFESSION

1.1 DÉFINITION DE LA PROFESSION

Les superviseuses 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 un autre niveau hiérarchique qui travaille également sur le lieu de commerce.

Les superviseuses 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;
- *personnel attiré à l'entrepôt;*
- personnel attiré au merchandising.

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 superviseuses et superviseurs de premier niveau. À ce sujet, en ce qui concerne la hiérarchie dans le domaine du commerce de détail, les spécialistes ont présenté à tour de rôle, l'ordre hiérarchique et le titre de chacun des postes dans leur entreprise, en se limitant au personnel en magasin. En résumé, on retrouve la liste qui suit :

- directrice, directeur de magasin;
- gérante, gérant;
- superviseuse, superviseur;
- chef d'équipe;
- conseillère, conseiller en vente.

Le travail des superviseuses et superviseurs de premier niveau dans le commerce de détail peut exiger l'utilisation du matériel suivant : ordinateur, calculatrice, caisse enregistreuse électronique, terminal pour paiement direct ou carte de crédit, brochures, catalogues, formulaires et rapports divers, cahiers de procédures, etc.

1.2 APPELLATIONS D'EMPLOI

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

- assistante-gérante, assistant-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;
- co-gérante, co-gérant;
- directrice adjointe, directeur adjoint;
- superviseuse, superviseur;
- etc.

Chacune des appellations peut être libellée de façon à préciser le produit, l'équipe, le service ou le sous-secteur, etc. auquel se rapporte le poste. On retrouve, par exemple, des responsables du rayon des cosmétiques, des superviseuses et superviseurs de l'équipe de vente, etc.

Dans le présent rapport, afin d'alléger le texte, les superviseuses et superviseurs de premier niveau dans le commerce de détail seront désignés sous les appellations de « superviseuses et superviseurs ».

1.3 CONDITIONS DE TRAVAIL

1.3.1 Statut d'emploi et horaire de travail

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 spécialistes 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, atteignant *dans certains cas*, 14 heures par jour.

Les horaires de travail dépendent du type d'entreprise dans laquelle oeuvrent les superviseuses et superviseurs. Ainsi, certaines personnes travaillent de jour, de soir ou de nuit; les jours de semaine ainsi que les fins de semaine. *La semaine de travail peut être répartie sur cinq, six ou sept jours. On note par ailleurs que, dans certains cas, il peut parfois être nécessaire d'effectuer certaines activités à la maison, en dehors des heures de travail (la rédaction de rapports, par exemple).*

Le statut d'emploi peut également varier d'une entreprise à l'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.

Notons qu'une seule des personnes consultées occupe un poste syndiqué.

1.3.2 Exigences physiques

Le travail des superviseuses et superviseurs exige *d'être en santé* et d'avoir une bonne résistance physique. Il faut être en mesure de demeurer plusieurs heures debout, de supporter de longues journées de travail, de se déplacer fréquemment et rapidement dans l'espace de vente. *Dans la majorité des cas*, la superviseuse et le superviseur doivent pouvoir soulever et déplacer des boîtes de marchandise, parfois lourdes, de même que monter sur des escabeaux pour disposer la marchandise.

1.3.3 Facteurs de stress

Les points de vue varient en ce qui concerne le stress lié à la profession. Pour certaines personnes, le travail n'est pas plus stressant que bien d'autres; c'est surtout l'attitude de la superviseuse et du superviseur qui va déterminer le niveau de stress. Cependant, pour la majorité des personnes consultées, le travail de la superviseuse et du superviseur est considéré comme stressant, particulièrement durant les périodes de pointe. *Les sources de stress principales sont les relations avec la clientèle et avec le personnel ainsi que l'atteinte des objectifs (de vente, de rentabilité, de productivité, etc.).*

Par ailleurs, les facteurs de stress suivants ont aussi été mentionnés:

- contraintes de temps, délais
- relations avec les syndicats;
- lourde charge de travail;
- exigence de rentabilité;
- activités liées à l'évaluation du personnel;
- possibilité d'être évalués, à leur insu, par le siège social;
- exécution de tâches très variées au cours d'une seule journée;
- gestion des imprévus;
- changements de prix rapides;
- suivi de la productivité du personnel;
- établissement et adaptation des horaires;
- niveau hiérarchique entre le personnel et la direction;
- absences imprévues du personnel;
- mode de rémunération au mérite (salaire et bonus).

1.3.4 Salaire et avantages pécuniaires

D'après les spécialistes consultés, la superviseuse et le superviseur sont rémunérés le plus souvent 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 certains cas, la superviseuse et le superviseur reçoivent uniquement un salaire fixe, sans prime.

Dans un seul cas, les commissions sur les ventes constituent la plus grande partie de la rémunération des superviseuses et superviseurs; un salaire de base minimale et des primes complétant le tout. Par ailleurs, une personne mentionne que les superviseuses et superviseurs sont actionnaires de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

1.3.5 Avantages sociaux

Les avantages sociaux dont peuvent bénéficier la superviseuse et le superviseur varient d'une entreprise à une autre. Néanmoins, on peut retrouver, en général, au moins un et souvent plusieurs des avantages suivants :

- régime d'assurance collective;
- régime de retraite;
- primes d'éloignement, le cas échéant;
- uniforme fourni par l'entreprise, dans certains cas;
- frais d'inscription à des formations;
- prix spéciaux sur les produits et services de l'entreprise, selon trois possibilités : *le prix coûtant*, le prix coûtant plus un pourcentage variable (5 à 10 %) ou le prix de vente moins un rabais variable (10 à 50%);
- congés sans solde, s'ils sont justifiés;
- participation à des concours (les prix varient selon les niveaux);
- cadeaux et rabais des fournisseurs (bien que dans certains cas, cette pratique soit interdite par l'entreprise).

1.4 CONDITIONS D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Pour combler des postes de superviseure et de superviseur, les entreprises donnent priorité aux candidatures du personnel déjà à leur emploi dans un autre poste. Dans ces situations, on considère surtout l'expérience et le profil (savoir-être) de la personne plutôt que sa scolarité.

Lorsque le poste ne peut être comblé par une ressource interne, les exigences sont généralement un diplôme d'études secondaires et au moins deux ans d'expérience dans le commerce de détail. Les candidates et candidats qui possèdent de l'expérience et un profil intéressant seront toujours préférés à d'autres qui possèderaient une scolarité supérieure mais dont le savoir-être ne correspond pas aux exigences du poste.

1.5 PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

Dans le commerce de détail, une superviseure ou un superviseur performants peuvent espérer monter rapidement ou dénicher un meilleur emploi dans une entreprise concurrente; la concurrence est vive pour recruter les candidats prometteurs. 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 intéressées ont donc des possibilités fort intéressantes.

Les grandes chaînes offrent généralement des programmes de formation permettant aux superviseures et superviseurs de se perfectionner et d'accéder à d'autres postes dans les domaines du merchandising, de la gestion des opérations, du marketing, des ressources humaines, des achats, etc. Dans la petite entreprise, il est aussi possible, mais moins fréquent, d'accéder à des postes supérieurs (superviseure, superviseur de territoire, etc.). *Dans les entreprises familiales, les possibilités sont évidemment plus limitées.*

Beaucoup de gens ont débuté leur carrière comme vendeuse ou vendeur, sans formation initiale, et sont devenus cadres et gestionnaires. Les possibilités de progression sont donc importantes et une scolarité de niveau secondaire ne semble pas y être un obstacle. *Notons cependant que dans certains cas, la personne qui désire progresser dans l'entreprise devra poursuivre une formation, souvent de niveau universitaire, en administration ou en gestion. Toutefois, les entreprises acceptent la plupart du temps de défrayer les frais de scolarité.*

1.6 CHANGEMENTS PRÉVISIBLES DANS LA PROFESSION

Face à la forte concurrence, à une clientèle de plus en plus informée, aux nouvelles technologies, le champ de compétences des superviseures et superviseurs s'est élargi depuis quelques années et continuera très probablement à le faire. On demande beaucoup plus, à tous les niveaux. Aujourd'hui la superviseure et le superviseur doivent bien connaître les produits, leurs interlocutrices et interlocuteurs, 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 (ex. : *coaching*) et en fonction des valeurs de la nouvelle génération (génération Y), etc.

Les superviseures et superviseurs doivent dorénavant être plus polyvalents et posséder des connaissances plus approfondies dans les domaines de l'informatique, du merchandising, du marketing et de la gestion du personnel. Par ailleurs, les spécialistes consultés ont mentionné certains changements qui, selon eux, sont à prévoir dans la profession. On peut les regrouper sous trois thèmes.

Gestion du personnel

L'importance accordée à l'équipe de travail risque de 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 est déjà et sera 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.

Par ailleurs, les superviseuses et superviseurs devront apprendre à s'ajuster à un nouveau profil de personnel qui sait plus ce qu'il veut, qui désire prendre des responsabilités et obtenir des promotions mais qui est cependant, *selon certaines personnes*, moins prêt à faire des compromis. *La main-d'œuvre constituée de représentantes et de représentants de la génération Y est jugée difficile à gérer parce trop exigeante pour le niveau de compétences qu'elle possède.* Enfin, l'arrivée dans les postes liés à la vente de personnes retraitées qui désirent demeurer actives est aussi un facteur avec lequel il faudra désormais compter. Les superviseuses et superviseurs devront apprendre à composer avec cette catégorie de personnel qui, elle aussi, bien que riche d'expérience variée, est souvent peu encline aux concessions, en particulier pour ce qui a trait aux horaires de travail.

Service à la clientèle

La clientèle achète plus que le produit ou le service qu'on lui vend, elle achète aussi l'expérience d'achat. Cette tendance prendra probablement de l'ampleur dans les années à venir, obligeant les entreprises à 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.

Technologie

La progression de la technologie se poursuivra, et ce, 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, en particulier les personnes qui n'ont pas de base en informatique et qui peuvent éprouver des difficultés à s'adapter.

2. ANALYSE DES TÂCHES

2.1 TABLEAU DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS

Le tableau des pages suivantes présente les principales tâches exercées par les superviseuses et superviseurs. L'ordre dans lequel les tâches sont présentées ne reflète pas nécessairement leur importance dans le métier.

TÂCHES	OPÉRATIONS					
1. Conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services	1.1 Accueillir la cliente ou le client	1.2 Déterminer les besoins de la cliente ou du client	1.3 Présenter les produits	1.4 Surmonter les objections	1.5 Faire une estimation des coûts	1.6 Proposer d'autres produits ou services
	1.7 Conclure la vente	1.8 Effectuer la facturation	1.9 Remercier et rassurer la cliente ou le client			
2. Assurer le bon déroulement des opérations	2.1 Ouvrir le magasin	2.2 Planifier la journée	2.3 Veiller à ce que les outils de travail soient fonctionnels et disponibles	2.4 Assurer la santé et la sécurité de la clientèle et du personnel	2.5 Assister le personnel dans le déroulement des opérations	2.6 Assurer la propreté des lieux
	2.7 Prévenir et traiter les pertes	2.8 Intervenir en cas de vol ou de fraude	2.9 Fermer le magasin			
3. Gérer la marchandise	3.1 Maintenir les relations avec les fournisseurs	3.2 Procéder à l'inventaire physique	3.3 Déterminer les produits à tenir en inventaire	3.4 Commander la marchandise	3.5 Recevoir la marchandise	3.6 Balancer les inventaires informatique et physique
	3.7 Assurer la disponibilité de la marchandise	3.8 Traiter la réception de marchandises défectueuses	3.9 Traiter les retours de marchandises de la clientèle	3.10 Traiter les surplus de marchandises	3.11 Expédier la marchandise	

TÂCHES	OPÉRATIONS					
4. Gérer le personnel	4.1 Recruter du personnel	4.2 Accueillir le nouveau personnel	4.3 Assurer la formation du personnel	4.4 Évaluer le personnel	4.5 Élaborer un plan de développement individuel	4.6 Tenir à jour les dossiers du personnel
	4.7 Accompagner le personnel par la méthode du <i>coaching</i>	4.8 Motiver son équipe	4.9 Assurer un bon climat de travail	4.10 Traiter les conflits	4.11 Appliquer des mesures disciplinaires	4.12 Participer à la mise à pied et au congédiement du personnel
5. Assurer la qualité du service à la clientèle	5.1 Traiter les plaintes et trouver des solutions	5.2 S'occuper des commandes spéciales	5.3 Fidéliser la clientèle	5.4 Valider la satisfaction de la clientèle		
6. Assurer le merchandisage	6.1 Élaborer un planogramme ou ce qui en tient lieu	6.2 Assurer la mise en place de la marchandise	6.3 S'assurer de la bonne disposition de la marchandise	6.4 S'assurer du bon étiquetage de la marchandise	6.5 Gérer les promotions en magasin	
7. Effectuer des tâches administratives	7.1 Planifier les activités hebdomadaires	7.2 Rédiger des rapports	7.3 Planifier et organiser les horaires	7.4 Approuver les feuilles de temps	7.5 Approvisionner l'encaisse	7.6 Faire les dépôts
	7.7 Vérifier les transactions					
8. Appliquer un plan marketing	8.1 Appliquer les promotions	8.2 Surveiller la concurrence	8.3 Traiter les demandes de commandes	8.4 Organiser des événements	8.5 Fidéliser la clientèle	
9. Assurer les communications	9.1 Établir des relations avec les autres superviseuses et superviseurs et avec les autres services	9.2 Assurer le lien entre le personnel et la direction	9.3 Organiser et assister à des réunions	9.4 Transmettre les informations pertinentes d'un quart de travail à l'autre	9.5 Représenter l'entreprise	
10. Participer à l'amélioration continue de l'entreprise	10.1 Élaborer et appliquer des plans d'action	10.2 Développer des outils de travail	10.3 S'assurer du respect des politiques, normes et procédures	10.4 Suggérer et effectuer des améliorations	10.5 S'assurer de l'atteinte des objectifs	10.6 Maintenir à jour ses compétences et se perfectionner
	10.7 Collaborer aux activités du siège social					

2.2 OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

Dans les pages qui suivent, on présente les sous-opérations associées à chacune des opérations de même que des précisions apportées par les spécialistes de la profession.

TÂCHE 1. CONSEILLER LA CLIENTÈLE POUR L'ACHAT DE PRODUITS ET DE SERVICES

Principales difficultés liées à cette tâche :

L'évaluation du profil de la cliente ou du client est délicate. Il faut éviter de les cataloguer dans des catégories trop hermétiques, ce qui peut faire perdre des ventes.

L'estimation des coûts peut être plus ou moins complexe selon le type de produits ou de services vendus. De plus, la superviseure et le superviseur ayant généralement une certaine marge de manœuvre dans l'établissement du coût (négociation), cela ajoute une difficulté supplémentaire au processus de vente.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
1.1 Accueillir la cliente ou le client	1.1.1 Souhaiter la bienvenue et se présenter 1.1.2 Observer le comportement de la clientèle 1.1.3 Informer la clientèle des promotions	
1.2 Déterminer les besoins de la cliente ou du client	1.2.1 Poser des questions sur les besoins et les attentes de la cliente ou du client 1.2.2 Avoir une écoute attentive 1.2.3 Évaluer le profil de la cliente, du client 1.2.4 Reformuler les besoins de la cliente, du client et les valider 1.2.5 S'il y a lieu, accompagner la cliente ou le client dans un autre service du magasin	Il arrive que la superviseure et le superviseur doivent donner de l'information sans avoir espoir de vendre. Elles et ils doivent avoir la même attitude qu'avec la clientèle potentielle et adopter une approche professionnelle. L'évaluation du profil de la cliente ou du client est délicate. Il faut éviter de cataloguer la clientèle dans des catégories trop hermétiques, ce qui peut faire perdre des ventes.

TÂCHE 1. CONSEILLER LA CLIENTÈLE POUR L'ACHAT DE PRODUITS ET DE SERVICES (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
1.3 Présenter les produits et services	1.3.1 Présenter les caractéristiques, avantages et bénéfices du produit ou du service 1.3.2 Vérifier la compréhension de la cliente ou du client	La superviseure et le superviseur doivent s'assurer de la disponibilité de la marchandise présentée. Si elle n'est pas disponible en magasin, il est nécessaire de vérifier la disponibilité et les délais de transfert auprès d'un autre magasin ou du centre de distribution.
1.4 Surmonter les objections	1.4.1 Faire préciser et comprendre l'objection 1.4.2 Présenter des arguments 1.4.3 Comparer les caractéristiques, avantages et bénéfices de différents produits et services 1.4.4 Ajuster le prix, dans le cas d'un article endommagé 1.4.5 Négocier le prix, pour l'achat de plusieurs articles 1.4.6 Confirmer l'achat	
1.5 Faire une estimation des coûts	1.5.1 Estimer les quantités 1.5.2 Calculer les coûts selon les quantités 1.5.3 Calculer les taux de change	L'estimation des coûts peut être plus ou moins complexe selon le type de produits ou de services vendus.
1.6 Proposer d'autres produits et services	1.6.1 Présenter des produits en lien avec l'achat (complémentaires) 1.6.2 Proposer des services supplémentaires (installation, livraison, garantie, financement, etc.) 1.6.3 Proposer des produits supplémentaires 1.6.4 Proposer des produits alternatifs, au besoin	Le but visé par cette opération est de tenter d'augmenter le nombre d'articles vendus.

TÂCHE 1. CONSEILLER LA CLIENTÈLE POUR L'ACHAT DE PRODUITS ET DE SERVICES (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
1.7 Conclure la vente	1.7.1 Compléter l'information relative au produit (politique de retour, d'échange, de garantie du meilleur prix, entretien, garantie, etc.) 1.7.2 Rassurer la cliente ou le client sur son achat 1.7.3 Accompagner la cliente ou le client jusqu'à la caisse 1.7.4 Présenter la personne qui va effectuer la transaction, s'il y a lieu	Dans les établissements où du personnel est attitré aux caisses, on passe directement à l'opération 1.9.
1.8 Effectuer la facturation	1.8.1 Déterminer le mode de paiement 1.8.2 Utiliser la caisse 1.8.3 Préparer la facture 1.8.4 Demander la carte de points 1.8.5 Faire des mises de côté, s'il y a lieu 1.8.6 Remettre le reçu de transaction et la facture à la cliente ou au client 1.8.7 Demander des informations à la cliente ou au client (adresse, téléphone, etc.) à des fins statistiques 1.8.8 Préparer et emballer le produit 1.8.9 Remettre les documents relatifs à la garantie, à l'installation, etc.	Dans le domaine de la quincaillerie et des matériaux de construction, la superviseure et le superviseur peuvent devoir aller chercher les produits avec un chariot élévateur. L'entreprise leur fait préalablement suivre une formation à cet effet.

TÂCHE 1. CONSEILLER LA CLIENTÈLE POUR L'ACHAT DE PRODUITS ET DE SERVICES (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
1.9 Remercier et rassurer la cliente ou le client	1.9.1 Vérifier la satisfaction de la personne quant au service reçu 1.9.2 Revenir sur le fait que la personne a fait un bon choix, etc. 1.9.3 Inviter la personne à revenir 1.9.4 Offrir un accompagnement jusqu'à la voiture, s'il y a lieu	Lors de l'achat d'articles lourds ou volumineux, la superviseure et le superviseur offrent aux clients de les aider à transporter leurs achats jusqu'à leur voiture.

TÂCHE 2. ASSURER LE BON DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS**Principales difficultés liées à cette tâche :**

De façon générale, ce sont les imprévus de toutes sortes qui rendent cette tâche complexe, par exemple les absences non planifiées du personnel. Ces imprévus entraînent des pertes de temps qui affectent le déroulement des opérations.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
2.1 Ouvrir le magasin	2.1.1 Ouvrir les systèmes informatiques 2.1.2 Ouvrir les caisses 2.1.3 Procéder au décompte monétaire 2.1.4 Effectuer une visite des lieux 2.1.5 Compléter la liste de vérification	La visite des lieux consiste à faire le tour de l'espace de vente et de l'entrepôt pour s'assurer que les outils de travail soient fonctionnels et disponibles, que tout est propre et en ordre et que rien ne risque de menacer la santé et la sécurité du personnel et de la clientèle. Les opérations 2.4, 2.5, 2.6 et 2.7 sont donc effectuées à l'ouverture du magasin mais aussi à plusieurs moments durant la journée.

TÂCHE 2. ASSURER LE BON DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS (*suite*)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
2.2 Planifier la journée	2.2.1 Dresser une liste des tâches à effectuer 2.2.2 Répartir les tâches 2.2.3 Distribuer les tâches au personnel 2.2.4 Planifier des visites de suivi 2.2.5 Réajuster la planification au besoin et modifier les priorités	La distribution des tâches au personnel doit être accompagnée de consignes claires et de précisions quant aux délais à respecter.
2.3 Veiller à ce que les outils de travail soient fonctionnels et disponibles		
2.4 Assurer la santé et la sécurité de la clientèle et du personnel		La superviseure et le superviseur doivent s'assurer que rien dans l'espace de vente ne peut causer d'accidents ou de blessures au personnel ou à la clientèle. Ils doivent aussi voir à la sécurité à l'extérieur, aux abords immédiats du magasin. Par exemple, ils doivent s'assurer que le déneigement des portes d'entrée soit fait en temps opportun.
2.5 Assister le personnel dans le déroulement des opérations	2.5.1 Fournir les ressources nécessaires 2.5.2 Réagir selon les situations 2.5.3 Gérer les priorités 2.5.4 Demeurer disponible pour assister le personnel	

TÂCHE 2. ASSURER LE BON DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS *(suite)*

Opérations	Sous-opérations	Précisions
2.6 Assurer la propreté des lieux		La superviseure et le superviseur doivent s'assurer de la propreté des lieux tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, aux abords immédiats de l'espace de vente. Ils le font au moyen de tournées effectuées à plusieurs moments durant la journée.
2.7 Prévenir et traiter les pertes	2.7.1 Assigner du personnel dans les secteurs stratégiques 2.7.2 Faire preuve de vigilance en tout temps 2.7.3 Faire des tests (clientes et clients mystère, paniers mystère, etc.) 2.7.4 Faire des visites de sécurité régulièrement durant la journée 2.7.5 S'assurer de la rotation des produits périssables 2.7.6 Vérifier les achats du personnel 2.7.7 Vérifier les sacs à la sortie du personnel	<p>Dans certains grands magasins, du personnel est assigné exclusivement à la surveillance du vol à l'étalage. Dans d'autres, du personnel de sécurité est appelé dès qu'un problème est décelé.</p> <p>Dans la technique du « client mystère » une personne inconnue du personnel est chargée de jouer le rôle d'une cliente ou d'un client. Elle peut ainsi vérifier le service à la clientèle, les mesures prises pour prévenir les pertes, etc.</p> <p>Dans la technique du « panier mystère » cette personne présente à la caisse un panier qui contient des items pouvant occasionner des pertes pour l'entreprise. Par exemple, un emballage qui contient plus de marchandise qu'il ne le devrait ou des produits dont le prix est plus élevé que celui indiqué, etc.</p>

TÂCHE 2. ASSURER LE BON DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS *(suite)*

Opérations	Sous-opérations	Précisions
2.8 Intervenir en cas de vol ou de fraude	2.8.1 Consulter les caméras du système de sécurité, le cas échéant 2.8.2 S'assurer de sa sécurité et de celle du personnel et de la clientèle 2.8.3 Aviser les personnes responsables (sécurité, police, etc.) 2.8.4 Consigner les détails de l'évènement 2.8.5 Signaler à la direction, les soupçons de vol ou de fraude par le personnel 2.8.6 Faire part des faits à la direction ou au siège social 2.8.7 Si possible, prendre des mesures pour éviter d'autres situations semblables	En général, les superviseuses et superviseurs n'interviennent pas directement auprès des personnes soupçonnées de vol ou de fraude. Quand ils le font, c'est toujours dans la mesure où la situation ne présente pas de risques pour leur sécurité, celle du personnel ou de la clientèle.
2.9 Fermer le magasin	2.9.1 Établir et répartir les tâches liées à la fermeture 2.9.2 S'assurer de l'application des normes de fermeture 2.9.3 Sécuriser le magasin 2.9.4 Fermer les systèmes 2.9.5 Établir la planification du lendemain 2.9.6 Mettre à jour le système de communication (d'un quart de travail à l'autre).	

TÂCHE 3. GÉRER LA MARCHANDISE

Principales difficultés liées à cette tâche :

Dans les petites entreprises, l'inventaire est le plus gros poste de dépenses; des erreurs à ce niveau (choix, quantité, prix, etc.) peuvent être catastrophiques pour l'entreprise. Dans les grandes entreprises, les ruptures de stocks sont une difficulté importante, particulièrement au moment de promotions. La clientèle est alors insatisfaite et la superviseure ou le superviseur doit faire en sorte d'atténuer les situations conflictuelles.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
3.1 Maintenir les relations avec les fournisseurs	3.1.1 Contacter régulièrement les fournisseurs 3.1.2 Adopter une attitude professionnelle et sympathique 3.1.3 Respecter les ententes commerciales négociées avec les fournisseurs	Les fournisseurs peuvent être externes ou internes (entrepôt ou siège social). Dans tous les cas, il est important de maintenir de bonnes relations avec eux. <i>Cependant, dans certains cas, les relations avec les fournisseurs externes sont assurées par le siège social.</i>
3.2 Procéder à l'inventaire physique	3.2.1 Planifier la réalisation de l'inventaire (nombre d'heures, personnel requis, etc.) 3.2.2 S'assurer que toute la marchandise est placée au bon endroit 3.2.3 Remettre un tableau d'inventaire à chaque employée et employé. 3.2.4 S'assurer du décompte de la marchandise 3.2.5 Vérifier le travail effectué 3.2.6 Balancer l'inventaire 3.2.7 Référer à ses supérieurs dans le cas de perte importante 3.2.8 Classer les documents liés à l'inventaire 3.2.9 Tenir une réunion de fin d'inventaire	Pour environ <i>le tiers</i> des spécialistes, l'inventaire est effectué par une firme externe.

TÂCHE 3. GÉRER LA MARCHANDISE (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
3.3 Déterminer les produits à tenir en inventaire	3.3.1 Rencontrer des fournisseurs 3.3.2 Assister à des foires commerciales 3.3.3 Visiter des magasins, concurrents ou non 3.3.4 Écouter les commentaires de la clientèle et du personnel 3.3.5 S'assurer de la rentabilité du produit 3.3.6 S'assurer de la continuité de la ligne directrice	Cette opération n'est pas effectuée par tous les superviseurs; elle relève plus souvent de la ou du propriétaire de l'entreprise, d'une acheteuse ou d'un acheteur, etc.
3.4 Commander la marchandise	3.4.1 Visiter les salles d'exposition des fournisseurs 3.4.2 Examiner la marchandise 3.4.3 Choisir la marchandise 3.4.4 Vérifier la marchandise restante 3.4.5 Appeler le fournisseur 3.4.6 Remplir le bordereau d'achat 3.4.7 Remplir le bon de commande	Idem
3.5 Recevoir la marchandise	3.5.1 Sortir le bon de commande 3.5.2 Sortir le bon de livraison 3.5.3 Sortir la marchandise 3.5.4 S'assurer du bon état et de la conformité du contenu des boîtes 3.5.5 S'assurer de la correspondance entre la commande, la marchandise reçue et le bon de livraison 3.5.6 Contacter le fournisseur en cas de problème 3.5.7 Étiqueter la marchandise 3.5.8 Installer les dispositifs antivol	Dans les grands magasins, cette opération est effectuée par la superviseure ou le superviseur de la réception

TÂCHE 3. GÉRER LA MARCHANDISE (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
3.6 Balancer les inventaires informatique et physique	3.6.1 Ajuster l'inventaire 3.6.2 Transmettre l'information à ses supérieurs	
3.7 Assurer la disponibilité de la marchandise	3.7.1 Vérifier l'inventaire 3.7.2 Vérifier les ventes 3.7.3 Commander en conséquence	Il s'agit ici de s'assurer que la marchandise nécessaire est disponible tant dans l'entrepôt que dans l'espace de vente. Il faut éviter les « espaces vides » dans les étalages et les ruptures de stocks, particulièrement lors des promotions.
3.8 Traiter la réception de marchandises défectueuses	3.8.1 Constaté le bris ou la défectuosité 3.8.2 Contacter le fournisseur 3.8.3 Prendre arrangement avec le fournisseur 3.8.4 Retourner la marchandise au fournisseur 3.8.5 S'assurer d'obtenir un exemplaire en bon état ou son équivalent 3.8.6 Consigner les données	
3.9 Traiter les retours de marchandises de la clientèle	3.9.1 Constaté le bris ou la défectuosité, s'il y a lieu 3.9.2 S'assurer de la responsabilité du fabricant 3.9.3 S'assurer que la marchandise a bien été achetée sur les lieux 3.9.4 S'assurer que toutes les composantes de la marchandise sont retournées 3.9.5 Vérifier la disponibilité de l'article en magasin (échange) 3.9.6 Proposer une note de crédit ou un échange	

TÂCHE 3. GÉRER LA MARCHANDISE (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
	3.9.7 Vérifier, auprès du fournisseur, la possibilité de procéder à un échange 3.9.8 Faire réparer la marchandise, si possible 3.9.9 Rembourser la cliente ou le client	
3.10 Traiter les surplus de marchandises	3.10.1 Vérifier l'inventaire 3.10.2 Vérifier les ventes 3.10.3 Cibler la marchandise en surplus 3.10.4 Préparer le merchandising des produits à liquider 3.10.5 S'assurer du succès de la liquidation 3.10.6 Ajuster les prix ou le merchandising au besoin 3.10.7 Négocier un retour au fournisseur, un transfert dans un autre magasin de la chaîne, un retour à l'entrepôt	
3.11 Expédier la marchandise	3.11.1 Emballer la marchandise 3.11.2 Contacter le service de messagerie 3.11.3 Compléter les documents nécessaires 3.11.4 S'assurer de la réception de la marchandise auprès de la clientèle ou du fournisseur 3.11.5 Consigner les données dans le système informatique 3.11.6 Vérifier la conformité des formulaires	La décision finale en ce qui concerne le traitement des marchandises défectueuses, des surplus, des retours, etc. relève généralement de la gérante ou du gérant. Selon les entreprises, la responsabilité peut être partagée avec la superviseure et le superviseur.

TÂCHE 4. GÉRER LE PERSONNEL

Principales difficultés liées à cette tâche :

On parle surtout de la difficulté de recruter du personnel et de le garder longtemps à l'emploi de l'entreprise. La non valorisation du métier de vendeuse, vendeur et du secteur du commerce de détail en général, rend le recrutement de plus en plus difficile. De plus, les jeunes membres du personnel ont souvent tendance à vouloir progresser rapidement et se lassent si les promotions ne les satisfont pas.

Enfin, les congédiements et les mises à pied constituent des opérations délicates et créent beaucoup de stress chez les superviseuses et superviseurs qui sont placés entre le personnel et la direction.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
4.1 Recruter du personnel	4.1.1 Déterminer les besoins de recrutement 4.1.2 Planifier le recrutement 4.1.3 Rédiger l'offre d'emploi 4.1.4 Afficher le poste à l'interne, s'il y a lieu 4.1.5 Annoncer l'offre d'emploi (panneau, journal, Internet, etc.) 4.1.6 Consulter les banques de données de personnel potentiel 4.1.7 Analyser les curriculums vitæ en fonction des critères de sélection retenus 4.1.8 Choisir les candidates ou candidats potentiels 4.1.9 Se préparer aux étapes de sélection 4.1.10 Procéder aux étapes de sélection (pré-entrevue, entrevues, etc.) 4.1.11 Identifier le meilleur candidat ou la meilleure candidate et vérifier les références 4.1.12 Après la décision finale de la direction, offrir le poste à la candidate ou au candidat	

TÂCHE 4. GÉRER LE PERSONNEL (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
4.2 Accueillir le nouveau personnel	4.2.1 Préparer l'accueil 4.2.2 Faire visiter les lieux 4.2.3 Présenter le personnel en place 4.2.4 Présenter l'entreprise (historique, mission, etc.) 4.2.5 Expliquer les tâches et faire des démonstrations 4.2.6 Expliquer le déroulement d'une journée-type, d'une semaine-type 4.2.7 Analyser l'attitude et les aptitudes du nouveau personnel 4.2.8 Confirmer l'embauche 4.2.9 Transmettre les documents liés à l'embauche (manuel ou guide de l'employée ou employé)	<p>Dans certains cas, l'embauche est confirmée au moment de l'accueil. Généralement, il y a une période de probation de trois mois, pendant laquelle la superviseure et le superviseur devront observer et évaluer le rendement de la personne.</p> <p>À certains endroits, la superviseure ou le superviseur va jumeler le nouveau personnel à du personnel plus expérimenté.</p>
4.3 Assurer la formation du personnel	4.3.1 Déterminer les besoins de formation 4.3.2 Identifier la ressource pouvant offrir la formation 4.3.3 Analyser le contenu proposé et en évaluer la pertinence en fonction des besoins 4.3.4 Aviser le personnel de la tenue de la formation 4.3.5 S'assurer de la disponibilité des outils nécessaires durant la formation 4.3.6 Vérifier l'efficacité de la formation à combler les besoins 4.3.7 Considérer les résultats pour l'organisation de formations dans le futur	<p>La formation concerne le nouveau personnel mais également le personnel déjà en place qui peut nécessiter de la formation sur les produits, les techniques, etc.</p> <p>En ce qui concerne le rôle de la superviseure et du superviseur dans la formation du nouveau personnel, trois possibilités se présentent. La superviseure ou le superviseur :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. accueille et forme le nouveau personnel; 2. accueille et donne une première formation globale au nouveau personnel et le personnel expérimenté termine la formation; 3. accueille le nouveau personnel et le personnel expérimenté le forme.

TÂCHE 4. GÉRER LE PERSONNEL (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
4.4 Évaluer le personnel	4.4.1 Préparer la rencontre d'évaluation 4.4.2 Étudier la performance du personnel selon ses objectifs 4.4.3 Rencontrer ses supérieurs pour procéder à une pré-évaluation du personnel 4.4.4 Demander au personnel de procéder à une auto-évaluation 4.4.5 Rencontrer le personnel 4.4.6 Effectuer une analyse commune du rendement du personnel 4.4.7 Élaborer un plan pour l'avenir (ajustement des salaires, des responsabilités, etc.) 4.4.8 Consigner les résultats de l'évaluation au dossier du personnel	
4.5 Élaborer un plan de développement individuel	4.5.1 Analyser les besoins de l'entreprise 4.5.2 Cibler la relève potentielle 4.5.3 Déterminer un plan d'action avec le personnel 4.5.4 Déterminer un échéancier	À certains endroits, il s'agit de la dernière étape de l'opération 4.4.
4.6 Tenir à jour les dossiers du personnel	4.6.1 Transmettre l'information à la personne appropriée 4.6.2 Apporter des changements au dossier 4.6.3 Remplir et intégrer les documents 4.6.4 Rédiger les avis (aspects à améliorer)	Pour quatre des spécialistes, ni la gérante ou le gérant, ni les superviseuses ou superviseurs n'ont accès au dossier du personnel. Pour toutes les personnes présentes, en ce qui concerne les avis disciplinaires, seuls les gérants ou gérantes donnent des avis écrits

TÂCHE 4. GÉRER LE PERSONNEL (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
		alors que les superviseuses et superviseurs peuvent émettre des avis verbaux.
4.7 Accompagner le personnel par la méthode du <i>coaching</i>	4.7.1 Évaluer le personnel 4.7.2 Observer le personnel « sur le plancher » 4.7.3 Accompagner le personnel dans son cheminement 4.7.4 Être une personne ressource pour le personnel 4.7.5 Être un modèle pour le personnel 4.7.6 Encourager, motiver le personnel 4.7.7 Encourager la participation du personnel 4.7.8 Donner de la rétroaction au personnel	On compare ici le rôle des superviseuses et superviseurs avec celui de l'entraîneuse ou de l'entraîneur d'une équipe de hockey. Il peut y avoir du <i>coaching</i> individuel et du <i>coaching</i> d'équipe.
4.8 Motiver son équipe	4.8.1 Souligner les « bons coups », les réussites 4.8.2 Éviter de mettre les personnes en situation d'échec 4.8.3 Organiser des concours pour le personnel (primes, cadeaux, etc.) 4.8.4 Organiser des rencontres d'équipes régulièrement 4.8.5 Témoigner de la reconnaissance au personnel 4.8.6 Fixer des objectifs réalistes mais qui comportent quand même un défi 4.8.7 Adapter les objectifs aux personnes 4.8.8 Impliquer le personnel dans la recherche de solutions 4.8.9 Responsabiliser l'équipe	Il faut que la superviseuse et le superviseur amènent leur personnel à aimer travailler pour et avec eux. Ainsi, plus le personnel est motivé, plus il participe au succès de l'entreprise. Les personnes et l'équipe doivent être motivées (actions individuelles et d'équipe).

TÂCHE 4. GÉRER LE PERSONNEL (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
4.9 Assurer un bon climat de travail	4.9.1 Saluer le personnel 4.9.2 Communiquer clairement les attentes 4.9.3 Encourager le travail d'équipe 4.9.4 Impliquer le personnel dans la prise de décision 4.9.5 Anticiper les situations problématiques 4.9.6 Organiser des activités sociales à l'extérieur du magasin 4.9.7 Mobiliser l'équipe 4.9.8 Participer au travail d'équipe au même titre que le personnel 4.9.9 Assumer un leadership positif 4.9.10 Distribuer les tâches de façon à varier le travail de chacun 4.9.11 Distribuer les tâches de façon équitable	Le fait de prendre le temps de saluer chaque membre de l'équipe chaque matin montre de la considération et donne le ton de la journée. Par ailleurs, selon les spécialistes consultés, pour assurer un bon climat de travail et des relations harmonieuses avec le personnel, la superviseure et le superviseur doivent être justes, équitables, transparents et intègres.
4.10 Traiter les conflits	4.10.1 Être à l'écoute, rechercher les faits 4.10.2 Prévoir une stratégie à utiliser pour résoudre le conflit (négociation, médiation, etc.) 4.10.3 Rencontrer les individus 4.10.4 Orienter vers une solution 4.10.5 Convenir d'une solution avec les individus 4.10.6 Réitérer les attentes	Des conflits peuvent survenir entre les membres du personnel, entre les superviseures et superviseurs et le personnel, entre le personnel et la gérante ou le gérant, entre les superviseures et superviseurs, etc.
4.11 Intervenir en lien avec des manquements du personnel	4.11.1 Identifier le manquement (comportement, rendement, etc.) 4.11.2 Documenter les situations 4.11.3 Aviser le personnel 4.11.4 Aviser la direction, s'il y a lieu	Généralement, la superviseure ou le superviseur donne un premier avertissement verbal; la gérante ou le gérant applique les mesures disciplinaires.

TÂCHE 4. GÉRER LE PERSONNEL (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
4.12 Participer à la mise à pied et au congédiement du personnel	4.12.1 Convoquer le personnel 4.12.2 Convoquer les représentants des parties 4.12.3 Rencontrer et aviser le personnel 4.12.4 Escorter le personnel, à la demande de la direction 4.12.5 Mettre à jour le dossier administratif	Les mises à pied et les congédiements sont faits par la gérante ou le gérant ou par la directrice ou le directeur du magasin. La superviseure ou le superviseur va surtout documenter les faits et monter le dossier afférent.

TÂCHE 5. ASSURER LA QUALITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

Principales difficultés liées à cette tâche :

L'habileté à « qualifier » la clientèle et à adapter ses interventions selon le profil de la cliente ou du client est une difficulté appréciable. Il arrive que certains superviseurs et superviseures aient tendance à agir toujours de la même façon avec tous les clients et clientes, à appliquer trop strictement les procédures et à considérer d'emblée que la clientèle est malhonnête. Ces attitudes nuisent à l'établissement d'un service à la clientèle personnalisé et satisfaisant pour la clientèle et pour l'entreprise.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
5.1 Traiter les plaintes et trouver des solutions	5.1.1 Recevoir la plainte 5.1.2 Adopter une attitude empathique 5.1.3 Cerner le besoin de la clientèle 5.1.4 Adapter son intervention 5.1.5 Proposer des solutions 5.1.6 Résoudre le problème, si possible 5.1.7 Offrir un dédommagement, au besoin 5.1.8 Faire compléter un formulaire de plainte, au besoin	
5.2 S'occuper des commandes spéciales	5.2.1 Vérifier l'inventaire 5.2.2 Évaluer la pertinence de faire une commande spéciale 5.2.3 Commander la marchandise 5.2.4 Prendre les coordonnées de la cliente ou du client.	

TÂCHE 5. ASSURER LA QUALITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
	5.2.5 Respecter les normes et procédures 5.2.6 Effectuer un suivi quotidien 5.2.7 Procéder à la facturation et au paiement, s'il y a lieu	
5.3 Fidéliser la clientèle	5.3.1 Adopter une bonne « approche-client » 5.3.2 Appliquer les normes de service de l'entreprise 5.3.3 Offrir un service personnalisé 5.3.4 Répondre honnêtement aux questions de la clientèle 5.3.5 Bien informer la clientèle 5.3.6 Connaître ses produits et services 5.3.7 Soigner l'image du commerce 5.3.8 Dynamiser le magasin 5.3.9 Aller au-delà des attentes de l'entreprise 5.3.10 Créer une ambiance agréable (thématiques, etc.) 5.3.11 Prendre connaissance et réagir aux données sur la satisfaction de la clientèle 5.3.12 Envoyer des cartes d'anniversaire, de Noël, etc.	<i>Dans certains cas, la superviseure ou le superviseur peut donner des escomptes ou des petits cadeaux aux clientes et clients fidèles.</i>
5.4 Valider la satisfaction de la clientèle	5.4.1 Assurer la réalisation d'enquêtes et de sondages en magasin 5.4.2 Poser des questions à la clientèle en magasin	

TÂCHE 6. ASSURER LE MARCHANDISAGE

Principales difficultés liées à cette tâche :

Dans les entreprises où le planogramme n'est pas fourni, la plus grande difficulté consiste à le réaliser. Cette opération est complexe et demande des habiletés en dessin, des connaissances en marketing, en présentation visuelle, etc. Dans les entreprises où le planogramme est déjà fait, la difficulté réside dans sa transposition dans l'espace de vente. Dans les grandes chaînes, les planogrammes sont faits par le siège social pour l'ensemble des magasins. Ils ne s'adaptent donc pas toujours facilement aux particularités de chaque espace de vente. La superviseure ou le superviseur doit concilier de façon efficace les contraintes de l'espace de vente et les exigences du siège social.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
6.1 Élaborer un planogramme, ou ce qui en tient lieu		<p>Il est question dans cette tâche du merchandising dans l'ensemble de l'espace de vente, incluant les vitrines.</p> <p>Cette opération est effectuée dans les cas où les directives relatives au merchandising (sous forme de planogramme ou autre) ne sont pas fournies par la direction ou le siège social ou encore, si elles ne sont pas complètes.</p> <p>Le planogramme est fait à partir de la configuration de l'espace de vente, des objectifs de vente par produit, des besoins et des comportements d'achat de la clientèle, etc.</p>

TÂCHE 6. ASSURER LE MARCHANDISAGE (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
6.2 Assurer la mise en place de la marchandise	6.2.1 Interpréter et adapter le planogramme, ou ce qui en tient lieu 6.2.2 S'assurer de la disponibilité des outils et de l'équipement pour effectuer la mise en place de la marchandise 6.2.3 S'assurer de la disponibilité de l'espace 6.2.4 S'assurer de la disponibilité de la marchandise 6.2.5 Disposer la marchandise	<p>Dans les cas où le planogramme est fourni par la direction ou le siège social, il faut, dans un premier temps visualiser sa transposition dans l'espace de vente disponible et l'adapter, au besoin.</p> <p>Les planogrammes fournis par les sièges sociaux sont faits pour l'ensemble des magasins; il arrive donc souvent qu'il soit nécessaire de les adapter aux contraintes physiques et d'inventaire de chaque magasin.</p> <p><i>Par ailleurs, dans quelques rares cas, soit à cause de la nature des produits vendus, soit à cause de la petite taille de l'espace de vente, l'entreprise ne prévoit pas de directives en ce qui concerne le merchandising. Celui-ci est alors déterminé soit par les fournisseurs, en fonction d'ententes négociées, soit de façon aléatoire, sans réelle planification.</i></p>
6.3 S'assurer de la bonne disposition de la marchandise	6.3.1 S'assurer du respect des planogrammes 6.3.2 Vérifier la présentation de la marchandise de façon régulière (<i>facing</i>)	

TÂCHE 6. ASSURER LE MARCHANDISAGE (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
6.4 S'assurer du bon étiquetage de la marchandise	6.4.1 S'assurer de la présence de la totalité des étiquettes et des affiches de prix 6.4.2 Effectuer des mises à jour hebdomadaires 6.4.3 S'assurer que les produits en promotion soient bien identifiés 6.4.4 Vérifier les prix régulièrement	Dans certaines entreprises, les superviseuses et superviseurs doivent entrer les prix dans le système informatique
6.5 Gérer les promotions en magasin	6.5.1 Prendre connaissances des promotions 6.5.2 S'assurer de la disponibilité des produits 6.5.3 Valider la réception du matériel promotionnel 6.5.4 Aviser le personnel des changements de prix 6.5.5 S'assurer de la bonne identification du produit 6.5.6 S'assurer de l'utilisation du matériel promotionnel 6.5.7 Ramener l'item au prix régulier une fois la promotion terminée	

TÂCHE 7. EFFECTUER DES TÂCHES ADMINISTRATIVES

Principales difficultés liées à cette tâche :

L'établissement des horaires est sans contredit la partie la plus difficile de cette tâche. L'opération est complexe, principalement à cause des nombreux imprévus et des contingences à considérer (conventions collectives, impératifs budgétaires, etc.)

La superviseure et le superviseur doivent assurer la présence d'effectifs suffisants tout en tentant de satisfaire le personnel.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
7.1 Planifier les activités hebdomadaires	7.1.1 Consulter les résultats de l'année précédente 7.1.2 Déterminer les objectifs de la semaine 7.1.3 Vérifier les échéanciers 7.1.4 Confirmer les commandes à recevoir auprès du fournisseur 7.1.5 Confirmer la tenue d'évènements spéciaux, de promotions, etc. 7.1.6 Confirmer les rendez-vous, rencontres, etc. 7.1.7 Informer le personnel de la planification	
7.2 Rédiger des rapports	7.2.1 Se procurer les données nécessaires (caisses, personnel, système informatique, etc.) 7.2.2 Compléter les tableaux 7.2.3 Transcrire les données 7.2.4 Transmettre les rapports aux supérieurs en soulignant les anomalies décelées	Il est ici question des rapports de vente, des rapports relatifs à la gestion du personnel, de rapports de vols, etc.

TÂCHE 7. EFFECTUER DES TÂCHES ADMINISTRATIVES (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
7.3 Planifier et organiser les horaires	7.3.1 Vérifier la disponibilité du personnel et les besoins du service 7.3.2 Appliquer les règles et les normes (normes du travail, conventions collectives) 7.3.3 Rédiger l'horaire (manuscrit ou informatisé) 7.3.4 Traiter les rappels selon les procédures de l'entreprise ou les conventions collectives 7.3.5 Distribuer l'horaire au personnel 7.3.6 Gérer les demandes/besoins de modifications et en faire le suivi	Dans plusieurs cas, ce sont les gérantes et les gérants plutôt que les superviseuses et superviseurs qui planifient et organisent les horaires.
7.4 Approuver les feuilles de temps	7.4.1 Récupérer les feuilles de temps 7.4.2 Vérifier la concordance du temps écrit et du temps réellement travaillé 7.4.3 Signer les feuilles de temps 7.4.4 Envoyer les feuilles de temps au responsable de la paie	
7.5 Approvisionner l'encaisse	7.5.1 Répondre aux demandes de monnaie pour les caisses 7.5.2 Calculer l'encaisse actuelle 7.5.3 Préparer par écrit la commande de monnaie 7.5.4 Fournir l'argent pour l'achat de monnaie 7.5.5 Communiquer avec l'institution financière 7.5.6 Aller chercher ou faire livrer la monnaie 7.5.7 Valider la monnaie reçue	Dans certains cas, les superviseuses et superviseurs ne commandent pas eux-mêmes la monnaie mais ils transmettent à qui de droit les demandes de monnaie du personnel attitré aux caisses.

TÂCHE 7. EFFECTUER DES TÂCHES ADMINISTRATIVES (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
7.6 Faire les dépôts	7.6.1 Imprimer les rapports de vente 7.6.2 Compter le contenu des tiroirs-caisse 7.6.3 Vérifier les reçus de caisse 7.6.4 Balancer la caisse et corriger les erreurs 7.6.5 Calculer le montant du dépôt 7.6.6 Remplir le bordereau et mettre l'argent dans l'enveloppe 7.6.7 Envoyer le dépôt à l'institution financière 7.6.8 Contrôler les dépôts du personnel	
7.7 Vérifier les transactions	7.7.1 Imprimer les rapports de caisse 7.7.2 Vérifier les articles vendus par rapport à l'inventaire 7.7.3 Vérifier les escomptes et les retours, et les approuver 7.7.4 Vérifier l'exactitude des prix facturés 7.7.5 Vérifier les signatures pour les cartes de crédit 7.7.6 Répondre aux contestations d'achat par carte de crédit	

TÂCHE 8. APPLIQUER UN PLAN MARKETING

Principales difficultés liées à cette tâche :

Les gens intéressés à s’impliquer dans l’organisation et la réalisation d’activités et d’évènements ne sont pas toujours faciles à trouver. Par ailleurs, en ce qui concerne les invitations faites à la clientèle, il faut faire preuve de discernement. La ligne est mince entre susciter l’intérêt et harceler la clientèle; il faut savoir doser mais les choix sont délicats.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
8.1 Appliquer les promotions	8.1.1 Prendre connaissance de l’information 8.1.2 Informer le personnel des promotions et des prix 8.1.3 S’assurer du respect des critères relatifs à la promotion 8.1.4 Mettre en place l’affichage 8.1.5 Effectuer des vérifications pour le respect des standards 8.1.6 Supporter le personnel durant la promotion	
8.2 Surveiller la concurrence	8.2.1 Établir un calendrier de visites 8.2.2 Vérifier les circulaires 8.2.3 Visiter les entreprises concurrentes 8.2.4 S’assurer du respect du calendrier 8.2.5 Faire des appels (fournisseurs et magasins) 8.2.6 Partager l’information 8.2.7 Informer ses supérieurs des différences de prix	<p>La superviseure et le superviseur doivent s’intéresser, non seulement aux prix offerts par les entreprises concurrentes mais également à ce qui se passe dans le marché et aux nouveautés (promotions, ambiance en magasin, etc.)</p> <p>Les fournisseurs et la clientèle peuvent aussi renseigner la superviseure et le superviseur au sujet des pratiques des entreprises concurrentes. Il faut donc être à l’écoute.</p> <p>Par ailleurs, la superviseure et le superviseur doivent contrôler l’information transmise par le personnel</p>

TÂCHE 8. APPLIQUER UN PLAN MARKETING (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
		<p>pour éviter de renseigner la concurrence. Ils doivent former le personnel à détecter la clientèle envoyée par la concurrence (pour soutirer de l'information) et à agir en conséquence.</p> <p><i>Quelques personnes mentionnent que la surveillance de la concurrence relève surtout des supérieurs ou du siège social plutôt que des superviseurs et superviseuses.</i></p>
8.3 Traiter les demandes de commandites	8.3.1 Informer le personnel des commandites 8.3.2 Supporter les commandites	<p>La plupart du temps c'est la gérante ou le gérant (<i>ou le siège social</i>) qui traite les commandites. La superviseuse ou le superviseur va surtout s'assurer qu'elles soient respectées.</p>
8.4 Organiser des événements	8.4.1 Décider de l'évènement 8.4.2 Communiquer l'information relative à l'évènement (interne et externe) 8.4.3 Nommer un responsable 8.4.4 Évaluer les ressources nécessaires et mettre en place les effectifs 8.4.5 S'assurer du bon déroulement de l'évènement 8.4.6 Faire un suivi de l'évènement (feedback) 8.4.7 Mesurer l'impact de l'évènement	<p>C'est souvent la gérante ou le gérant qui va décider d'un évènement, d'une promotion. La superviseuse ou le superviseur va surtout l'organiser. Parmi les évènements, les spécialistes ont mentionné : des activités avec les représentantes et représentants des fournisseurs, des « journées hot-dog », des dégustations ou des démonstrations, des journées maquillage avec</p>

TÂCHE 8. APPLIQUER UN PLAN MARKETING (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
		un fournisseur, des défilés de mode, des journées pour le personnel avec des rabais spéciaux, des journées avec les scouts à l’emballage, etc.
8.5 Fidéliser la clientèle	8.5.1 Faire la promotion et le suivi du système de récompenses (ex : cartes privilège) 8.5.2 Offrir des alternatives 8.5.3 Faire un suivi sur les sondages 8.5.4 Organiser des événements 8.5.5 Promouvoir la publicité en magasin (affichage, annonce par Intercom, avis par le personnel en magasin, etc.) 8.5.6 Relancer la clientèle lors de promotions ou d’autres événements	

TÂCHE 9. ASSURER LES COMMUNICATIONS

Principales difficultés liées à cette tâche :

La partie la plus difficile de cette tâche consiste à vérifier la clarté des messages transmis et à s'assurer d'une compréhension commune pour tout le personnel, ce qui permet la mobilisation autour d'une directive, d'une idée, etc. Les communications sont particulièrement difficiles lorsque les membres du personnel ne sont jamais tous présents en même temps. La superviseure et le superviseur doivent alors trouver des moyens efficaces pour assurer la transmission et la clarté de l'information.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
9.1 Établir des relations avec les autres superviseures et superviseurs et avec les autres services	9.1.1 Participer aux rencontres avec les divers services 9.1.2 Rédiger des mémos, courriels, etc. 9.1.3 Répondre à des mémos, courriels, etc. 9.1.4 Visiter les autres services 9.1.5 Contribuer à établir un climat d'entraide entre les services	
9.2 Assurer le lien entre le personnel et la direction	9.2.1 Communiquer les informations concernant les orientations, les changements, les objectifs fixés par la direction 9.2.2 Faire des rencontres avec le personnel 9.2.3 Être disponible, tant pour le personnel que pour la direction 9.2.4 Rédiger, afficher les mémos, courriels, etc. 9.2.5 Transmettre les demandes ou suggestions du personnel aux membres de la direction	

TÂCHE 9. ASSURER LES COMMUNICATIONS (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
9.3 Organiser et assister à des réunions	9.3.1 Évaluer les besoins de rencontres (sujet, personnes concernées, etc.) 9.3.2 Faire la recherche, au besoin 9.3.3 Choisir le moment de la rencontre selon la planification, les besoins du service, etc. 9.3.4 Vérifier la disponibilité des lieux et des personnes 9.3.5 Convoquer le personnel 9.3.6 Confirmer la présence de chacun 9.3.7 Animer la rencontre 9.3.8 Participer activement à la rencontre	<i>Dans certains cas la superviseure et le superviseur vont seulement assister aux réunions qui sont organisées par leurs supérieurs ou par le siège social.</i>
9.4 Transmettre les informations pertinentes d'un quart de travail à l'autre	9.4.1 Noter la liste des choses réalisées dans la journée 9.4.2 Noter les choses à faire 9.4.3 Rencontrer la superviseure ou le superviseur qui prendra la relève 9.4.4 Fournir des informations sur la journée (achalandage, ventes, absences, etc.) 9.4.5 S'assurer de la transmission de l'information entre les membres du personnel	
9.5 Représenter l'entreprise	9.5.1 Participer à des événements, rencontres, comités, etc. 9.5.2 Rencontrer la clientèle et les fournisseurs 9.5.3 Véhiculer les valeurs de l'entreprise 9.5.4 Être ambassadrice et ambassadeur de l'entreprise en tout temps et s'assurer que le personnel le soit également	

TÂCHE 10. PARTICIPER À L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ENTREPRISE

Principales difficultés liées à cette tâche :

Cette tâche exige de sortir de sa « zone de confort », d'explorer de nouvelles avenues, d'évaluer ses façons de faire et de les remettre en question. Par ailleurs, les attentes des entreprises sont très élevées et la superviseure ou le superviseur doit apprendre parfois à dire non parce que la quantité de choses à faire est illimitée.

Opérations	Sous-opérations	Précisions
10.1 Élaborer et appliquer des plans d'action	10.1.1 Prendre connaissance des orientations stratégiques de l'entreprise 10.1.2 Faire face aux résistances au changement 10.1.3 Fixer les délais et les actions complètes pour atteindre les objectifs	Dans certains cas, les superviseures et superviseurs vont surtout appliquer les plans mais ils seront alors impliqués dans leur développement.
10.2 Développer des outils de travail	10.2.1 Évaluer l'efficacité des outils déjà en place 10.2.2 Déterminer les besoins 10.2.3 Consulter le personnel pour connaître les besoins 10.2.4 Concevoir ou faire concevoir les outils 10.2.5 Présenter les outils au personnel et le tester 10.2.6 Recueillir les commentaires du personnel 10.2.7 Apporter des modifications 10.2.8 Utiliser les nouveaux outils	Les outils de travail peuvent être des formulaires, des rapports, de l'équipement, tel que des chariots, etc.
10.3 S'assurer du respect des politiques, normes et procédures	10.3.1 Prendre connaissance des politiques, normes et procédures 10.3.2 Diffuser ces politiques, normes et procédures au personnel	Les politiques, normes et procédures peuvent être liées au port de l'uniforme, aux retours et aux échanges de marchandise, aux escomptes, à l'exactitude des prix, au prix le plus bas, au service à la clientèle, etc.

TÂCHE 10. PARTICIPER À L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ENTREPRISE (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
	10.3.3 Vérifier la mise en pratique des politiques, normes et procédures (ex. paniers mystère, clients mystère) 10.3.4 Prendre les mesures nécessaires si elles ne sont pas respectées 10.3.5 Féliciter le personnel si elles sont respectées	Elles exigent la connaissance de différentes lois et règlements dont il sera question plus en détail au chapitre 4 du présent document.
10.4 Suggérer et effectuer des améliorations	10.4.1 Identifier la situation problématique ou les améliorations à apporter selon les objectifs 10.4.2 Proposer des solutions au personnel et à la direction 10.4.3 Mettre les améliorations en application 10.4.4 Communiquer l'information au personnel et à la direction 10.4.5 Évaluer les résultats	
10.5 S'assurer de l'atteinte des objectifs	10.5.1 Prendre connaissances des objectifs 10.5.2 Comparer les résultats atteints et les objectifs et mettre en place des mesures de redressement s'il y a lieu 10.5.3 Mettre en place et appliquer des programmes de reconnaissance 10.5.4 Motiver, encourager le personnel 10.5.5 Communiquer les résultats	Objectifs : augmentation des ventes, du taux de satisfaction, de la productivité, de la rentabilité, amélioration de la présentation visuelle, diminution des pertes, etc.

TÂCHE 10. PARTICIPER À L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ENTREPRISE (suite)

Opérations	Sous-opérations	Précisions
10.6 Maintenir à jour ses compétences et se perfectionner	10.6.1 S'informer des nouveautés dans le domaine 10.6.2 Être à l'affût et anticiper les changements dans le domaine 10.6.3 Rechercher l'information (réunions, Internet, etc.) 10.6.4 Évaluer ses compétences actuelles par rapport à la norme dans le domaine 10.6.5 Assister à des séminaires, formations, etc.	Formation interne, externe, auto-formation, rencontres de service, tests de produits, essai de produit, rencontre avec représentant, etc. Certaines chaînes de magasins ont des programmes de formation sur Internet. Lorsqu'il y a des temps morts, les superviseuses et superviseurs doivent en profiter pour favoriser la formation du personnel et la leur.
10.7 Collaborer aux activités du siège social	10.7.1 Prendre connaissance de la correspondance 10.7.2 Entretenir une communication efficace et ouverte avec le siège social 10.7.3 Assurer le suivi des demandes 10.7.4 Fournir les ressources nécessaires	

2.3 CONDITIONS ET EXIGENCES DE RÉALISATION

On trouvera les données relatives aux conditions et aux exigences de réalisation de chacune des tâches dans les tableaux des pages suivantes. Les conditions de réalisation d'une tâche renseignent sur des aspects tels que le degré de supervision et d'autonomie entourant l'exercice de la tâche, le lieu et les conditions environnementales, le matériel et les ouvrages de référence utilisés. Quant aux exigences de réalisation, elles permettent d'évaluer si la tâche a été effectuée de façon satisfaisante. Ces exigences portent sur des aspects tels la rapidité d'exécution, la quantité et la qualité du travail effectué, le respect d'une procédure de travail, les attitudes adoptées, etc.

TÂCHE 1 : CONSEILLER LA CLIENTÈLE POUR L'ACHAT DE PRODUITS ET DE SERVICES

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche - En magasin	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusion de la vente - Atteinte des objectifs de vente - Adaptation judicieuse du processus de vente au profil des clientes ou des clients. - Nombre peu élevé de retours - Calcul adéquat des taux de conversion - Résultats satisfaisants quant au ratio lié aux ventes et au nombre de clientes et de clients à l'heure - Satisfaction de la clientèle - <i>Comparaison des résultats de l'année en cours avec ceux des années précédentes</i> - <i>Démonstration détaillée des caractéristiques des produits</i> - <i>Offre de services personnalisés</i>
Degré d'autonomie - Souvent seul(e), parfois en équipe - Sans supervision	
Risques pour la santé et la sécurité - Risques liés au soulèvement et au déplacement de charges lourdes (<i>utilisation de matériel de levage dans certains cas</i>) - Risques liés à la position debout (maux de dos, de jambes) - Risques liés au stress	
Documentation - Circulaires du magasin - Catalogues - Manuels de garantie - <i>Guides et manuels de références sur les produits</i>	
Matériel utilisé - Ordinateur (logiciels, Internet, etc.) - Caisse - Lecteur optique - Imprimante - Téléphone - <i>Matériel de levage dans certains cas</i> - Terminaux - Cartes d'affaire	

TÂCHE 2 : ASSURER LE BON DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche <ul style="list-style-type: none"> - En magasin, dans l'entrepôt, à l'extérieur aux abords du magasin - Dans un bureau 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Gestion efficace des imprévus.</i> - Formulaires remplis adéquatement - Outils de travail fonctionnels - Correspondance entre la planification et le déroulement réel des opérations - Utilisation optimale du temps de travail du personnel - Respect, par le personnel, du temps alloué pour l'accomplissement des tâches - Absence de blessures chez le personnel et la clientèle - Disponibilité des ressources matérielles en temps nécessaire - Temps d'attente minimum pour la clientèle - Respect des heures d'ouverture et de fermeture du magasin
Degré d'autonomie <ul style="list-style-type: none"> - Seul(e) - Sous supervision éloignée 	
Risques pour la santé et la sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Risques liés aux vols surtout lors de l'ouverture du magasin ou du transport d'argent 	
Documentation <ul style="list-style-type: none"> - Formulaires - Rapports 	
Matériel utilisé <ul style="list-style-type: none"> - Ordinateur, lecteur optique, système de gestion des files d'attente - Système de caméra, système de sécurité - Détecteur de faux billets - Dans certains cas, chariot élévateur 	

TÂCHE 3 : GÉRER LA MARCHANDISE

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche <ul style="list-style-type: none"> - En magasin, dans l'entrepôt, à l'extérieur aux abords du magasin 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de la marchandise - Respect des normes pour le niveau d'inventaire - Taux approprié de rotation de la marchandise - Quantité minimale de pertes - Accessibilité de la marchandise - Satisfaction de la clientèle - <i>Consignation assidue de l'information pertinente</i> - Faible quantité de retour de marchandises défectueuses - Respect des garanties - <i>Examen minutieux de l'état des produits périssables</i> - <i>Intervention rapide en cas de problème avec des produits périssables</i>
Degré d'autonomie <ul style="list-style-type: none"> - Souvent seul(e), parfois en équipe - Sans supervision 	
Risques pour la santé et la sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Risques liés au soulèvement et au déplacement de charges lourdes 	
Documentation <ul style="list-style-type: none"> - Rapports, formulaires : bons de commande, bons de réception, etc. 	
Matériel utilisé <ul style="list-style-type: none"> - Ordinateur - Équipement de manutention - Matériel d'emballage - Dans certains cas, chariot élévateur <i>et escabeau</i> 	

TÂCHE 4 : GÉRER LE PERSONNEL

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche <ul style="list-style-type: none"> - En magasin - Dans un bureau 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible taux de roulement du personnel - Atteinte des objectifs (délais, ventes, etc.) - Présence de la superviseuse ou du superviseur sur le plancher - Faible nombre de plaintes ou de griefs de la part du personnel et de la clientèle - Commentaires positifs de la part du personnel et de la clientèle - Vérification des apprentissages chez le personnel, à la suite des formations - Résolution efficace des problèmes - Autonomie et polyvalence du personnel
Degré d'autonomie <ul style="list-style-type: none"> - Seul(e) - Avec supervision pour certaines opérations 	
Risques pour la santé et la sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Risques liés au stress 	
Documentation <ul style="list-style-type: none"> - Dossiers du personnel - Formulaires - Manuel de l'employé - Politiques et procédures - Convention collective - Outils de formation - Téléviseur 	
Matériel utilisé <ul style="list-style-type: none"> - Ordinateur - Téléphone 	

TÂCHE 5 : ASSURER LA QUALITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche <ul style="list-style-type: none"> - En magasin 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats positifs des sondages sur la satisfaction de la clientèle - Faible nombre de plaintes - Augmentation de l'achalandage - Référence de clientèle satisfaite - Respect des politiques et procédures de l'entreprise - <i>Analyse juste du coût d'un « panier moyen »</i>
Degré d'autonomie <ul style="list-style-type: none"> - En équipe 	
Risques pour la santé et la sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Risques liés au stress - Risques inhérents aux fraudes et aux vols 	
Documentation <ul style="list-style-type: none"> - Rapports de plaintes - Politiques et procédures - Manuels des fournisseurs et de garanties - Cartes de points 	
Matériel utilisé <ul style="list-style-type: none"> - Ordinateur 	

TÂCHE 6 : ASSURER LE MARCHANDISAGE

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche <ul style="list-style-type: none"> - En magasin - À l'extérieur aux abords du magasin - Dans l'arrière-boutique - Dans un bureau 	<p>Dans les cas où le planogramme n'est pas fourni :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégies de merchandising favorisant les ventes - Esthétique de la présentation - Agencement des couleurs attrayant - Positionnement efficace de la marchandise <p>Dans les cas où le planogramme est fourni :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concordance de la mise en place avec le planogramme - Adaptation pertinente du planogramme, le cas échéant <p>Dans tous les cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des normes de l'entreprise - Exactitude des prix - Respect des promotions - Disponibilité des marchandises sur les lieux de vente - Absence d'espaces vides dans les étagères
Degré d'autonomie <ul style="list-style-type: none"> - Surtout en équipe - Sous supervision périodique 	
Risques pour la santé et la sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Risques de blessures liées à la manipulation de charges lourdes - Risques liés aux installations (tablettes, etc.) 	
Documentation <ul style="list-style-type: none"> - Planogrammes - Étiquettes de prix - Affiches 	
Matériel utilisé <ul style="list-style-type: none"> - Matériel promotionnel - Escabeau - Appareil photo - Produits de nettoyage 	

TÂCHE 7 : EFFECTUER DES TÂCHES ADMINISTRATIVES

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche <ul style="list-style-type: none"> - En magasin - Dans un bureau 	<ul style="list-style-type: none"> - Planification optimale des effectifs nécessaires - Exactitude des différents rapports à produire - Exactitude de l'encaisse, des transactions - <i>Exactitude des dépôts</i> - Respect des délais - Choix pertinents des données à présenter - Clarté des rapports - <i>Gestion efficace des rapports, courriels et documents à lire</i>
Degré d'autonomie <ul style="list-style-type: none"> - Seul(e) - Sous supervision périodique 	
Risques pour la santé et la sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Risques liés au transport d'argent - Risques liés au stress 	
Documentation <ul style="list-style-type: none"> - Rapports - Agenda - Formulaires - Feuilles de temps - Bordereaux de dépôt 	

TÂCHE 8 : APPLIQUER UN PLAN MARKETING

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche <ul style="list-style-type: none"> - En magasin, à l'extérieur aux abords du magasin - Dans un bureau 	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte des objectifs - Vérification attentive des rapports sur la concurrence - Commentaires positifs de la part du siège social et des commanditaires - Fidélisation des commanditaires - Satisfaction de la clientèle
Degré d'autonomie <ul style="list-style-type: none"> - Seul(e) et en équipe - Sous supervision périodique 	
Risques pour la santé et la sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Pas de risques particuliers 	
Documentation <ul style="list-style-type: none"> - Calendrier - Permis, le cas échéant - Plan marketing 	
Matériel utilisé <ul style="list-style-type: none"> - Matériel promotionnel - Agenda 	

TÂCHE 9 : ASSURER LES COMMUNICATIONS

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche <ul style="list-style-type: none"> - En magasin - Dans un bureau - Au siège social - À la maison 	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption d'une apparence et d'une attitude irréprochable en tout temps, y compris en dehors des heures de travail - <i>Suivi attentif du respect des procédures</i> - Respect, par le personnel, des procédures dans l'exécution des tâches - Personnel bien informé - Consultation des mémos par le personnel
Degré d'autonomie <ul style="list-style-type: none"> - Seul(e) et en équipe 	
Risques pour la santé et la sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Pas de risques particuliers 	
Documentation <ul style="list-style-type: none"> - Politiques et procédures 	
Matériel utilisé <ul style="list-style-type: none"> - Ordinateur 	

TÂCHE 10 : PARTICIPER À L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ENTREPRISE

Conditions de réalisation	Exigences de réalisation
Lieu(x) où est exécutée la tâche - En magasin - Dans un bureau - Au siège social - À la maison	- Attitude proactive dans ses relations avec le personnel, les autres services et la direction - Engagement dans des activités de formation et de perfectionnement - Émission de suggestions - Niveau approprié de productivité - Performances satisfaisantes - Obtention de promotions - Connaissance approfondie des produits et services
Degré d'autonomie - Seul(e) et en équipe	
Risques pour la santé et la sécurité - Pas de risques particuliers	
Documentation - Politiques et procédures	
Matériel utilisé - Ordinateur	

FONCTIONS

Les fonctions correspondent à un ensemble de tâches liées entre elles. Cet ensemble peut être défini par les résultats du travail ou par une séquence de réalisation.

Pour la profession de superviseure, superviseur de premier niveau dans le commerce de détail, les spécialistes ont pu dégager quatre fonctions. Ainsi, le travail comprend :

- une fonction de Gestion des ressources matérielles (Tâches 3, 6 et 8);
- une fonction de Service-conseil à la clientèle (Tâches 1 et 5);
- une fonction de Développement du personnel (Tâches 4, 9 et 10);
- une fonction d'Administration (Tâches 2 et 7).

3 DONNÉES SUR LES TÂCHES

3.1 OCCURRENCE, TEMPS DE TRAVAIL, DIFFICULTÉ ET IMPORTANCE DES TÂCHES

Précisons que les données relatives à l'**occurrence** renseignent, pour chaque entreprise représentée, sur le pourcentage de conseillères-vendeuses et de conseillers-vendeurs qui exercent une tâche. Le **temps de travail**, aussi exprimé en pourcentage, représente le temps alloué par une superviseuse et un superviseur de premier niveau à chaque tâche, sur une base hebdomadaire.

La **difficulté** d'une tâche est évaluée à l'aide de l'échelle suivante :

1. Très facile : La tâche comporte peu de risques d'erreur; elle ne demande pas d'effort physique ou mental notable. L'exécution de la tâche est moins difficile que la moyenne;
2. Facile : La tâche comporte quelques risques d'erreur; elle demande un effort physique ou mental minime;
3. Difficile : La tâche comporte plusieurs risques d'erreurs; elle demande un bon effort physique ou mental. L'exécution de la tâche est plus difficile que la moyenne;
4. Très difficile : La tâche comporte un risque élevé d'erreur; elle demande un effort physique ou mental appréciable. La tâche compte parmi les plus difficiles de la profession.

Enfin, on estime l'**importance** d'une tâche aux conséquences plus ou moins fâcheuses que peut avoir le fait de mal l'exécuter ou de ne pas l'exécuter du tout. L'importance est évaluée à l'aide de l'échelle suivante :

1. Très peu importante : Une exécution moins réussie de la tâche n'entraîne pas de conséquences sur la qualité du résultat, les coûts, la santé et la sécurité, etc.;
2. Peu importante : Une mauvaise exécution de la tâche pourrait entraîner des coûts minimes, mener à l'obtention d'un résultat insatisfaisant ou occasionner des risques de blessures ou d'accidents mineurs;
3. Importante : Une mauvaise exécution de la tâche pourrait entraîner des coûts supplémentaires importants, des blessures, des accidents, etc.;
4. Très importante : Une mauvaise exécution de la tâche pourrait avoir des conséquences très importantes en termes de coûts, de sécurité, etc.

Les données présentées dans les tableaux qui suivent sont des moyennes des résultats des spécialistes. On trouve à l'annexe 2, l'ensemble des données pour les spécialistes présents à l'atelier.

Résultats des spécialistes présents à l'atelier				
	Occurrence	Temps de travail	Difficulté	Importance
Tâche 1 : Conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services	90,8 %	24,2 %	1,6	3,5
Tâche 2 : Assurer le bon déroulement des opérations	97,9 %	13,8%	2,0	3,3
Tâche 3 : Gérer la marchandise	72,9 %	11,3 %	3,3	3,6
Tâche 4 : Gérer le personnel	80,4 %	12,3 %	3,2	3,5
Tâche 5 : Assurer la qualité du service à la clientèle	99,2 %	7,6 %	2,3	3,2
Tâche 6 : Assurer le merchandisage	84,2 %	8,3 %	2,1	2,9
Tâche 7 : Effectuer des tâches administratives	77,1 %	7,8 %	2,3	3,0
Tâche 8 : Appliquer un plan marketing	60,4 %	3,3 %	2,4	3,0
Tâche 9 : Assurer les communications	93,8 %	6,0 %	2,2	3,3
Tâche 10 : Participer à l'amélioration continue de l'entreprise	86,4 %	5,8 %	2,2	2,8

RÉSULTATS DES SPÉCIALISTES CONSULTÉS APRÈS L'ATELIER				
	Occurrence	Temps de travail	Difficulté	Importance
Tâche 1 : Conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services	78,6 %	30,3 %	2,3	4,4
Tâche 2 : Assurer le bon déroulement des opérations	94,4 %	9,9 %	2,2	3,3
Tâche 3 : Gérer la marchandise	67,9 %	10,6 %	2,3	3,3
Tâche 4 : Gérer le personnel	84,7 %	10,3 %	2,7	3,3
Tâche 5 : Assurer la qualité du service à la clientèle	85,9 %	10,1 %	2,4	3,4
Tâche 6 : Assurer le merchandisage	75,8 %	8,4 %	2,4	3,1
Tâche 7 : Effectuer des tâches administratives	49,1 %	5,3 %	2,4	3,0
Tâche 8 : Appliquer un plan marketing	55,8 %	2,7 %	2,1	2,6
Tâche 9 : Assurer les communications	81,6 %	6,4 %	2,2	2,8
Tâche 10 : Participer à l'amélioration continue de l'entreprise	84,2 %	6,5 %	2,7	2,8

Moyenne des résultats des spécialistes présents à l'atelier et des spécialistes consultés après l'atelier				
	Occurrence	Temps de travail	Difficulté	Importance
Tâche 1 : Conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services	84,7 %	27,3 %	1,9	3,9
Tâche 2 : Assurer le bon déroulement des opérations	96,2 %	11,9 %	2,1	3,3
Tâche 3 : Gérer la marchandise	70,4 %	10,9 %	2,8	3,5
Tâche 4 : Gérer le personnel	74,2 %	11,3 %	2,9	3,4
Tâche 5 : Assurer la qualité du service à la clientèle	91,9 %	8,9 %	2,4	3,3
Tâche 6 : Assurer le merchandisage	80,0 %	8,4 %	2,3	3,0
Tâche 7 : Effectuer des tâches administratives	63,1 %	6,6 %	2,4	3,0
Tâche 8 : Appliquer un plan marketing	58,1 %	3,0 %	2,4	2,8
Tâche 9 : Assurer les communications	87,7 %	6,2 %	2,2	3,1
Tâche 10 : Participer à l'amélioration continue de l'entreprise	85,3 %	6,2 %	2,5	2,8

3.2 PRÉVENTION DES RISQUES À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Après l'atelier, le tableau des tâches et des opérations a été soumis à un spécialiste en matière de santé et de sécurité au travail, dans le but de déterminer :

- les facteurs de risque liés à la profession;
- les effets possibles de ces risques;
- les moyens de prévention applicables;
- les liens entre les facteurs de risque et chacune des tâches de la superviseure ou du superviseur.

On trouve à l'annexe 3 du présent document, les résultats de cette analyse.

4 CONNAISSANCES, HABILITÉS ET ATTITUDES

L'analyse de la profession a permis de préciser un certain nombre de connaissances, d'habiletés et d'attitudes nécessaires à l'exécution des tâches. Celles-ci sont transférables, c'est-à-dire qu'elles sont applicables à une variété de tâches et de situations.

On présente dans les pages qui suivent les connaissances, habiletés et attitudes qui, selon les spécialistes de la profession, sont considérées comme étant essentielles pour l'exécution des tâches.

4.1 CONNAISSANCES

Anglais

L'importance accordée à l'anglais varie selon la clientèle et les régions. Dans les entreprises dont la clientèle est surtout touristique ou dans les régions où la clientèle est essentiellement anglophone, les superviseures et superviseurs doivent pouvoir s'exprimer aisément en anglais (une troisième langue sera même un atout). Dans tous les cas, une compréhension minimale de textes en anglais serait importante surtout pour l'utilisation de logiciels informatiques et la consultation de certains documents liés aux produits (garantie, entretien, etc.). Par ailleurs, comme certains sièges sociaux sont situés à l'extérieur du Québec, il se peut que le personnel ne s'y exprime qu'en anglais. Dans de tels cas, une personne qui désire progresser devrait être en mesure de s'exprimer en anglais.

Communication

Pour certaines personnes, la connaissance des principes de base de la communication interpersonnelle est essentielle pour la superviseure et le superviseur et ce, tant pour leurs contacts avec le personnel qu'avec la clientèle. Pour d'autres personnes, les superviseures et superviseurs doivent surtout avoir des habiletés de communication sans nécessairement connaître les principes et les aspects théoriques qui les sous-tendent.

Selon toutes les personnes consultées, la superviseure et le superviseur doivent maîtriser les techniques de base de la communication, interpréter le langage non verbal, faire preuve d'écoute, s'exprimer de façon appropriée à la situation, etc.

Gestion du temps et du stress

La superviseure et le superviseur travaillent souvent sous pression et doivent accomplir de nombreuses opérations presque simultanément. Il est donc essentiel qu'ils développent le sens de l'organisation pour gérer leur temps de façon efficace. Ils doivent aussi apprendre à contrôler leur stress de façon à demeurer fonctionnels même dans les situations stressantes.

Informatique

La superviseure et le superviseur doivent pouvoir utiliser différents logiciels pour la gestion de l'approvisionnement, la facturation, etc. Les logiciels utilisés sont disponibles dans le commerce (Word, Excel, etc.) ou conçus spécialement pour les besoins des détaillants (ex : système de commande assisté par ordinateur). De plus, les systèmes de sécurité étant pour la plupart contrôlés par un ordinateur, la connaissance des logiciels qui en permettent l'utilisation est essentielle.

Par ailleurs, la superviseure et le superviseur doivent pouvoir naviguer sur Internet, que ce soit pour consulter les pages liées aux produits offerts en magasin, parfaire leurs connaissances du domaine ou surveiller la concurrence.

Lois et règlements

La superviseure et le superviseur doivent pouvoir appliquer correctement les règles de base de la Loi sur la protection du consommateur (échanges, exactitude des prix, etc.) de façon à éviter de léser la clientèle dans ses droits. Ils doivent également être au courant des dispositions de la Charte de la langue française en matière d'affichage, d'étiquetage, etc. ainsi que de la Loi sur les heures d'affaires. Ils doivent connaître certaines dispositions de la Loi sur les normes du travail ainsi que du Code du travail. Ceux et celles qui doivent utiliser du matériel de levage peuvent avoir besoin de connaître les dispositions de la Loi sur la santé et la sécurité relatives à la conduite de chariots élévateurs.

Par ailleurs, la superviseure et le superviseur peuvent avoir besoin de connaître certains éléments de la Charte des droits et libertés de la personne, pour être en mesure, par exemple, d'intervenir en présence d'une personne soupçonnée de vol ou de fraude.

Enfin, dans certaines entreprises, il peut être nécessaire de connaître des lois et règlements relatifs aux différents produits et services offerts (Loi sur les droits d'auteur, Règlement sur l'utilisation des pesticides, *SIMDUT*, etc.).

Marchandisage

La superviseure et le superviseur étant responsables du marchandisage, ils doivent connaître les principes de base du domaine. Par ailleurs, la réalisation d'un planogramme exige des connaissances et habiletés en dessin.

Marketing

La superviseure et le superviseur doivent avoir des connaissances de base en marketing de façon à être en mesure d'appliquer un plan marketing, de planifier et d'organiser des événements spéciaux, etc.

Mathématiques

La superviseure et le superviseur doivent pouvoir utiliser les quatre opérations mathématiques de base ainsi qu'effectuer des calculs de pourcentages pour accomplir leurs tâches. De plus, dans certains cas, pour estimer les quantités de produits nécessaires, ils doivent pouvoir calculer des superficies, des volumes, etc.

Politiques et procédures de l'entreprise

La superviseure et le superviseur doivent connaître les politiques et procédures de leur entreprise. Celles-ci peuvent concerner la gestion du personnel, le service à la clientèle, le vol et la fraude, etc.

Produits et services

La superviseure et le superviseur doivent bien connaître les produits et services offerts à la clientèle. Ils doivent pouvoir en présenter les caractéristiques, les avantages et les bénéfices, la garantie offerte, le mode d'entretien, etc. La connaissance des tendances dans le ou les domaines reliés aux produits vendus est aussi essentielle ainsi que celle des produits et services offerts par la concurrence.

Par ailleurs, la superviseure et le superviseur doivent bien connaître leur clientèle, ses caractéristiques, ses goûts, ses habitudes, etc. Cette connaissance est utile pour la réalisation de l'ensemble de leurs tâches en particulier celles liées à la vente, au merchandising et au service à la clientèle. Enfin, ils doivent aussi être en mesure de « qualifier » une cliente ou un client (sociotypes).

Ressources humaines

Des connaissances de base en gestion des ressources humaines sont nécessaires et ce, tant en ce qui a trait à l'aspect relationnel qu'en ce qui concerne les relations de travail (convention collective, normes du travail, etc.).

Santé et sécurité au travail

Les mesures de santé et de sécurité varient beaucoup selon le type de produits vendus. De façon générale, la superviseure et le superviseur doivent connaître les règles liées à la manipulation de charges lourdes, à l'utilisation d'échelles et d'escabeaux, au maintien de la position debout durant de longues heures, à l'utilisation de *certaines produits dangereux*, de produits nettoyants, etc. Dans certains cas, la connaissance des règles d'utilisation sécuritaire d'un chariot élévateur ou d'autres appareils de levage peut aussi être nécessaire.

De plus, comme la superviseure et le superviseur sont responsables d'assurer la santé et la sécurité du personnel et de la clientèle, ils doivent connaître les règlements particuliers relatifs à leurs installations.

Travail d'équipe

La capacité de travailler en équipe est essentielle pour la superviseure et le superviseur. Ils doivent non seulement avoir des habiletés personnelles en la matière mais également posséder des connaissances au sujet du fonctionnement d'une équipe de travail, du rôle des membres, des relations qui se créent entre eux et des méthodes pour motiver une équipe, gérer les conflits, etc.

Vente

La connaissance du processus de vente et des techniques de vente les plus usuelles ainsi que des principes d'une bonne « approche-client » est importante pour la superviseure et le superviseur. Il est également important de pouvoir reconnaître les différents profils de clientes ou de clients (sociotypes) ainsi que de posséder une bonne connaissance du comportement de la clientèle (langage non-verbal, attitudes, stratégies à favoriser, éléments de psychologie, etc.).

4.2 HABILITÉS

Les habiletés sont des «savoir-faire»; elles se divisent en trois catégories : cognitives, motrices et perceptives.

4.2.1 Habiletés cognitives

Les habiletés cognitives ont trait aux stratégies intellectuelles utilisées dans l'exercice d'une profession. Les habiletés cognitives nécessaires aux superviseures et superviseurs sont les suivantes :

- le jugement;
- le sens de l'organisation;
- la capacité d'analyse, de synthèse et de résolution de problèmes;

- la capacité d’adaptation, d’anticiper les changements et d’y réagir;
- la capacité de prise de décision, de gestion des priorités et des imprévus;
- la capacité de gestion du temps, le sien et celui du personnel.

4.2.2 Habiletés motrices

Les habiletés motrices ont trait à l’exécution de gestes et de mouvements. Les habiletés motrices nécessaires aux superviseuses et superviseurs sont les suivantes :

- bonne forme physique;
- endurance physique, capacité de rester debout durant de longues périodes.

4.2.3 Habiletés perceptives

Les habiletés perceptives sont des capacités sensorielles grâce auxquelles une personne saisit consciemment, par les sens, ce qui se passe dans son environnement. Les habiletés perceptives nécessaires aux superviseuses et superviseurs sont les suivantes :

- perception spatiale;
- perception des couleurs;
- bonne vision périphérique.

Un bon odorat et un goût développé peuvent être utiles pour certains types de produits offerts.

4.3 ATTITUDES

Les attitudes sont une manière d’agir, de réagir et d’entrer en relation avec les autres ou avec son environnement. Elles traduisent des savoir être. Les attitudes nécessaires aux superviseuses et superviseurs sont les suivantes :

- connaissance de soi, de ses limites;
- contrôle de soi, de ses émotions;
- *diplomatie et tact*, discernement, discrétion;
- disponibilité pour le personnel;
- dynamisme;
- écoute, réceptivité et empathie;
- *engagement; esprit d’équipe;*
- goût pour la communication, *les relations humaines;*
- *intérêt pour les produits vendus, pour le domaine;*
- leadership;
- maturité;
- minutie;
- motivation;
- ouverture d’esprit;
- patience, persévérance;
- polyvalence;

- rigueur et intégrité;
- sens de l'équité et des responsabilités;
- transparence.

ANNEXES

ANNEXE 1 - CARACTÉRISTIQUES DU GROUPE RENCONTRÉ

ENTREPRISE							SPÉCIALISTE		
Sous-secteur	Région	Catégorie de détaillant		Taille du lieu de travail			Poste occupé	Âge	Sexe
		Indépendant	Autres	TPE	PME	Grande			
Alimentation au détail <i>Également délégué par le CSMO du commerce de l'alimentation</i>	Montérégie		X			X	Directeur leadership et développement	45 et +	H
Appareils électroniques et ménagers	Montréal		X		X		Gérante des ventes (en formation)	25-44	F
Appareils électroniques et ménagers	Montréal	X		X			Directeur des ventes	25-44	H
Articles de sport, passe-temps et instruments de musique	Québec	X			X		Gérant	25-44	H
Autres fournitures de tous genres	Montréal		X			X	Adjointe administrative	25-44	F
Bière, vin et spiritueux	Laurentides		X		X		Directrice de succursale	25-44	F
Chaussures	Montréal		X			X	Spécialiste en formation	25-44	F
Fournitures de bureau, papeterie et cadeaux	Québec		X		X		Responsable du service à la clientèle	25-44	F
Matériaux et fournitures de construction	Montérégie		X			X	Superviseure	25-44	F
Matériel et fournitures pour le jardinage et l'entretien des pelouses <i>Également déléguée par HortiCompétences</i>	Montérégie	X			X		Gérante	45 et +	F
Produits de santé et soins personnels	Laval		X		X		Superviseure	15-24	F
Vêtements	Montréal	X		X			Propriétaire	25-44	F

ANNEXE 2 : OCCURRENCE, TEMPS DE TRAVAIL, DIFFICULTÉ ET IMPORTANCE – RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Les lettres en abscisse représentent chacun des spécialistes rencontrés.

OCCURRENCE												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Tâche 1	100	100	100	90	0	100	100	100	100	100	100	100
Tâche 2	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	75
Tâche 3	50	100	75	100	25	100	75	75	50	100	100	25
Tâche 4	100	100	50	100	100	100	50	100	80	100	100	75
Tâche 5	100	100	100	90	100	100	100	100	100	100	100	100
Tâche 6	100	100	80	90	50	100	100	100	100	100	40	50
Tâche 7	50	100	50	100	100	100	100	25	50	100	100	50
Tâche 8	0	100	0	100	50	100	50	0	100	100	100	25
Tâche 9	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	50
Tâche 10	100	100	100	100	100	100	75	100	100	100	40	25
TEMPS DE TRAVAIL												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Tâche 1	40	50	30	0	0	20	5	5	60	10	35	35
Tâche 2	0	5	10	10	40	5	25	25	5	20	15	5
Tâche 3	10	12	5	25	5	20	10	20	8	10	5	5
Tâche 4	25	10	15	10	20	5	10	10	8	15	10	10
Tâche 5	5	3	10	5	5	5	5	10	8	10	20	5
Tâche 6	5	8	5	25	0	5	10	20	4	5	3	10
Tâche 7	5	3	5	5	20	10	15	2,5	2	10	7	10
Tâche 8	0	2	0	10	0	10	5	0	1	5	2	5
Tâche 9	5	5	10	5	5	10	5	5	2	10	5	5
Tâche 10	5	2	10	5	5	10	10	2,5	2	5	3	10

DIFFICULTÉ												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Tâche 1	1	2	1	-	-	3	1	1	3	2	1	1
Tâche 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1
Tâche 3	3	4	3	3	1	4	3	3	4	4	3	4
Tâche 4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	1
Tâche 5	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
Tâche 6	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3
Tâche 7	2	3	4	2	3	2	1	1	2	3	2	3
Tâche 8	3	2	1	3	-	4	2	-	2	3	2	2
Tâche 9	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	1
Tâche 10	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2
IMPORTANTÉ												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Tâche 1	4	3	2	-	-	4	4	2	4	4	4	4
Tâche 2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
Tâche 3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3
Tâche 4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4
Tâche 5	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4
Tâche 6	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	2
Tâche 7	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2
Tâche 8	3	3	2	4	-	4	3	-	3	4	2	2
Tâche 9	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4
Tâche 10	4	3	2	3	3	3	3	2	2	4	1	3

ANNEXE 3 : GRILLE DES ÉLÉMENTS EN SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Par : M. Jean-Yves Charbonneau
Commission de la santé et de la sécurité au travail

Les éléments en santé et sécurité du travail qui suivent s'appliquent au commerce de détail de façon générale. Les grilles ne font pas de distinction entre :

- la taille des établissements en termes de surface (de la petite boutique au magasin à grande surface) ou du nombre de travailleuses et de travailleurs;
- la gamme de produits vendus ou de services offerts;
- le lieu géographique où le commerce peut se trouver (centre d'achat ou lieu plus ou moins isolé).

Il appartient à la lectrice et au lecteur d'apprécier les éléments cités selon le profil des établissements.

Les principaux dangers auxquels les superviseuses et superviseurs peuvent être exposés sont variés. On les retrouve notamment au niveau :

- de l'organisation du travail;
- de l'aménagement physique des lieux de travail;
- des équipements ou outils utilisés;
- du matériel;
- des méthodes de travail utilisées.

L'application d'une démarche de prévention paritaire qui consiste à identifier les risques et à appliquer des mesures préventives pour les corriger et les contrôler fait partie d'une bonne gestion en santé sécurité du travail. La loi sur la santé et la sécurité du travail privilégie d'ailleurs le programme de prévention et le comité de santé sécurité comme outils de gestion pour atteindre l'objectif d'éliminer à la source même les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs.

La grille des situations à risque ci-après présentée énumère quelques mesures préventives pouvant s'appliquer au commerce de détail et fournit également quelques références permettant d'approfondir un sujet particulier. Pour une recherche encore plus exhaustive, il est possible de consulter le Centre de documentation de la CSST qui donne accès à des articles de périodiques, ouvrages de référence, rapports techniques, normes, publications gouvernementales et vidéocassettes portant sur divers sujets en santé et sécurité du travail.

GRILLE DES SITUATIONS À RISQUE

RISQUES	ATTEINTES À LA SANTÉ	MESURES DE PRÉVENTION	RÉFÉRENCES
1- Manutentions manuelles <ul style="list-style-type: none"> • Contenant/marchandise • Aménagement (disposition des produits et entreposage) • Organisation (formation, gestion des stocks, travail d'équipe, pause) • Équipement (conception, entretien, disponibilité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Écrasement (doigts, mains, pieds) • Contusion, fracture • Coupure • TMS¹ (lésions au dos, aux jambes, aux épaules, hernies) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation gestes et postures • Travail d'équipe • Utilisation aides mécaniques (chariot, transpalette, diable) • Réduire les contraintes d'ordre ergonomique (poids, volume, prises, espace d'entreposage et de circulation) • Utilisation d'une échelle à plate-forme • Port d'équipements de protection individuelle (chaussures de sécurité, gants, vêtements de protection) 	RSST ² 166 RSST 15.3, 169 Publication IRSST ³ Publications CSST ⁴ DC 600-202-04-ce DC 900-318
2- Manutentions mécaniques <ul style="list-style-type: none"> • Transpalette • Chariot élévateur • Plate-forme élévatrice mobile de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Blessures de l'utilisateur ou d'une autre personne 	<ul style="list-style-type: none"> • Former les utilisatrices et utilisateurs • Respecter les règles d'utilisation (charge, conduite) • Réserver l'utilisation au personnel autorisé 	
3- État des sols <ul style="list-style-type: none"> • Surface inégale • Objets sur le sol, • Planchers glissants, • Encombrement des allées de circulation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chutes de plain pied avec contusion, luxation ou fracture • TMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Remise en état des sols, • Entretien et nettoyage • Libérer les allées de circulation • Meilleur éclairage • Port de chaussures de sécurité • Déneigement et déglacage des entrées 	RSST 15 - 16
4- Travail avec les escabeaux	<ul style="list-style-type: none"> • Chutes de hauteur avec contusion, fracture, décès • TMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur l'utilisation d'un escabeau • Ne pas appuyer un escabeau sur un rayonnage ou un mur. Toujours l'ouvrir complètement. • Respect de la règle des trois points d'appui durant la montée ou la descente ; toujours faire face à l'escabeau. • Déplacer l'escabeau au lieu de se pencher pour atteindre une zone éloignée. 	RSST 28.2 RSST 30 RSST 167

¹ Troubles musculosquelettiques (TMS)

² Règlement sur la santé et la sécurité au travail (RSST) http://www.csst.qc.ca/Portail/fr/lois_politiques/index_loi.htm

³ IRSST, Commerce de détail – Phase II : Analyse ergonomique des activités de manutention et de service à la clientèle dans les magasins-entrepôts de grande surface, 2005. Disponible en version PDF sur le site http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100173.html

⁴ Les publications de la CSST peuvent être téléchargées ou être commandées en ligne <http://www.csst.qc.ca/Portail/fr/publications/accueilpublications.htm>. Elles peuvent aussi être obtenues dans les directions régionales de la CSST http://www.csst.qc.ca/Portail/fr/contacts/comment_joinre/repertoire_general.htm.

GRILLE DES SITUATIONS À RISQUE

RISQUES	ATTEINTES À LA SANTÉ	MESURES DE PRÉVENTION	RÉFÉRENCES
		<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas monter sur la dernière ou l'avant dernière marche pour atteindre la zone de travail • Ne pas mettre un pied sur le présentoir et un pied sur l'escabeau • Ne pas utiliser un escabeau non conforme ou qui a des composantes défectueuses 	RSST 25
5- Incendie	Effets multiples (brûlures à divers degrés, asphyxie, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Dégagement de la voie vers une issue de secours • Porte de sortie de secours débarrée et s'ouvrant vers l'extérieur • L'empilage du matériel ne doit pas gêner le fonctionnement des gicleurs ou l'accès au matériel de lutte contre les incendies • Les extincteurs doivent être en bon état, inspectés, accessibles 	RSST 15.4 REIC ⁵ 4.1.1 RSST 288.6 RSST 37
6- Outils à main (couteaux, agrafeuses)	<ul style="list-style-type: none"> • Coupure • Perforation • TMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser exclusivement les couteaux de sécurité fournis par l'entreprise (couteau à lame rétractable, coupe feuillard) • Les outils à main doivent être utilisés aux seules fins pour lesquelles ils ont été conçus. Ils doivent être inspectés et entretenus. 	RSST 227-228
7- Agression	<ul style="list-style-type: none"> • Stress post-traumatique • Blessures multiples ou décès 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre une bonne visibilité de l'extérieur vers l'intérieur du commerce et de l'intérieur à partir de la caisse (aménagement, miroir, vidéo) • Utiliser un système de déverrouillage à distance de la porte d'entrée le soir • Adopter les comportements appropriés pour décourager les clients suspects • Mettre en place une procédure de travail sécuritaire <p>NOTE : Pour un éventail plus exhaustif de moyens de prévention, consulter la publication citée en référence.</p>	Publication CSST DC 100-1068-1
8- Vol à l'étalage	Blessures multiples	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas intervenir physiquement • Questionner poliment la personne suspecte • Ne pas accuser la personne suspecte 	Publication CSST DC 100-1068-1

⁵ Règlement sur les établissements industriels et commerciaux (REIC) <http://www.ijcan.org/qc/legis/regl/s-2.1r.9>

GRILLE DES SITUATIONS À RISQUE

RISQUES	ATTEINTES À LA SANTÉ	MESURES DE PRÉVENTION	RÉFÉRENCES
		<ul style="list-style-type: none"> Après le vol, appeler la police 	
9- Rayonnage métallique	Blessures multiples ou décès	Rapporter le plus vite possible tout risque à la sécurité à la supérieure et au supérieur immédiats en ce qui a trait à : <ul style="list-style-type: none"> l'empilage excessif ou instable une défectuosité à la structure métallique 	Publication CSST DC 200-16147-1 ASTE ⁶ RSST 290
10- Travail à l'ordinateur	<ul style="list-style-type: none"> TMS (maux de dos, tunnel carpien) Fatigue, mal de tête 	<ul style="list-style-type: none"> Formation-information sur les risques et les mesures préventives Aménagement spatial conçu en fonction de la personne et de la tâche Possibilité d'ajustement du plan de travail ou du siège Éclairage approprié pour éviter éblouissement et réflexion Éclairage d'appoint au besoin Périodes de repos et changement de position de travail à intervalle régulier 	Publication CSST DC 200-614
11- Stress dû aux contraintes liées au service à la clientèle <ul style="list-style-type: none"> Interventions nombreuses et brèves Sollicitations multiples Interruptions dans le travail Déplacements en magasin Vente de garanties prolongées Clientèle désagréable ou agressive 	<ul style="list-style-type: none"> Épuisement professionnel <ul style="list-style-type: none"> Épuisement émotionnel Insensibilité envers la clientèle Faible accomplissement personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Ajout de personnel durant les périodes de pointe et du dîner Meilleure identification des produits dans les allées Transfert des appels sur boîte vocale lorsque la superviseure et le superviseur de premier niveau sont occupés avec la clientèle 	Publication IRSST ⁷
12- Manipulation de produits dangereux	Brûlure, dermatite, intoxication, troubles des voies respiratoires, élaboussures aux yeux, irritation	<ul style="list-style-type: none"> Formation-information sur les risques et les mesures préventives Substitution des produits dangereux Ventilation générale et à la source Protection respiratoire Lunettes de sécurité Gants 	Publications CSST DC 200-348 DC 200-338-5 DC 500-121-1 DC 100-421-1 DC 500-117-1 DC 500-118-1 REPTOX ⁸

⁶ Association sectorielle paritaire transport entreposage (ASTE) <http://www.aste.qc.ca/>

⁷ IRSST, Commerce de détail – Phase II : Analyse ergonomique des activités de manutention et de service à la clientèle dans les magasins-entrepôts de grande surface, 2005. Disponible en version PDF sur le site http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100173.html

GRILLE DES SITUATIONS À RISQUE

RISQUES	ATTEINTES À LA SANTÉ	MESURES DE PRÉVENTION	RÉFÉRENCES
13- Conduite automobile	Blessures multiples ou décès	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du cadre réglementaire • Application des principes de conduite préventive. 	Code de la route Politique de sécurité en transport

TITRES DES PUBLICATIONS CSST:

DC 100-421-1 SIMDUT, système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail : un passeport pour la santé et la sécurité

DC 100-1068-1 Mesures de prévention pour réduire les agressions dans les petits commerces

DC 200-338-5 Guide d'utilisation d'une fiche signalétique

DC 200-348 Notions de toxicologie

DC 200-614 Aide-mémoire pour bien régler et bien aménager un poste de travail informatisé

DC 200-16147-1 La sécurité des palettiers : fabrication, achat, installation et utilisation : guide de prévention

DC 500-117-1 Étiquette du fournisseur - SIMDUT

DC 500-118-1 Étiquette ou affiche de l'employeur - SIMDUT

DC 500- 121-1 Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT)

DC 600-202-04-ce La manutention de boîtes longues et lourdes : cherchez l'erreur

DC 900-318 TMS : troubles musculo-squelettiques : votre travail comporte-t-il des risques de TMS? N'attendez pas d'avoir mal pour parler!

⁸ CSST, Service du répertoire toxicologique <http://www.reptox.csst.qc.ca/>

NO	SITUATIONS À RISQUE	TÂCHES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services	Assurer le bon déroulement des opérations	Gérer la marchandise	Gérer le personnel	Assurer la qualité du service à la clientèle	Assurer le marchandage	Effectuer des tâches administratives	Appliquer un plan marketing	Assurer les communications	Participer à l'amélioration continue de l'entreprise
1	Manutentions manuelles	X	X	X			X				
2	Manutentions mécaniques	X	X	X			X				
3	État des sols	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Travail dans les escabeaux			X			X				
5	Incendie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Outils à main (couteaux, agrafeuses)			X			X				
7	Agression	X	X	X	X	X	X		X	X	
8	Vol à l'étalage	X	X	X	X	X	X		X	X	
9	Rayonnage métallique	X	X	X		X	X				
10	Travail à l'ordinateur	X		X	X			X		X	X
11	Stress dû aux contraintes liées au service à la clientèle	X	X			X					
12	Manipulation de produits dangereux	X	X	X		X	X				