

**Comment embaucher
le personnel de vente
dans votre commerce de détail**

Guide pratique



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

Remerciements



Ce guide a été réalisé par monsieur Jean-Pierre Charest, de Jean-Pierre Charest – services conseil, sous la supervision de madame Patricia Lapierre, directrice générale du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail.

Cette publication a été produite grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec et avec l'appui des partenaires du marché du travail du commerce de détail.



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

Détail Québec

Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail
550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 590, tour Ouest
Montréal (Québec)
H3A 1B9

Téléphone : 514 393-0222
Ligne sans frais : 1 888 393-0222
Télécopieur : 514 393-9037
Courriel : info@detailquebec.com
Site Internet : www.detailquebec.com

Note : Dans tout le texte, les mots : employé, superviseur, formateur, vendeur, etc., font indifféremment référence au masculin et au féminin.

L'infographie de ce document a été confiée à Tic Tac Communications inc.

Toute reproduction est interdite à moins d'autorisation écrite
de la part du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail.

ISBN 2-9806747-5-3

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2001

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2001

Mai 2001

2^e impression, mai 2002



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

Introduction	1
Étape 1	Analyse du besoin d'embauche	2
Étape 2	Établissement du profil d'exigences	3
Étape 3	Recrutement de candidats	6
Étape 4	Présélection	8
Étape 5	Sélection	11
Étape 6	Choix final et vérification des références	15
Étape 7	Embauche et intégration	17
Bibliographie	18
Annexe 1	Grille d'établissement d'un profil de compétences	19
Annexe 2	Entrevue téléphonique de présélection	20
Annexe 3	Entrevue de sélection	22
Annexe 4	Entrevue de sélection	25
Annexe 5	Référence	26
Annexe 6	Entrevue de vérification des références	27



Vous désirez embaucher de nouveaux vendeurs. Comment procéder ? Par où commencer ? Où chercher ? Comment choisir le candidat qui générera de bonnes ventes ? Comment vous assurer que vos clients seront servis par quelqu'un en qui vous pouvez avoir confiance ?

Le choix de votre personnel de vente est une décision sérieuse qui peut avoir un impact important sur vos résultats, sur la satisfaction de vos clients ainsi que sur le climat de travail.

La démarche en sept étapes que propose ce guide vous aidera à choisir le candidat qui a le plus de chance de réussir ce que vous attendez de lui comme vendeur.

Comment embaucher le personnel de vente	
Étape 1	Analyse du besoin d'embauche
Étape 2	Établissement du profil d'exigences
Étape 3	Recrutement de candidats
Étape 4	Présélection
Étape 5	Sélection
Étape 6	Choix final et vérification des références
Étape 7	Embauche et intégration

Tout au long de votre processus d'embauche, rappelez-vous que :

- Votre actif principal, ce sont vos clients ; offrez-leur ce qu'il y a de mieux en choisissant des collaborateurs qui ont les compétences nécessaires pour bien les servir.
- Vous aurez non seulement à superviser vos futurs collaborateurs, mais aussi à partager leur quotidien. Votre tranquillité d'esprit et votre propre qualité de vie au travail valent mille fois les quelques heures investies à bien les choisir.
- Les coûts d'une erreur d'embauche sont évalués par les spécialistes de ressources humaines à 40 %, en moyenne, du salaire annuel de l'employé. À titre d'exemple, calculez combien il en coûterait de remplacer votre employé le plus récent si vous décidiez soudainement qu'il ne fait plus l'affaire...

Conseils pratiques

- Résistez fermement à la tentation d'escamoter l'une ou l'autre des étapes du processus d'embauche sous prétexte d'aller plus vite : seules les bonnes décisions font gagner du temps.
- Investissez autant sinon plus d'attention et de rigueur pour le choix d'un vendeur à temps partiel que pour celui à temps plein. Vos clients s'attendent à un service pleinement satisfaisant quel que soit l'employé rencontré ou le moment de leur visite.



Étape 1

Analyse du besoin d'embauche

Que vous cherchiez un remplaçant ou que vous créiez un nouveau poste, avant de partir à la chasse aux candidats, commencez par bien définir vos besoins. Seul ou avec l'aide de vos collègues, répondez à ces trois questions :

- 1- **Quels** tâches, projets ou masse de travail nécessitent du personnel supplémentaire ou un remplaçant ?
- 2- **Quand** (date d'entrée en fonction) le commerce aura-t-il besoin de ce personnel pour accomplir ces tâches ? Par exemple, à quelles périodes de l'année la demande des clients devient-elle plus grande ?
- 3- **Combien** de personnes devront être embauchées pour accomplir toutes ces tâches ?

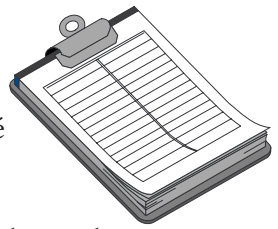
Conseil pratique

- Planifiez le début de votre processus d'embauche au moins 4 à 6 semaines avant la date d'entrée en fonction que vous aurez fixée.



Établissement du profil d'exigences

La deuxième et la plus importante des étapes consiste à déterminer le profil d'exigences du poste, c'est-à-dire les caractéristiques et les compétences que l'employé devra posséder pour réussir les tâches de vendeur dans votre commerce.



Ainsi, plus vous saurez ce que vous cherchez comme candidat, plus vos outils et votre démarche gagneront en efficacité, et plus l'embauche de votre employé vous apparaîtra facile.

Le profil de compétences

1. Commencez par dresser la liste des *principales* tâches ou responsabilités du poste, ou révisez sa description de tâches si elle existe déjà. Pour vous aider, inspirez-vous du tableau suivant.

Vendeur, commerce de détail — Tâches standards

- Relation : accueillir, écouter, établir un lien « affectif ».
- Vente : comprendre le besoin, informer le client et l'aider à prendre une décision.
- Transactions : préparer la facture ou le contrat, emballer la marchandise, encaisser l'argent.
- Protection de l'actif : agir de façon à prévenir les pertes causées par le vol, la fraude et la manipulation inadéquate de la marchandise.
- Acheminement et inventaire : vérifier la marchandise sur réception, effectuer des retours et des transferts, tenir à jour l'inventaire, etc.
- Aménagement : étiqueter, placer et mettre en valeur la marchandise.

2. Précisez ensuite les caractéristiques du contexte de travail qui peuvent nécessiter des compétences spécifiques ou une personnalité particulière de la part du futur employé. Par exemple :
 - Le type de marchandises ou de services vendus.
 - Le mode de rémunération : salaire, commissions ou les deux ?
 - L'horaire de travail : temps plein ou partiel, horaire stable ou variable, sur appel, etc. ?
 - La personnalité du supérieur immédiat, par exemple : autocratique, démocratique ou laisser-faire ?
 - La formation et l'encadrement prévus : employé avec beaucoup ou peu d'expérience ?
 - Autre ?

Étape 2

3. Posez-vous maintenant la question clé suivante :

Pour chacune de ces tâches et chacune de ces caractéristiques du contexte de travail, quelles **connaissances, habiletés et attitudes** le candidat devrait-il posséder, dès l'embauche, pour réussir ?



Afin de vous aider à répondre à cette question, utilisez la *Grille d'établissement d'un profil de compétences* de l'annexe 1, à la page 19.

4. En remplissant cette grille de travail, vous devriez obtenir une multitude de compétences, certaines plus importantes que d'autres. Afin de simplifier votre processus d'embauche, il est préférable de réduire cette liste à six ou huit compétences seulement.

Choisissez les plus importantes ou regroupez ensemble celles qui se ressemblent. Par exemple, les compétences : « écoute », « entregent » et « vulgarisation » peuvent être regroupées sous une compétence qui les englobe toutes : « communication ». Vous devriez ainsi obtenir un profil de compétences semblable à celui du tableau suivant.

Exemple de profil de compétences Poste de vendeur (commerce de détail)

- Techniques de vente
- Motivation
- Entregent et communication interpersonnelle
- Concentration sur le client
- Initiative et engagement
- Curiosité
- Sens de l'organisation et des priorités
- Tolérance à la pression et aux interruptions
- Esprit d'équipe

Ces compétences serviront notamment à bâtir vos questions, à interpréter les réponses des candidats lors des entrevues (étape 5), ainsi qu'à choisir celui que vous embaucherez (étape 6).



Les exigences de base

Établissez ensuite les exigences essentielles, c'est-à-dire *non négociables*, pour réussir comme vendeur dans votre commerce.

Les exigences les plus utiles sont généralement :

- Le genre d'expérience, par exemple vendeur dans un commerce de détail.
- Le nombre d'années d'expérience pertinente.
- La scolarité, par exemple un DEC en « Technique de gestion de commerces » ou un DEP en « vente-conseil ».
- Les langues.
- Les logiciels utilisés couramment.
- Les heures de disponibilité.
- Etc.



Ces exigences vous serviront à rédiger une annonce (étape 3) et à présélectionner les candidats (étape 4).

Conseil pratique

- Évitez de surqualifier le poste : plus les exigences sont élevées, plus la rémunération devra être élevée. Soyez réaliste par rapport à vos besoins.



Recrutement de candidats

Lorsque le profil de l'employé recherché est défini, commencez le recrutement.

Attention : le but de cette étape n'est pas d'obtenir le plus grand nombre possible de candidats, mais de dénicher dans la population des candidats *prometteurs*, c'est-à-dire susceptibles de réussir comme vendeur dans votre commerce, et de les inciter à postuler.



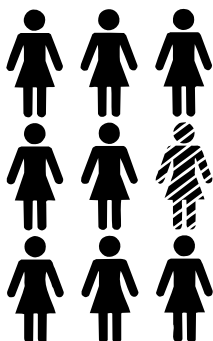
Le recrutement équivaut à une campagne de marketing : au lieu d'attirer des clients potentiels pour leur vendre votre marchandise, vous attirez des candidats valables et vous tentez de les intéresser à travailler pour vous. Votre campagne de recrutement doit comprendre les étapes suivantes :

1. Après avoir déterminé le profil du candidat *prometteur* (étape 2 du profil d'exigences), tentez de découvrir ses préférences et ses attentes comme vous le feriez dans une campagne de marketing auprès de vos clients.

Demandez à vos employés actuels quels sont les avantages et l'intérêt qu'ils perçoivent, au-delà de la rémunération, à travailler pour votre commerce. Leurs réponses deviendront autant d'éléments pour attirer et intéresser vos futurs vendeurs.

2. Déterminez quels moyens ou médias sont les plus susceptibles de rejoindre ces candidats potentiels. Que lisent-ils ? Que fréquentent-ils ? Etc.

Le prochain tableau suggère plusieurs moyens de recrutement. Le plus simple et le plus efficace reste encore le réseau de contacts. Mais, comme en publicité, il vaut parfois la peine d'investir quelques centaines de dollars dans des moyens à plus large diffusion pour réussir à rejoindre les candidats plus rares.



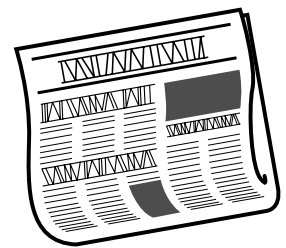
Prospection de candidatures — Moyens suggérés	
Moyens à diffusion ciblée <ul style="list-style-type: none"> • Vos anciens employés • Le réseau naturel : candidats référés par des employés, des collègues détaillants, des clients, des fournisseurs, des amis, etc. • Une affiche dans la vitrine • Votre banque de <i>curriculum vitae</i> • Les candidatures spontanées • Un affichage aux endroits ciblés (fréquentés par les candidats potentiels) • Les écoles et centres de formation spécialisés offrant le programme de vente-conseil • Le service de placement des institutions scolaires et universitaires 	Moyens à diffusion de masse <ul style="list-style-type: none"> • Les journaux : <ul style="list-style-type: none"> - petites annonces - carrières et professions - publicité déguisée, par exemple, article sur l'agrandissement de votre commerce • Les sites d'emploi sur Internet • Le site Internet de votre commerce par lequel vous invitez les candidats à postuler • Les agences de personnel ou de louage de services • Les revues ou journaux spécialisés • Emploi-Québec, services aux employeurs • Salons et foires de l'emploi

3. Préparez le message ou la publicité qui incitera les candidats *prometteurs* à postuler.

Par exemple, rédigez une annonce en vous inspirant d'exemples pertinents puisés dans les journaux. Gardez toujours en tête vos exigences ainsi que les attentes connues des candidats afin d'orienter votre message.

Qu'elle soit simple ou détaillée, votre annonce doit comprendre les éléments suivants :

- Le nom et une description sommaire de votre commerce
- Le titre, les tâches et les responsabilités du poste
- Les principales exigences pour assumer le poste
- Vos coordonnées et une date limite pour faire parvenir le *curriculum vitae*.



4. Diffusez le message. Laissez une à deux semaines aux candidats pour postuler.

Conseil pratique

- Soignez vos relations avec vos collègues des autres commerces de détail en misant sur la collaboration et l'entraide. Rappelez-vous que le maraudage d'employés compétents auprès de vos concurrents ou dans les commerces voisins peut se faire dans les deux sens.



Étape 4

Présélection

Votre campagne de recrutement a porté fruit : plusieurs *curriculum vitae* ont été reçus.

Procédez maintenant à une première sélection en éliminant de la course les candidats qui présentent peu d'intérêt, c'est-à-dire qui ne rencontrent pas les exigences de base pour occuper le poste. Vous pourrez ainsi consacrer plus de temps en entrevue aux candidats prometteurs.



La présélection à l'aide des *curriculum vitae*

Examinez d'abord les *curriculum vitae* reçus. Concentrez votre attention uniquement sur les exigences de base du poste qui ont été établies à l'étape 2.

Pour vous aider à focaliser votre attention sur ces exigences, et pour pouvoir comparer les candidats entre eux, préparez une grille d'évaluation en vous inspirant de l'exemple suivant.

Grille d'évaluation d'un <i>curriculum vitae</i> (Exemple)		✓
• Deux ans d'expérience en vente dans un commerce de détail
• Expérience de la spécialité du commerce : type de service ou de marchandise à vendre
• Diplôme d'études professionnelles (D.E.P.) en « Vente-conseil »
• Expérience avec les logiciels du commerce
• Présentation claire, propre et concise du <i>curriculum vitae</i>
Retenu pour entrevue téléphonique de présélection

À chaque *curriculum vitae* reçu, remplissez une grille d'évaluation. Pendant la lecture d'un C.V., notez vos questions au fur et à mesure qu'elles émergent afin de pouvoir les poser plus tard au candidat. Demandez-vous par exemple :

- Quelles informations méritent d'être approfondies ?
- Quelles informations surprenantes ou déroutantes exigent une explication de la part du candidat ?
- Quelles sont les informations manquantes qu'il me faut obtenir pour compléter la grille d'évaluation du *curriculum vitae* ?

Rappelez-vous l'objectif de la présélection : éliminer les candidatures non prometteuses. À moins de circonstances particulières, un *curriculum vitae* qui ne respecte pas les exigences de base du poste devrait être disqualifié de la course. Par exemple, si deux ans d'expérience en commerce de détail sont considérés comme une condition de réussite, soyez intraitable pour tous ceux qui ne remplissent pas cette condition.



Retenez pour les entretiens téléphoniques de présélection une dizaine de candidatures prometteuses, quinze au maximum.

Conseil pratique

- Si, malgré vos efforts de recrutement, vous avez reçu peu de candidatures, pensez à réduire vos exigences. Investissez plutôt dans la formation et le *coaching* de candidats moins expérimentés ayant du potentiel.



L'entretien téléphonique de présélection

Vous avez identifié une quinzaine de *curriculum vitae* intéressants. Plutôt que d'inviter tous ces candidats en entrevue, assurez-vous, grâce à une courte entrevue téléphonique de présélection, qu'ils possèdent **effectivement** les exigences de base pour réussir.

Une telle préentrevue doit durer environ dix minutes, quinze minutes au maximum. Pendant la conversation, posez des questions précises qui ne demandent pas de développement. Réservez vos questions d'approfondissement pour la véritable entrevue, si, bien sûr, le candidat se qualifie pour cette étape.

Vos questions doivent servir à :

- Obtenir des clarifications et des informations supplémentaires pour vous permettre de compléter la grille d'évaluation du *curriculum vitae*.
- Déterminer si le candidat possède les compétences *techniques* recherchées (vente, service à la clientèle, merchandising, etc.) pour justifier une entrevue en profondeur.
- S'assurer que le candidat est capable de bien représenter l'image de votre commerce : qualité de la communication, présentation de soi, entretient, etc.

Préparez soigneusement vos questions. Inspirez-vous de celles qui vous sont venues spontanément à la lecture du *curriculum vitae*, ainsi que du canevas d'entretien téléphonique de présélection de l'annexe 2, à la page 20.

Pendant la conversation, prenez des notes. À la fin, remplissez une grille d'évaluation pour chaque candidat. Inspirez-vous de l'exemple suivant pour construire votre grille.



Étape 4

Entrevue téléphonique de présélection		
Informations à valider	Notes ou commentaires	
• Intérêt pour le poste, motivation	Oui	Non
• Connaissance des techniques de vente	Oui	Non
• Connaissance de l'approche « client »	Oui	Non
• Expertise par rapport à la spécialité du commerce (service ou marchandise à vendre).	Oui	Non
• Langues parlées et écrites pertinentes.	Oui	Non
• Compatibilité entre le salaire offert et les attentes du candidat	Oui	Non
• Disposition à travailler selon un horaire variable	Oui	Non
• Entregent et qualité de la communication	Oui	Non
Retenu pour l'entrevue	Oui	Non

En utilisant les informations des *curriculum vitae* et celles des entrevues téléphoniques de présélection, choisissez les 4 ou 5 candidats les plus prometteurs et invitez-les à une entrevue. Demandez-leur de prévoir une à deux heures pour cette rencontre, incluant les imprévus possibles.

Conseil pratique

- Lorsqu'un candidat vient spontanément porter son *curriculum vitae* alors qu'aucun poste n'est ouvert, soyez prêt à l'interviewer en face à face avec votre canevas et votre grille d'évaluation d'entrevue de *présélection*. Si le candidat est prometteur, conservez précieusement sa candidature.



Sélection

Ayant écarté les candidats qui ne répondent pas aux exigences de base, vous devez maintenant choisir, parmi ceux qui présentent un potentiel intéressant, celui qui correspond le mieux au profil de compétences recherchées.



Utilisez un examen écrit, ou mieux une mise en situation pour apprécier les compétences **techniques** des candidats. Réservez l'entrevue pour vérifier leurs attitudes.

Une mise en situation sur les techniques de vente

Évaluez les compétences de vente des candidats à l'aide d'une mise en situation dans laquelle ils devront jouer le rôle de vendeur et vous, celui du client. Construisez votre rôle à partir d'une situation difficile mais non impossible que vous avez vécue récemment avec un client réel.

Établissez à l'avance votre grille d'observation et d'évaluation des comportements du candidat. Par exemple :

- Comment entre-t-il en contact avec le client ?
- Écoute-t-il le besoin ?
- Cherche-t-il à vendre ou à aider le client à trouver une solution ?
- Comment accomplit-il les différentes étapes du processus de vente ?
- Etc.



L'entrevue

L'entrevue de sélection sert à obtenir des informations pour vous permettre d'évaluer la capacité du candidat à réussir comme vendeur dans votre commerce, et plus exactement à :

- le faire parler de ses champs d'intérêt et de ses réalisations passées;
- l'amener à raconter comment il s'est comporté dans des situations spécifiques faisant appel aux compétences recherchées pour le poste;
- vérifiez si lui et vous avez des affinités.

Préparez soigneusement votre canevas d'entrevue ainsi qu'une grille d'évaluation à l'exemple de ceux présentés aux annexes 3 et 4 (pages 22 et 25).

Préparez également des réponses aux questions que pourraient vous poser les candidats (salaire, climat de travail, taux de roulement, etc.). Soyez prêt à répondre en donnant l'heure juste.

Étape 5

Menez vos entretiens en vous inspirant de la démarche suivante. Planifiez des rencontres d'une heure au moins pour avoir le temps d'évaluer toutes les compétences du profil recherché.

Avant l'entrevue

- Préparez la rencontre : déterminez le lieu, les heures, la logistique des rencontres, etc. Révisez le profil de compétences et le canevas d'entrevue.
- Assurez-vous d'être pleinement disponible, présent et attentif pour la durée de l'entrevue. Utilisez un endroit calme, à l'abri des indiscretions, sans téléphone ni possibilité de visiteur impromptu.
- Relisez le *curriculum vitae* du candidat ainsi que vos notes d'entrevue téléphonique en identifiant les points à clarifier.

Au début de l'entrevue

- Établissez le contact, mettez le candidat en confiance pour qu'il s'exprime ouvertement. Offrez-lui de l'eau ou un café.
- Précisez les objectifs de l'entrevue. Au besoin, résumez les grandes lignes du poste offert.
- Décrivez le déroulement de la rencontre.
- Demandez au candidat s'il a des questions ou des commentaires avant de poursuivre.

En général, pendant l'entrevue

- Soyez attentif, intéressé, d'une écoute bienveillante et facilitante.
- Vos premières questions doivent servir à mettre en confiance et à diminuer la nervosité du candidat. Plus vite un climat d'échange et de respect sera installé, plus l'entrevue sera profitable aux deux parties.
- Utilisez les mêmes critères et les mêmes questions pour tous par souci d'objectivité.
- Posez des questions en évitant de suggérer des réponses ou de donner votre point de vue. Gardez votre objectif en tête : obtenir des informations pour évaluer la capacité de l'individu à réussir comme vendeur dans votre commerce.
- Approfondissez systématiquement toute réponse vague, trop générale ou contradictoire : exigez, avec insistance au besoin, des exemples concrets, des expériences vécues ou des anecdotes qui peuvent illustrer les affirmations du candidat.
- Prenez des notes pour garder en mémoire tout ce qui a été dit.



En fin d'entrevue

- Révisez rapidement le profil de compétences et assurez-vous que vous avez suffisamment d'informations pour remplir la fiche d'évaluation.
- Remerciez le candidat pour sa patience et ses efforts.
- Invitez le candidat à poser ses propres questions.
- Terminez l'entrevue en décrivant au candidat les prochaines étapes du processus de sélection.

Après l'entrevue

- Remplissez immédiatement, à l'aide de vos notes, la fiche d'évaluation de l'entrevue. Dans la colonne des remarques, notez les faits et les réponses clés du candidat. Évitez d'écrire vos opinions personnelles et vos impressions.

Interprétation des réponses en entrevue

Écoutez attentivement les expériences vécues ou les anecdotes racontées par les candidats. Dans chacun de ces récits, demandez-vous quelles compétences, parmi celles établies à l'étape 2, ont été utilisées. Voyez l'exemple de l'encadré ci-après.

Interprétation des réponses en entrevue	
Exemple de question	Exemple de réponse du candidat
Parlez-moi de la dernière fois où vous avez été en retard. Que s'est-il passé ?	« Un matin, j'étais sûr d'arriver très en retard au travail à cause de ma voiture. J'ai appelé mon patron. Sur sa boîte vocale, je lui ai expliqué rapidement mon problème. Je lui ai dit que je m'arrangerais pour trouver quelqu'un, parmi les employés à temps partiel, pour me remplacer durant l'avant-midi. Je lui ai aussi dit que j'en profiterais, pendant que j'attendrais au garage, pour travailler sur le rapport d'inventaires. Quand je suis revenu au travail, mon patron n'a jamais passé de commentaire. Mais à partir de ce moment, il me faisait beaucoup plus confiance. »

Étape 5

Une réponse aussi riche et significative permet à un intervieweur de déduire que ce candidat possède au moins les trois compétences suivantes : fiabilité, débrouillardise et sens des responsabilités.

Conseils pratiques

- Respectez la *Charte des droits et libertés* à tout moment dans votre processus d'embauche. Lisez la partie traitant des questions permises et à éviter en entrevue dans l'excellent document : *Mieux gérer en toute équité*. Ce document est gratuit à la Commission des droits de la personne, www.cdpcj.qc.ca/.
- Demandez à un employé de confiance ainsi qu'à un collègue de participer à titre d'observateur aux entrevues. Leurs points de vue vous permettront de réduire la subjectivité de votre décision d'embauche.
- Si vous décidez de faire une deuxième entrevue avec un finaliste, pensez à le rencontrer dans un contexte moins officiel, comme un petit-déjeuner. Vous en apprendrez peut-être plus sur le candidat qu'avec des questions directes.



Choix final et vérification des références

Le choix final du candidat

Vous devriez maintenant être en mesure de fixer votre choix sur le candidat qui aura le poste. Pour vous aider, prenez en considération les informations suivantes :

- Les compétences que les candidats ont su démontrer tout au long du processus. Révisez notamment leurs trois fiches d'évaluation (*curriculum vitae*, entrevue téléphonique et entrevue de sélection).
- Votre intuition générale quant à leur capacité d'avoir du succès dans votre commerce.
- Votre affinité avec chacun des candidats. Posez-vous la question : ai-je le goût de travailler avec cette personne ? Rappelez-vous que vous aurez à le côtoyer de longues heures.

Le meilleur candidat n'est pas nécessairement le candidat *idéal* : ce dernier pourrait être trop cher, devenir rapidement insatisfait des défis offerts, ou simplement être tellement rare qu'il serait vain d'attendre qu'il pose sa candidature.

Conseils pratiques

- Lorsque deux candidats vous apparaissent excellents au point de rendre difficile votre choix final, simplifiez-vous la vie en déterminant au sort le gagnant.
- Si un ou deux candidats vous font hésiter, procédez à une deuxième entrevue avec des questions ou des mises en situation qui vont davantage en profondeur.
- Si, après une deuxième entrevue, vous hésitez à engager le meilleur candidat parmi ceux rencontrés, si vous doutez de sa capacité à servir vos clients comme vous le souhaitez, fiez-vous à votre intuition : recommencez tout simplement le processus de recrutement au complet. Une décision d'embauche reportée coûte moins cher qu'une mauvaise décision.
- Lorsque l'enjeu du choix d'un candidat est important, il est possible d'utiliser des tests psychométriques adaptés au profil du vendeur dans le commerce de détail. Pour plus de renseignements, consultez un psychologue industriel.



La vérification des références

Vous avez arrêté votre choix sur un candidat et vous envisagez avec enthousiasme de l'engager. Auparavant, assurez-vous que vous avez fait le bon choix en vérifiant auprès de ses références si les informations qu'il vous a données sont vraies et complètes.

Lors de l'entrevue, demandez à chacun des candidats de remplir une formule de consentement pour vous autoriser à contacter ses références. Un modèle de formule est présenté à l'annexe 5, à la page 26. Même si vous ne vérifiez les références que d'un seul candidat, il est important d'obtenir le consentement de tous.

Utilisez le téléphone ou rencontrez les personnes à contacter. Quant aux lettres de recommandation, les spécialistes les considèrent moins fiables.

Un entretien avec une référence sert à *vérifier des informations fournies* par le candidat, et non à en obtenir des nouvelles. Par exemple, le candidat affirme avoir été le meilleur vendeur chez son ancien employeur ? N'avez aucune gêne à valider cette information !

Préparez vos questions à partir des faits mentionnés dans le *curriculum vitae* ainsi que des affirmations du candidat en entrevue. Posez principalement des questions de type « vrai-faux ». Inspirez-vous également du canevas d'entrevue de vérification de références présenté à l'annexe 6, à la page 27.

Conseils pratiques

- Ne faites une offre d'emploi au candidat **que lorsque les références ont été prises**. Dans l'éventualité où les informations sont défavorables, vous n'aurez pas à revenir sur votre parole.
- Restez toujours très poli avec les références, même en cas de refus de répondre à des questions. Lisez plutôt entre les lignes : ce que la personne refuse de dire peut signifier davantage que ce qu'elle dit.
- Afin de bien vous conformer à la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé (Loi 68), détruisez vos notes de références aussitôt que le candidat est engagé.
- En cas de doute sérieux sur un candidat qui vous apparaît tout de même intéressant, une firme d'enquête peut, pour un montant minime (100 à 200 \$), vous aider à obtenir des informations plus délicates et vous éviter des complications très coûteuses.
- Demandez au candidat d'obtenir un « Certificat de bonne conduite » auprès de la Sûreté du Québec ou de la Gendarmerie Royale du Canada. Pour un coût minime, un tel certificat démontre que son détenteur n'a jamais été condamné au Canada.



Embauche et intégration

L'embauche

Lorsque les références sont favorables, présentez au candidat une offre d'emploi. Proposez-lui une rémunération en fonction :

- de votre capacité de payer;
- des règles d'équité interne;
- des normes du marché.

Mettez les éléments de votre proposition par écrit dans une lettre d'entente qu'il devra signer. Incluez dans cette lettre toutes les conditions d'emploi importantes telles que les avantages sociaux, les congés, les heures de travail, etc.

S'il s'agit vraiment d'un bon candidat, attendez-vous à devoir négocier. À défaut de jouer le jeu avec lui, il pourrait un jour se retrouver chez votre concurrent.

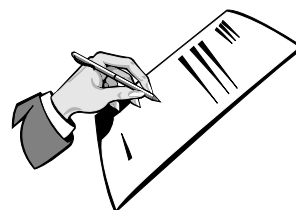
Par ailleurs, permettez au candidat de prendre une décision motivée en lui décrivant les conditions de travail, favorables comme défavorables. Tout est dans l'art de présenter les choses : vendez le poste, mais de façon réaliste. Toute fausse représentation mène à la désillusion et à une démission quasi assurée de l'employé dans les mois qui suivent l'embauche.

L'intégration

Lorsque votre nouvel employé entre en poste, il a besoin d'apprendre le fonctionnement de votre commerce et de diminuer son anxiété. C'est à ce moment, plus qu'à n'importe quel autre, qu'il a besoin de votre soutien pour réussir à s'intégrer et devenir pleinement efficace.

Soyez présent et attentif à ses besoins dès la première journée. Présentez-le à l'ensemble des employés. Initiez-le étape par étape au fonctionnement du commerce en étalant sur plusieurs périodes les informations et nombreux détails à apprendre. Pendant l'appropriation de ce fonctionnement, donnez-lui le droit d'oser et de faire des erreurs, et offrez votre aide au besoin.

Visez, pendant la phase d'intégration, à créer un climat d'accueil et de confiance de façon à rassurer l'employé et à l'aider à apprendre rapidement tout ce qu'il doit intégrer.



Conseils pratiques

- Au moment de l'embauche, prévoyez un temps de mise à l'essai. Planifiez durant cette période des rencontres régulières d'ajustement et de *coaching* avec l'employé.
- Prévoyez un programme ou plan d'accueil sous supervision d'un employé plus expérimenté.
- Dès son entrée en poste, déterminez ses besoins de formation à l'aide du guide : *Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail* (voir le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail), puis préparez un plan de formation pour son développement professionnel.



Bibliographie

ABBEY-LIVINGSTON, D. et BECKS, D.D. *Developping High Performing Staff. A Retailer's Guide to Finding and Keeping the Best*. Toronto, Retail Learning Initiative. 1996, 263 p.

CHAREST, J.-P. *Comment embaucher les bons employés et les former pour mieux vendre*. Conseil québécois du commerce de détail, 1997. 36 p.

CHAREST, J.-P. *Comment embaucher. Techniques et outils de dotation*. Manuel de formation, 1999, 35 p.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'OEUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL. *Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail*. Guide pratique, 1999, 36 p.

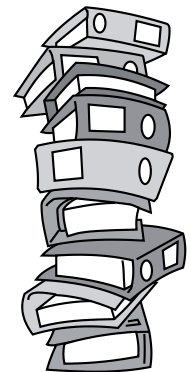
COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'OEUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL. *Magasiner des ressources de formation pour le commerce de détail*. Guide pratique, 2000, 14 p.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC. *Mieux gérer en toute équité. Guide d'application de la Charte des droits et libertés de la personne à l'intention des employeurs*.

EMPLOI-JEUNESSE 1994. *L'embauche : faites-en bon emploi*. Sun Life du Canada, Montréal, 1994, 157 p.

EMPLOI-QUÉBEC. Direction régionale de Montréal. *Recruter et garder son personnel : trois guides pour sélectionner, rémunérer le personnel et gérer le rendement des équipes que vous lancez dans la course au championnat*. Montréal, 1998.

MILLER, Marie-Thérèse & TURGEON, Bernard. *Supervision et gestion des ressources humaines*. St-Laurent, McGraw-Hill, 1992.



Exemple de grille de travail

Grille d'établissement d'un profil de compétences			
TÂCHES	Connaissances	Habilités	Attitudes
Relation : accueillir, écouter, établir un lien « affectif »	<ul style="list-style-type: none"> Techniques d'écoute active 	<ul style="list-style-type: none"> Entregent 	<ul style="list-style-type: none"> Centré sur les émotions du client
Informer le client sur les produits	<ul style="list-style-type: none"> Caractéristiques, avantages et inconvénients des produits Techniques de présentation 	<ul style="list-style-type: none"> S'exprimer avec aisance Vulgariser, être précis et concis 	<ul style="list-style-type: none"> Enthousiasme pour les produits et les solutions qu'ils procurent Avoir les intérêts du client à cœur
CONTEXTE DU TRAVAIL	Connaissances	Habilités	Attitudes
Horaire variable			<ul style="list-style-type: none"> Être disposé à travailler aux heures requises

Entrevue téléphonique de présélection

Poste : vendeur, commerce de détail

Introduction (scénario suggéré)

Nous avons reçu votre CV pour le poste de vendeur dans notre commerce.

Nous sommes en train de dépouiller les CV reçus. J'aurais besoin de quelques précisions ou éclaircissements.

Est-ce que vous avez quelques minutes pour répondre à mes questions ? (Si non :) Serait-il possible de vous retéléphoner plus tard ?

1. Motivation

- Pourquoi postulez-vous pour cet emploi ? - Expliquez-moi votre cheminement.

2. Précisions sur le *curriculum vitae*

Les études

- La scolarité pour le diplôme de _____ est terminée ?
- Quand précisément avez-vous reçu votre diplôme ?
- Quelle est votre spécialisation par rapport à ce diplôme ?

L'expérience

- Êtes-vous en emploi en ce moment ?
- Vous avez travaillé pour l'entreprise XYZ en 1998 et 1999. Combien de mois plus exactement ?
À temps plein ou à temps partiel ?
- Parlez-moi des défis auxquels vous avez été confronté dans cet emploi.
- Décrivez le type de marchandise ou de services que vous vendiez.
- Pour quelle raison avez-vous quitté cet emploi ?

3. Compétences techniques

Vérifiez si le candidat possède les compétences techniques recherchées. Si une réponse démontre qu'il possède la compétence, passez rapidement à une autre question. Réservez votre désir d'approfondir pour l'entrevue de sélection.

- Décrivez-moi brièvement les principales étapes d'une vente.
- Nommez-moi ou décrivez-moi quelques principes ou techniques de « l'approche client ».
- Décrivez-moi les différences entre tel et tel produits...Parlez-moi des avantages de tel produit.



4. Attentes salariales (facultatif)

Au besoin, vérifiez si les attentes salariales du candidat sont réalistes par rapport à ce que vous pourrez lui offrir au moment de négocier. Si l'écart est faible, poursuivez l'entrevue sans débattre. Mais si l'écart est important, expliquez la situation et vérifiez s'il souhaite toujours postuler.

- À titre d'indication seulement, combien selon vous peut gagner un vendeur dans un commerce comme le nôtre ?

5. Autres exigences à vérifier

- Which languages do you speak, other than french ? (Exigez la réponse en anglais).
- Êtes-vous disposé à travailler selon un horaire variable ?

Conclusion (scénario suggéré) :

Je vous remercie d'avoir pris quelques minutes pour répondre à nos questions. Vous comprenez, nous avons reçu plusieurs autres C.V. : si votre candidature est retenue, nous vous contacterons pour une entrevue.

Si, justement, nous décidons de vous inviter à une entrevue, seriez-vous disponible mardi prochain le _____ ?

Si éventuellement nous devons fixer un rendez-vous avec vous, nous le ferons au plus tard le _____. À bientôt peut-être, et bonne chance dans votre recherche d'emploi.

E n t r e v u e d e s é l e c t i o n

Poste : vendeur (commerce de détail)

Introduction (scénario suggéré)

- 1) Présentations d'usage
- 2) L'objectif de notre rencontre consiste à :
 - Nous permettre de recueillir des informations afin de déterminer quel candidat possède les compétences que nous pensons nécessaires pour réussir et avoir du succès dans le poste.
 - Vous permettre de poser des questions afin de vérifier si ce poste et les conditions d'emploi vous conviennent.
- 3) La rencontre, qui devrait durer entre 20 minutes et une heure, se déroulera en deux étapes :
 - a) Nous débutons par nos questions.
 - b) Lorsque nous aurons terminé, vous pourrez poser vos questions.
- 4) Est-ce que cette façon de procéder vous convient ?

Mise en situation : techniques de vente

Évaluez les compétences de vente du candidat à l'aide d'une mise en situation dans laquelle il joue le rôle de vendeur et vous celui du client. Cette mise en situation peut également être effectuée avant ou après l'entrevue par l'un de vos collaborateurs.

Questions de l'intervieweur

Consigne : les compétences et les questions qui suivent ne sont que des suggestions. Adaptez-les en fonction des exigences du poste et de votre propre style d'intervieweur. Ne posez que 6 ou 7 questions par candidat. Assurez-vous que vous obtenez bien une réponse à la question posée.

Motivation

- Pourquoi voulez-vous ce poste ? Pourquoi vouloir changer d'emploi ?
- Parlez-moi brièvement de votre cheminement de carrière et de vos études.
- Si vous aviez à suivre une formation ou du perfectionnement, qu'est-ce que vous choisiriez ?
- Qu'est-ce que vous aimiez le mieux dans votre dernier travail ? Le moins ?
- Qu'est-ce qui vous attire le plus dans notre type de commerce ? Pourquoi ?

Entretien et communication interpersonnelle

Aucune question particulière. Observez simplement comment le candidat se présente au début de la rencontre, comment il écoute et répond aux questions posées, et comment il communique ses idées.

Concentration sur le client

- Parlez-moi d'une situation récente où vous avez apporté ou donné au client plus qu'il n'en demandait.
- Décrivez-moi le type de clients que vous préférez. Pensez à l'un d'eux en particulier et racontez-moi comment s'est déroulée la vente.
- Parlez-moi de la dernière fois où vous avez eu à transiger avec un client mécontent. Qu'avez-vous fait ? Comment avez-vous désamorcé son agressivité ?

Initiative et engagement

- Parlez-moi d'un projet ou d'un emploi où vous vous êtes dépassé, où vous avez eu à travailler très fort pour réaliser ce qu'on attendait de vous.
- Parlez-moi d'un objectif à atteindre, par exemple de vente, qui vous a donné du fil à retordre dans le passé. Que s'est-il passé ?
- Décrivez-moi une situation où vous avez mérité des éloges pour votre dévouement.

Curiosité

- C'est connu, les produits évoluent très rapidement. Qu'avez-vous fait durant votre dernier emploi pour vous tenir à jour ? Soyez concret et précis.
- Décrivez-moi une situation qui démontre que vous êtes un esprit curieux au travail.
- Parlez-moi d'une circonstance où vous avez eu à faire des sacrifices, par exemple familiaux, pour le bien de votre propre développement personnel ou professionnel.

Sens de l'organisation et des priorités

- Parlez-moi d'une situation où vous avez eu à établir des priorités pour arriver à tout faire à temps.
- Décrivez-moi une situation où, malgré votre sens de l'organisation, vous avez été dépassé par les événements.
- Parlez-moi d'une situation récente où vous avez eu à servir plusieurs clients en même temps. Comment vous y êtes-vous pris ?

Tolérance à la pression et aux interruptions

- Donnez-moi un exemple qui démontre que vous êtes en mesure de travailler et de produire les résultats attendus sous pression.
- Décrivez-moi une situation où vous avez été interrompu à plusieurs reprises alors que vous aviez un travail urgent à terminer. Qu'avez-vous fait ? Comment avez-vous réagi ?
- Décrivez une situation au travail qui vous a procuré beaucoup de stress. Que s'est-il passé ? Comment avez-vous géré votre stress ?

Esprit d'équipe

- Donnez-moi un exemple où vous avez suspendu temporairement vos activités pour prêter main-forte à un collègue, à un autre vendeur.
- Parlez-moi d'une situation où vous avez éprouvé des difficultés au sein d'une équipe.
- Décrivez-moi une situation d'équipe où votre contribution a été déterminante.

Questions du candidat

À votre tour de nous poser des questions...

Conclusion (scénario suggéré)

Avez-vous d'autres questions ? Est-ce que d'autres membres du comité de sélection ont une dernière question à poser au candidat ?

Pour ma part, je pense avoir toute l'information dont j'ai besoin pour prendre une décision.

En terminant, voici la suite des événements à venir :

1. Nous allons terminer les entrevues avec les autres candidats.
2. Au besoin, nous pourrions avoir besoin d'une 2e entrevue. Seriez-vous disponible le cas échéant ?
3. Nous vérifierons les références des candidats. À ce sujet, nous vous saurions gré de bien remplir les formules de consentement suivantes. Voir annexe 5 page 27.
4. Nous procéderons ensuite au choix final et à l'embauche du candidat.
5. Nous aviserons tous les candidats qui sont venus en entrevue et qui ne sont pas retenus pour le poste de la décision qui les concerne.

Je vous remercie d'avoir su vous libérer pour cette rencontre et d'avoir répondu à nos questions.

Référence

Formule de consentement

Moi, _____, j'autorise M. ou Mme _____, du commerce : _____, à communiquer avec la personne mentionnée ci-dessous à titre de référence, afin d'obtenir les renseignements nécessaires à l'évaluation de ma présente candidature pour le poste de vendeur.

J'autorise, par le fait même, la personne mentionnée ci-dessous à titre de référence à communiquer à la personne nommée ci-haut les informations nécessaires à l'évaluation de ma candidature.

Le présent consentement est valide pour la durée nécessaire à une décision relative à l'acceptation ou au refus de ma candidature.

Nom et coordonnées de la référence autorisée

Nom : _____

Poste : _____

Entreprise : _____

Téléphone : _____

Date

Signature du candidat



Canevas d'entrevue suggéré

Entrevue de vérification des références

Poste : vendeur (commerce de détail)

Introduction (scénario suggéré)

Après les présentations d'usage :

J'évalue en ce moment la candidature d'un de vos anciens employés, M. (ou Mme) _____ pour un poste de vendeur. Je souhaiterais vérifier quelques informations avec vous. J'aurais besoin de votre collaboration pour au maximum cinq minutes.

Nous avons l'autorisation du candidat pour vous contacter et discuter avec vous à son sujet. Si vous le désirez, je peux vous faxer cette autorisation.

Je vous garantis bien sûr la plus haute **confidentialité** de notre conversation.

Questions

1. Étiez-vous le supérieur immédiat du candidat ?
2. Le candidat m'a dit en entrevue.... Est-ce vrai ?
 - ...qu'il était le meilleur vendeur de votre commerce ?
 - ...qu'il était fiable, s'absentait rarement, était à l'heure ?
 - ...qu'il gagnait \$ _____ de l'heure lorsqu'il a quitté votre compagnie ?
 - ...que vous avez mis fin à son emploi pour le motif de _____. Est-ce vrai ? Est-ce l'unique raison ?
3. Quelles sont les forces et les faiblesses du candidat ?
4. Si je décide de l'engager, quelles suggestions auriez-vous à me faire pour obtenir le meilleur de cet employé ?
5. De quelle formation aurait besoin le candidat pour progresser professionnellement ?
6. Quelle était l'attitude du candidat, par rapport à son travail, son poste, ses responsabilités, etc. ?
7. Réengageriez-vous ce candidat ? Pourquoi ?

Conclusion (scénario suggéré)

Je vous remercie de votre collaboration. Je vous promets encore une fois que ces informations resteront confidentielles.



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