



GUIDE DE GESTION

**SUPERVISEUR
DE PREMIER
NIVEAU
COMMERCÉ
DE DÉTAIL**



REMERCIEMENTS

Détail Québec tient à remercier les professionnels du commerce de détail et des ressources humaines suivants pour leur temps et leurs généreux commentaires :

Madame Annick Langlais, Buropro Citation

Madame Marie-Gaëlle Lacasse, Avril

Madame Isabelle Hérard, RONA Forget

Madame Caroline Laroche, DeSerres

Madame Isabelle Côté, Centre des roses

Madame Maryse Fernandez, SAIL

Monsieur Antoine Théberge, Artisans Canada

Madame Karine Turgeon, la Vie en Rose

Madame Josée St-Vincent, DeSerres

Madame Marie-Hélène Grégoire, Première Moisson



RENSEIGNEMENTS

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
Tour Ouest, bureau 590
Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : 514-393-0222

Sans frais : 1-888-393-0222

Télécopieur : 514-393-9037

Courriel : info@detailquebec.com

Web : www.detailquebec.com



RÉALISÉ GRÂCE À LA CONTRIBUTION FINANCIÈRE DE LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET AVEC L'APPUI DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DU COMMERCE DE DÉTAIL

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

ISBN 978-2-923440-29-3

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2014

Avril 2014



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
LE RÔLE DU SUPERVISEUR	6
COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	7
ASSURER LA GESTION DES OPÉRATIONS	7
- Effectuer la planification quotidienne et hebdomadaire des activités	7
- Assurer la santé et la sécurité de la clientèle et du personnel	8
- Assister le personnel dans le déroulement des opérations	9
- Prévenir les pertes	9
- Intervenir en cas de vol ou de fraude	10
- Rédiger des rapports	10
Assurer la gestion des opération - Autoévaluation	11
GÉRER UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL	12
- Participer à la sélection du personnel	12
- Accueillir du nouveau personnel	13
- Assurer la formation du personnel	13
- Participer à l'évaluation du personnel	13
- Gérer la relève	14
- Assurer un bon climat de travail	14
- Traiter les conflits	15
- Intervenir en cas de non-respect d'une procédure	15
- Participer à un congédiement	15
Gérer une équipe de travail - Autoévaluation	16
CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ENTREPRISE	17
- Assurer le lien entre le personnel et la direction	17
- Représenter l'entreprise	18
- Appliquer des plans d'action	18
- Améliorer les méthodes de travail	18
- S'assurer de l'atteinte des objectifs	19
- Maintenir à jour ses compétences et se perfectionner	19
Contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise - Autoévaluation	20
COMPÉTENCES PERSONNELLES	21
FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP	21
COMMUNIQUER EFFICACEMENT	22
CONCLUSION	23
NOTES	24



INTRODUCTION

Détail Québec, le comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, est un organisme paritaire et sans but lucratif dont les actions sont diverses, entre autres en ce qui concerne la formation et le développement de la main-d'œuvre du secteur du commerce de détail. Il collabore étroitement avec les acteurs de ce secteur et est appuyé par le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD) et les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC). Il est financé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Détail Québec a d'abord élaboré la norme professionnelle du superviseur de premier niveau du commerce de détail (ou superviseur), puis a mis en œuvre, partout au Québec, un processus d'évaluation et de reconnaissance des compétences. Les superviseurs qui désirent voir évaluer et reconnaître leurs compétences peuvent désormais s'engager dans une démarche qui pourra les mener vers l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle délivré par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il s'agit donc d'une reconnaissance officielle de l'État.

Au fil des évaluations, Détail Québec a constaté que certaines compétences étaient moins bien maîtrisées par certains superviseurs. Ce guide se veut un condensé d'informations pratiques afin de mieux performer au quotidien.

Les principales thématiques abordées se trouvent en lien avec les compétences professionnelles de superviseur de premier niveau ainsi qu'avec certaines compétences dites personnelles telles que le leadership et la communication.

Si, après la lecture du présent guide, vous avez toujours des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Détail Québec.

1 2

7 8

LE RÔLE DU SUPERVISEUR

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

- sont responsables du bon déroulement des opérations quotidiennes et de l'atteinte des objectifs de leur unité au niveau opérationnel;
- exercent un leadership et supervisent une équipe dans le but d'atteindre des objectifs;
- se rapportent à un supérieur d'un autre niveau hiérarchique qui œuvre également dans le milieu de travail.

Autres appellations d'emploi : chef d'équipe, chef de département, troisième clé, assistant-gérant, gérant, etc.

Les six compétences suivantes sont jugées **essentiels** (ou obligatoires) à l'exercice de la profession :

1. Assurer la présentation visuelle de l'espace de vente.
2. Conseiller la clientèle pour l'achat de produits et de services.
3. Assurer la qualité du service à la clientèle.
4. Assurer la gestion des opérations.
5. Gérer une équipe de travail.
6. Contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise.

Alors que la septième compétence est jugée **complémentaire** (ou facultative) à l'exercice de la profession :

7. Assurer l'approvisionnement de l'espace de vente.

Comme mentionné dans l'introduction, certaines compétences sont moins bien maîtrisées par certains superviseurs; il s'agit des compétences 4, 5 et 6 indiquées ci-dessus. Ainsi, on constate que **la gestion des opérations, la gestion d'une équipe de travail et contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise** méritent d'être approfondies. Une grille d'autoévaluation spécifique à chaque compétence vous est également fournie.



COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

ASSURER LA GESTION DES OPÉRATIONS

Afin d'assurer une gestion des opérations efficace, plusieurs éléments sont à prendre en considération. Les voici :



1. **Effectuer la planification quotidienne et hebdomadaire des activités**
2. **Assurer la santé et la sécurité de la clientèle et du personnel**
3. **Assister le personnel dans le déroulement des opérations**
4. **Prévenir les pertes**
5. **Intervenir en cas de vol ou de fraude**
6. **Rédiger des rapports**

1. Effectuer la planification quotidienne et hebdomadaire des activités

La planification des activités s'avère essentielle afin de s'assurer que tout soit réalisé en respectant les échéanciers. Bien sûr, le commerce de détail est un milieu où plusieurs imprévus peuvent survenir, d'où l'importance d'être bien préparé à toute éventualité.

Un bon moyen d'y arriver consiste à participer aux réunions de gestion avec votre directeur et les autres superviseurs; c'est la meilleure façon de se tenir au courant des nouveautés, des événements à venir ou encore des situations à corriger. Par la suite, vous serez en mesure de gérer les priorités et de distribuer les tâches. Incluez votre équipe dans la planification; faites part de vos attentes, mais n'oubliez pas de leur demander leur avis. Peut-être soumettront-ils de bonnes idées qui amélioreront les processus.

Il est essentiel d'effectuer un suivi du déroulement des activités, pour apporter des ajustements, s'il y a lieu. Organisez des réunions éclair avec votre équipe pour faire le point sur le chemin parcouru et leur donner de la rétroaction. Afin de vous appuyer dans cette démarche, référez-vous à la page 22 de ce guide qui traite de techniques de communication efficace.

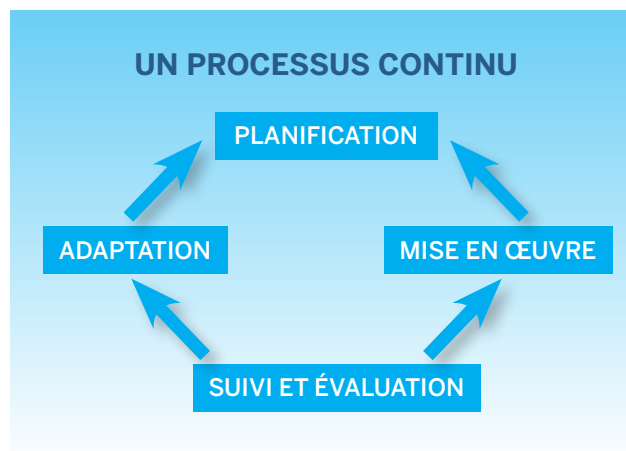
N'oubliez pas d'être le plus équitable possible dans la distribution des tâches; un sentiment d'iniquité peut causer beaucoup de démotivation ainsi qu'une perte de crédibilité aux yeux des employés. En étant transparent et en tenant compte des intérêts et compétences de vos employés, vous vous assurez d'être crédible et respectueux aux yeux de votre équipe.

Communiquez plus que moins par des réunions d'équipe, des mémos sur le babillard, des rencontres individuelles; toutes ces techniques doivent être appliquées simultanément. Faites toutefois en sorte de ne pas « noyer » votre équipe sous les consignes; présentez quelques priorités à la fois, c'est le meilleur moyen de ne pas perdre de vue les objectifs importants. Posez des questions régulièrement, afin de vous assurer que l'information est bien comprise de tous.

Finalement, remettez-vous constamment en question : est-ce les activités pourraient être encore plus efficaces? Par exemple, afin de pallier les absences imprévues des employés (maladie, raisons familiales, etc.), formez les membres de votre équipe sur différents postes et outils de travail. Ainsi, il y aura toujours quelqu'un pour assurer la continuité du service.

Suivez les étapes du processus continu : Premièrement, planifiez ce que vous désirez réaliser. Deuxièmement, mettez en œuvre votre plan. Troisièmement, effectuez un suivi et évaluez les écarts entre la mise en œuvre et la planification initiale. Finalement, adaptez-vous en apportant les correctifs nécessaires.

Par exemple, vous devez mettre un produit en valeur sur le plancher. Vous évaluez la quantité requise et l'espace dont vous disposez. Vous planifiez ensuite de quelle façon vous allez agencer les différents articles dans l'espace. Puis vous vous occupez de la mise en marché ou donnez des directives à un collègue sur la disposition. Vous observez ensuite dans les jours suivants l'impact de votre étalage sur les ventes du produit. Si les résultats ne sont pas à la hauteur de vos attentes, vous devez vous poser des questions : Est-ce assez visible? Est-ce que cela pourrait être jumelé avec un produit complémentaire?, etc. Selon vos observations, apportez les changements sans tarder.



2. Assurer la santé et la sécurité de la clientèle et du personnel

La santé et la sécurité de votre équipe de travail ainsi que de l'environnement dans lequel vous travaillez doivent se trouver au cœur de vos préoccupations. On croit souvent, à tort, que les risques liés à la santé et à la sécurité sont surtout présents dans les milieux de travail industriels, où les travailleurs utilisent de la machinerie ou bien sont en contact avec des substances dangereuses. Sachez que tout lieu de travail comporte des risques et qu'il est de la responsabilité de l'employeur de veiller à ce que l'environnement soit sécuritaire.



Observez votre environnement de travail et prenez note des situations à risque :

- Est-ce que les voies de circulation sont suffisamment dégagées?
- La marchandise est-elle rangée de façon sécuritaire?
- Les employés savent-ils comment utiliser les chariots, les escabeaux?
- Quelle est leur technique de soulèvement d'une charge?
- Les planchers sont-ils mouillés, l'entrée est-elle glacée, les tapis sont-ils sécurisés?

Ne relâchez jamais votre vigilance, apprenez à reconnaître les sources de danger, et enseignez-les à votre équipe. Créez une culture de santé et de sécurité au travail. Favorisez la mise en place de procédures sécuritaires et consignez-les par écrit afin que chacun puisse en prendre connaissance. Intervenez immédiatement lorsque vous observez un comportement dangereux.

Malgré tout, il arrive parfois qu'un accident survienne. La première chose à faire consiste à toujours apporter les premiers soins à la personne blessée et à faire transporter celle-ci à l'hôpital si nécessaire. Un registre des accidents doit également être tenu. Si vous n'en possédez pas, vous pouvez en télécharger un ou le commander sur le site web de la Commission de la santé et sécurité au travail (CSST).

La santé et la sécurité au travail devraient avant tout être une question de prévention; le dicton : « Vaut mieux prévenir que guérir » prend ici tout son sens!

3. Assister le personnel dans le déroulement des opérations

Afin d'assister le personnel dans le déroulement des opérations, il faut avant tout montrer l'exemple en tout temps et avoir le sens de l'initiative. N'oubliez pas que vous êtes la personne ressource; êtes-vous suffisamment disponible? Encouragez-vous les questions? Offrez-vous votre aide lorsque vous constatez qu'un employé éprouve des difficultés? Bref, vous devez faire preuve de leadership : référez-vous à la page 21 pour en savoir plus sur le sujet. N'oubliez pas l'importance de déléguer; le superviseur doit être en mesure de prendre un peu de recul et d'observer pour mieux avancer.

Même s'il y a constamment des tâches à effectuer dans un commerce de détail, ne perdez pas de vue que le service à la clientèle est prioritaire. Assurez-vous qu'il y a à tout moment quelqu'un sur le plancher qui accueille les clients dans les secondes suivant leur arrivée. Apprenez à vos conseillers-vendeurs à ne pas ignorer un nouveau client lorsqu'ils sont déjà occupés avec une autre personne.



Quelques techniques pour faire patienter la clientèle :

- Un regard, un signe de tête pour la saluer.
- La phrase : « Je suis à vous dans quelques instants! ».
- Appeler un collègue en renfort.
- Observation du client; peut-être a-t-il simplement besoin d'être dirigé.

Mais surtout, n'oubliez pas, la personne que vous êtes en train de servir doit toujours constituer la priorité; ne la négligez pas et ne pressez pas les choses!

4. Prévenir les pertes

La prévention des pertes englobe les activités et techniques de prévention ayant rapport avec les vols, les bris, et la gestion des stocks. En ce qui concerne les vols, la meilleure technique consiste à être vigilant. Si vous croyez qu'un client est suspect, offrez-lui votre aide, ou encore déplacez-vous dans le magasin avec lui; il y a de fortes chances qu'avec ce genre de comportements, le voleur potentiel abandonnera.

Malheureusement, une grande part des vols dans le commerce de détail provient de l'interne, c'est-à-dire du vol commis par le personnel de l'entreprise. Le meilleur moyen de prévenir ce type de délit est de favoriser la communication. Adoptez des politiques claires en la matière et assurez-vous que les employés connaissent les conséquences; répétez ces informations assez souvent, cela aura un effet dissuasif.

Pour ce qui est des bris, veillez simplement à ce que la marchandise soit bien disposée sur le plancher, que les étagères ne soient pas surchargés et que les présentoirs ne soient pas placés de manière à encombrer les allées.

Surveillez les produits alimentaires et périssables; assurez-vous que la rotation soit bien effectuée et prenez les mesures nécessaires afin d'écouler les stocks dont la date de péremption approche. Changez les articles de place sur le plancher, accordez un rabais supplémentaire. Si vous ne vous occupez pas vous-même des commandes, assurez-vous de demeurer en constante communication avec les personnes responsables de celles-ci. Vous pourrez ainsi améliorer la rentabilité de votre unité ou entreprise.



SOYEZ PARTICULIÈREMENT ALERTES AU DÉBUT ET À LA FIN DES SAISONS ET DE LA PÉRIODE DES FÊTES!

5. Intervenir en cas de vol ou de fraude

Dans les cas où vous êtes témoin d'un vol, restez calme, et si possible, faites appel aux agents de sécurité. Si vous ne disposez pas d'un service de sécurité, abordez le client fautif discrètement et demandez-lui, par exemple, s'il n'aurait pas oublié de payer son article. Selon le Code criminel, vous pouvez procéder à une arrestation citoyenne si vous surprenez un client à dissimuler de la marchandise ou qu'un employé vous rapporte ces faits. Contrairement à la croyance populaire, il n'est pas nécessaire d'attendre que le voleur franchisse les portes du commerce pour l'arrêter. Vous avez le droit de lui demander de vous suivre (par exemple dans un bureau à l'arrière du magasin). Ne procédez jamais seul dans ce genre de situation et contactez immédiatement la police. Si le voleur semble agressif, refuse de vous suivre ou encore fuit les lieux, ne le poursuivez pas. N'utilisez la force en aucun cas!



ATTENTION!

Ne jouez pas au superhéros! Si une situation contient un potentiel de violence qui pourrait vous mettre en danger, laissez aller la personne suspecte. Contentez-vous de bien graver sa description dans votre mémoire ainsi que le déroulement des événements. Consignez tout par écrit le plus rapidement possible et contactez la police.

6. Rédiger des rapports

Prenez des notes sur les événements de la journée ou de la semaine. Ainsi, lorsque la direction ou l'un de vos collègues superviseurs aura besoin d'un compte-rendu, vous disposerez de toutes les informations consignées. Apprenez également à faire ressortir les éléments importants et soyez clair et concis dans vos rapports.



Trucs et astuces à retenir dans la rédaction de notes et de rapports :

- *Mettre en place un journal de bord commun auquel les superviseurs et la direction peuvent se référer.*
- *Prendre cinq minutes par jour pour consigner les événements importants et choses à retenir.*
- *Être précis dans vos rapports : la date, l'heure et les personnes impliquées sont des informations primordiales.*

ASSURER LA GESTION DES OPÉRATIONS **AUTOÉVALUATION**



En remplissant la grille d'autoévaluation ci-dessous, demandez-vous si vous maîtrisez tous les éléments de compétences. Indiquez :

- ✓ **Bon** : je maîtrise très bien l'élément de compétence.
- ✓ **Moyen** : je suis à l'aise, mais je rencontre encore quelques difficultés.
- ✓ **Faible** : j'éprouve généralement des difficultés à accomplir cette tâche.

Soyez aussi honnête que possible. Dans les cas où vous répondez « moyen » ou « faible », inscrivez pourquoi et quelques pistes de solutions dans la section « commentaires » prévue à cet effet.

GESTION DES OPÉRATIONS	Autoévaluation			Commentaires
	Bon	Moyen	Faible	
Je planifie les activités de vente et je prends les mesures rectificatives lorsque les prévisions ne sont pas réalisées.				
J'assure une bonne circulation de l'information en regard des objectifs à atteindre et des résultats obtenus.				
Je veille à la santé et la sécurité du personnel et de la clientèle; je connais les mesures de sécurité à observer et j'en assure l'application.				
J'aide le personnel en magasin, je suis présent sur le plancher et je suis une source fiable d'information. J'offre mon assistance lorsque le besoin se fait sentir.				
Je prends les mesures nécessaires pour prévenir les pertes dans le magasin, qu'elles proviennent de vols, de fraudes, de produits invendus, etc.				
Je sais comment réagir en cas de vol ou de fraude, je connais et j'applique les procédures à suivre.				
Je suis capable de rédiger des rapports présentant l'information de façon claire et concise.				
Je sais comment gérer les situations avec des clients difficiles et je suis en mesure de trouver avec eux une solution satisfaisante.				

GÉRER UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Cette compétence a pour but de vous aider à gérer votre équipe de travail. Voici les éléments qui seront considérés dans les pages suivantes :



1. **Participer à la sélection du personnel**
2. **Accueillir du nouveau personnel**
3. **Assurer la formation du personnel**
4. **Participer à l'évaluation du personnel**
5. **Gérer la relève**
6. **Assurer un bon climat de travail**
7. **Traiter les conflits**
8. **Intervenir en cas de non-respect d'une procédure**
9. **Participer à un congédiement**

1. Participer à la sélection du personnel

La sélection du personnel est une activité qui génère un impact important sur l'entreprise; en effet, une mauvaise sélection peut entraîner plusieurs conséquences telles que des pertes de clientèle ou une ambiance négative au travail. Afin de faciliter les choses, se doter d'un processus de sélection standard pour chaque embauche représente un incontournable. En étant consciencieux, vous éviterez d'engager une personne ne possédant pas le profil requis et d'avoir à recommencer le processus depuis le début.



ÉTAPES DU PROCESSUS DE SÉLECTION

1. **Cueillette de CV**
2. **Analyse et tri des CV**
3. **Présélection des candidats potentiels**
4. **Entrevues**
5. **Vérification des références**
6. **Sélection du candidat**
7. **Embauche**

Se doter d'un questionnaire et poser les mêmes questions à tous les candidats permet de comparer objectivement tout le monde et diminue les risques de discrimination involontaire. Pour élaborer un questionnaire d'entrevue, référez-vous aux tâches du poste. De plus, demandez-vous quelles sont les qualités et compétences que vous recherchez. Prévoyez quelques mises en situation dans le questionnaire; pour ce faire, prenez des cas réels survenus dans votre entreprise. Vous verrez ainsi si la personne réagit de manière appropriée devant certaines problématiques. *Détail Québec* mets également à votre disposition des descriptions de poste et un guide RH intitulé *Comment embaucher le personnel de vente dans votre entreprise*, le tout téléchargeable gratuitement sur www.detailquebec.com.



ATTENTION À LA DISCRIMINATION!

Certains sujets constituent des sources de discrimination et sont prohibés par la Charte québécoise des droits et libertés de la personne; évitez les questions **concernant la race, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine, la nationalité, la condition sociale.**

La condition physique, les handicaps, la grossesse, les antécédents criminels peuvent être abordés s'ils ont un lien direct avec l'emploi.

Pour en savoir plus, consultez le www.cdpedj.qc.ca

2. Accueillir du nouveau personnel

Lorsque l'on a embauché une nouvelle recrue, viens ensuite la première journée de travail. Que l'employé possède de l'expérience ou non, la qualité de l'accueil exercera un impact significatif sur l'image de l'entreprise et son taux de roulement. Il est donc important de prendre le temps nécessaire. Avant l'arrivée de la nouvelle personne, prévenez les membres de l'équipe et demandez leur collaboration afin que celle-ci se sente rapidement chez elle. Une fois la personne sur les lieux, faites le tour du commerce et présentez-lui ses nouveaux collègues.

Si possible, la procédure d'accueil devrait être mise sur papier et présentée au nouvel employé afin que celui-ci sache à quoi s'attendre au cours de sa formation d'embauche. Un manuel de l'employé peut également lui être remis pour l'informer au sujet des procédures de l'entreprise, des congés autorisés, de la mission, du code vestimentaire, des numéros d'urgence, etc.

En tout temps, démontrez une attitude chaleureuse et surtout disponible. Assurez-vous que les explications sont bien comprises; référez-vous à la page 22 de ce guide pour des techniques de communication qui permettent de valider si l'information est bien assimilée. Au cours des premières journées, observez et notez les attitudes et comportements du nouvel employé; cela vous donnera la possibilité de déterminer ses forces et faiblesses et d'ajuster la formation en conséquence. Finalement, demandez-lui son opinion sur la clientèle, l'environnement de travail et profitez-en pour lui demander régulièrement s'il a des questions.

3. Assurer la formation du personnel

Peu importe le poste occupé par l'employé, il y a toujours des aspects à améliorer et des nouveautés; il faut donc prévoir la formation nécessaire. L'observation constitue un bon moyen de déterminer les besoins en formation de vos employés. Pour ce faire, vous pouvez vous servir du guide RH *Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail*, disponible gratuitement en téléchargement sur le site web de Détail Québec. N'oubliez pas de consigner par écrit vos constats. Les besoins de formation dans le commerce de détail sont souvent reliés au service à la clientèle, aux techniques de vente et à la connaissance des produits et services.

Considérez la pertinence de la formation offerte; assurez-vous que celle-ci est arrimée aux compétences à développer. Parfois un simple rappel des bonnes pratiques peut s'avérer suffisant.

Lorsque l'entreprise prend la décision d'offrir de la formation, votre collaboration s'avère très importante; en effet, la principale contrainte réside souvent dans le fait de libérer les employés le temps que dure l'apprentissage. Il faut donc planifier soigneusement les horaires afin de ne pas affecter le service à la clientèle.

Après la formation, il y a deux choses importantes à valider : la satisfaction des employés et le transfert des apprentissages. Observez leur comportement sur le plancher, posez des questions sur le contenu appris pour voir s'il est bien intégré et questionnez les clients afin de savoir s'ils ont reçu un bon service. Demandez à vos employés ce qu'ils ont le plus apprécié de la formation, ce qu'ils ont appris et s'il y a d'autres thématiques qui mériteraient d'être approfondies. N'oubliez pas votre rôle de coach; l'amélioration des pratiques peut se réaliser au quotidien et en continu. Dès que vous remarquez une lacune, intervenez.

4. Participer à l'évaluation du personnel

L'évaluation de la performance permet de prendre un temps particulier pour observer les forces et les faiblesses de l'employé et donne aussi la possibilité de dresser un plan de carrière avec celui-ci. Il faut donc voir l'évaluation annuelle du rendement comme un outil de mobilisation et de fidélisation de votre personnel.

L'évaluation de la performance est un processus qui s'effectue en continu. Tout au long de l'année, observez et notez les bonnes et les moins bonnes pratiques ou attitudes au dossier de l'employé. Cependant, peu importe le moment de l'année, lorsque vous observez un comportement qui pourrait être amélioré, trouvez rapidement un moment pour en discuter avec la personne concernée.

La rencontre d'évaluation ne devrait pas comporter de surprise pour l'employé; celui-ci devrait savoir quels sont les sujets qui seront abordés. Si aucun document d'évaluation du rendement n'existe, vous pouvez vous fier à la description de poste et la liste des tâches à accomplir. Vous pouvez ensuite ajouter quelques compétences dites « personnelles » telles que l'esprit d'équipe, la bonne humeur, la motivation, etc.

Soyez le plus objectif possible lors de l'évaluation et fiez-vous à ce qui est consigné au dossier plutôt qu'à de vagues impressions ou souvenirs. Traitez tous les employés également, particulièrement en ce qui a trait au non-respect d'une politique ou d'un comportement attendu. Par exemple, il serait inadéquat de fermer les yeux sur les fréquents retards d'un employé parce que celui-ci est votre meilleur vendeur.

Finalement, soyez le plus clair et concis possible en apportant des commentaires constructifs. Dites ce qui doit être amélioré et donnez des trucs pour que l'employé puisse y arriver. Convenez d'une date de suivi pour voir l'évolution. N'oubliez pas d'encourager l'employé et de souligner ses bons coups.

5. Gérer la relève

Le but d'un programme de gestion de la relève est simple : s'assurer de recruter et de retenir le talent dans l'organisation afin de demeurer concurrentiel sur le marché.

Plusieurs étapes sont cruciales pour développer une vue d'ensemble et bien gérer la relève dans l'entreprise. L'analyse de l'environnement organisationnel et de la situation actuelle et désirée permettra d'établir des profils de compétences pertinents pour l'avenir de l'entreprise. Ensuite, l'identification des talents clés permettra d'entrevoir les opportunités qui s'offriront à ces personnes et la création d'un bassin de talents.



LES GRANDES ÉTAPES DE LA GESTION DE LA RELÈVE

- a. Analyser l'environnement actuel et celui désiré
- b. Établir les profils de compétences pertinents
- c. Identifier les talents clé à l'intérieur de l'entreprise
- d. Établir un plan de relève en collaboration avec les personnes ciblées (coaching, formation, etc.)

6. Assurer un bon climat de travail

En tant que superviseur, vous exercez un impact important sur l'ambiance au travail. Soyez dynamique et souriant dans vos communications avec les employés; saluez, remerciez, encouragez et donnez des directives avec une attitude positive. Vous devez également adopter un comportement exemplaire en matière de ponctualité, de politesse, de respect des politiques et procédures.

Tentez d'être présent le plus possible sur le plancher. Soyez impliqué dans les tâches et le service à la clientèle; cela vous permettra de vous assurer que tout se déroule bien et vous pourrez apporter certains correctifs, si nécessaire, en temps réel.

Tous les jours, prenez quelques secondes pour souligner les bons comportements de vos employés en les remerciant ou en les félicitant. Proposez des marques de reconnaissance officielles telles que la nomination de l'employé de la semaine ou du mois. Organisez des activités sociales en dehors des heures de travail afin de stimuler l'esprit d'équipe.

Finalement, démontrez de l'impartialité dans la distribution des heures ou des tâches et soyez à l'écoute de votre personnel. Faites preuve de disponibilité lorsqu'un employé souhaite discuter avec vous et demandez l'avis de votre équipe au sujet des façons de faire; ils sont très bien placés pour apporter des améliorations, puisqu'ils effectuent le travail quotidiennement. Lors d'une enquête menée auprès des travailleurs par Détail Québec, ceux-ci ont indiqué comme principal facteur de satisfaction au travail la relation entretenue avec leur superviseur immédiat; vous êtes donc la personne la mieux placée afin que l'environnement dans lequel vos employés évoluent soit le plus satisfaisant possible. Votre comportement exerce un impact immense sur la mobilisation et la fidélisation des employés de l'entreprise.

7. Traiter les conflits

La première chose à faire lorsqu'un conflit éclate entre deux employés est d'analyser la situation; rencontrez chaque personne individuellement pour entendre sa version des faits. Établissez le déroulement des faits, le comportement et les préoccupations de chacun. Proposez ensuite des solutions qui satisferont les deux parties ou encore sollicitez l'aide de celles-ci dans le règlement du conflit. Tout en étant compréhensif, soyez ferme : les personnes concernées devraient présenter des excuses, particulièrement s'il y a eu échange d'insultes. Effectuez ensuite un suivi pour vous assurer que la situation ne persiste pas.



CONSEILS DANS LE TRAITEMENT DES CONFLITS

Ceux-ci devraient être notés au dossier des employés. Si une même personne entre souvent en conflit avec ses collègues, des mesures plus approfondies pourraient être prises dans le cadre d'une démarche de discipline progressive. Soyez attentif au **harcèlement psychologique**; celui-ci est maintenant couvert par la loi sur les normes du travail.

Pour en savoir plus : www.cnt.gouv.qc.ca

8. Intervenir en cas de non-respect d'une procédure par un employé

Démontrez du tact et de la politesse et intervenez rapidement, mais jamais en présence d'un client, car cela aurait pour effet de donner une image négative de l'entreprise. Isolez-vous avec l'employé concerné dans un endroit où vous serez seuls et expliquez clairement ce que vous avez observé quelques instants plus tôt. Validez la compréhension de l'employé par rapport au problème soulevé et informez-le de vos attentes.

Effectuez un suivi quelque temps après l'incident. Manifestez votre disponibilité et mettez votre expérience à la disposition de votre personnel; il arrive le plus souvent que le non-respect d'une procédure soit dû à de l'ignorance ou de l'incompréhension plutôt qu'à de la mauvaise foi. Si vous observez d'autres manquements, il peut être pertinent de donner une mesure disciplinaire, toujours en respectant la gradation des sanctions ainsi que les politiques de l'entreprise à ce sujet.

9. Participer à un congédiement

Malgré toutes les mesures prises, lorsqu'il n'y a aucune amélioration du comportement et que les agissements affectent négativement l'équipe et l'entreprise, il faut procéder au congédiement. Celui-ci doit impérativement être préparé et appuyé par un dossier de faits, afin d'éviter que le congédiement ne soit interprété comme injustifié ou discriminatoire. Avant de congédier quelqu'un, à moins d'une faute très grave, le principe de gradation des sanctions devrait être observé. N'hésitez pas à consulter votre supérieur et à demander son appui dans un tel processus.

Présentez à l'employé des données factuelles relatives aux éléments reprochés et démontrez que des mesures ont été prises pour lui permettre de corriger le problème et en quoi celles-ci n'ont pas été respectées.



GÉRER UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL **AUTOÉVALUATION**



En remplissant la grille d'autoévaluation ci-dessous, demandez-vous si vous maîtrisez tous les éléments de compétences. Indiquez :

- ✓ **Bon** : je maîtrise très bien l'élément de compétence.
- ✓ **Moyen** : je suis à l'aise, mais je rencontre encore quelques difficultés.
- ✓ **Faible** : j'éprouve généralement des difficultés à accomplir cette tâche.

Soyez aussi honnête que possible. Dans les cas où vous répondez « moyen » ou « faible », inscrivez pourquoi et quelques pistes de solutions dans la section « commentaires » prévue à cet effet.

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

CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ENTREPRISE

Cette compétence a pour but de vous appuyer dans l'amélioration continue de l'entreprise. Votre rôle pivot, qui vous place entre le personnel et la direction, vous permet d'observer, d'analyser et de parfaire les méthodes de travail. N'oubliez pas de surveiller les façons de faire de la concurrence, cela vous permettra de vous positionner sur le marché et de prendre les mesures nécessaires afin d'occuper une place avantageuse dans celui-ci. Voici les éléments à considérer dans l'amélioration continue de l'entreprise :



1. Assurer le lien entre le personnel et la direction
2. Représenter l'entreprise
3. Appliquer des plans d'action
4. Améliorer les méthodes de travail
5. S'assurer de l'atteinte des objectifs
6. Maintenir à jour ses compétences et se perfectionner
7. S'informer des activités de la concurrence

1. Assurer le lien entre le personnel et la direction

Faites circuler les notes de service sur les changements, les promotions à venir, les nouveautés, etc. Tenez des rencontres d'équipe quotidiennes ou hebdomadaires, selon les besoins. En plus d'afficher les procédures ou autres, communiquez-les de vive voix aux membres de l'équipe et demandez que ceux-ci apposent leurs initiales sur les notes de service.

Favorisez le respect des tâches en assurant un suivi régulier et en remerciant les employés lorsqu'une tâche a été réalisée dans le respect des méthodes de travail et le temps prescrit.

Participez et demandez des réunions avec la direction ou le personnel. Impliquez-vous et partagez votre opinion tout en sollicitant celle des autres. N'ayez pas peur de proposer de nouveaux sujets qui font partie de vos préoccupations. Réitérez souvent votre disponibilité auprès du personnel; favorisez autant que possible les échanges à tous les niveaux.



FAIRE APPLIQUER LES NORMES, POLITIQUES ET PROCÉDURES

1. Prendre connaissance des normes, politiques et procédures
 - a) Lire et assimiler la documentation
 - b) Clarifier tout point nébuleux avec la direction
2. Communiquer l'information aux employés
 - a) Lors de la réunion
 - b) Par communiqué écrit
3. Valider la compréhension
 - a) Poser des questions aux employés sur le sujet
 - b) Demander qu'ils l'expliquent dans leurs mots
 - c) Observer l'application des procédures dans l'action
4. Clarifier l'information
 - a) Répéter au besoin
 - b) Donner de la rétroaction sur la qualité de l'application
5. Être un exemple
6. Apporter les corrections au besoin

2. Représenter l'entreprise

Soignez votre apparence et adoptez une attitude engagée; ne paraissez jamais nonchalant ou indifférent à une tâche ou une situation qui se présente dans votre travail. Soyez impliqué dans les activités sociales ou les comités, par votre présence et aussi dans l'organisation de ceux-ci.

Faites preuve de loyauté en tout temps envers votre entreprise; ne critiquez jamais votre employeur en public, sur les réseaux sociaux ou en présence de votre équipe de travail. Si vous avez des difficultés ou des préoccupations, discutez-en avec vos supérieurs. De plus, représenter l'entreprise par des comportements adéquats aura pour effet de mobiliser les employés et vous donnera de la crédibilité dans vos interventions.

3. Appliquer des plans d'action

La planification est l'élément-clé dans le bon déroulement des activités de l'entreprise; c'est une étape trop souvent négligée. Arrêtez-vous, prenez le temps nécessaire pour monter vos plans d'action. Répartissez les tâches de manière réaliste et équitable pour tous. Sollicitez la collaboration des membres de votre équipe; ils ont fréquemment de bonnes idées! Un plan d'action doit être écrit et vous devez le garder à vue. Vous pouvez simplement élaborer celui-ci sous forme de tableau. En voici un exemple :

OBJECTIFS	ACTIONS À ENTREPRENDRE	PERSONNES IMPLIQUÉES	COÛTS/ RESSOURCES/ MATÉRIEL	DATE DE DÉBUT	DATE DE FIN
-----------	------------------------	----------------------	-----------------------------------	---------------	-------------

Référez-vous de manière ponctuelle à votre tableau; apportez des modifications en temps réel selon les nouvelles informations ou contraintes qui surviennent.

4. Améliorer les méthodes de travail

Écoutez les commentaires de vos employés; ceux-ci se sont probablement forgé une opinion quant au service à la clientèle, aux produits offerts, à la présentation visuelle, etc. Rappelez-vous que les employés sur le plancher constituent la première ligne de communication avec la clientèle; ils représentent donc une source précieuse d'information. Effectuez un suivi à la suite des commentaires recueillis pour démontrer que l'opinion de l'équipe vous tient à cœur et que vous la prenez en considération.



RÉFLEXION

Prenez régulièrement du recul relativement aux méthodes de travail; celles-ci pourraient-elles être plus efficaces (temps et coûts)? Qu'est-ce qui pourrait être changé? Déplacer une tâche dans le temps, présenter tel type de produit de telle manière, en complément avec quoi, etc.? Chaque fois que vous constatez quelque chose qui ne vous convient qu'à moitié, remettez les méthodes en question. Vous savez quels changements apporter; agissez le plus rapidement possible.

5. S'assurer de l'atteinte des objectifs

Vérifiez l'atteinte des objectifs sur une base régulière. Décelez les écarts et expliquez-les : y a-t-il eu un événement hors de votre contrôle (situation économique, mauvaise température, etc.) ou s'agit-il d'un relâchement de la performance vous concernant, vous et votre équipe? Que les facteurs soient externes ou internes, prenez le temps de trouver des solutions pour chacun de ceux-ci et de planifier leur application. Ensuite, effectuez un suivi serré pour voir s'il y a amélioration. Impliquez votre équipe, soyez un leader en montrant l'exemple et en demeurant positif. Vos objectifs devraient être intégrés à votre plan d'action (voir point 3) afin de ne pas les perdre de vue et rester proactif.

6. Maintenir à jour ses compétences et se perfectionner

Votre poste jouant un rôle-clé dans l'entreprise, il s'avère primordial que vous vous trouviez toujours à l'avant-garde. C'est grâce à votre curiosité professionnelle que vous serez à même d'atteindre les objectifs de l'entreprise et d'être un gestionnaire d'équipe respecté et apprécié. Faites preuve d'intérêt envers tous les aspects de votre travail et recherchez les renseignements qui vous manquent en consultant des sources d'information variées et fiables.

Évaluez vos besoins de formation comme vous le feriez pour votre équipe. Inscrivez-vous à des formations pertinentes et rédigez un compte-rendu de vos nouvelles connaissances afin de ne pas les perdre de vue. Un bon moyen de s'assurer du transfert des apprentissages et de faire circuler l'information consiste à organiser des réunions où chacun peut résumer ce qu'il a appris et déterminer comment cet enseignement pourrait s'appliquer concrètement dans le milieu de travail.



INFORMEZ-VOUS RÉGULIÈREMENT DES ACTIVITÉS DE LA CONCURRENCE!

En consultant ce que la concurrence offre, vous pouvez préparer des arguments judicieux afin de contrer un éventuel avantage de celle-ci. Discutez avec vos collègues des avantages de VOTRE entreprise, échangez sur les méthodes qui font vendre. Vous serez ainsi en mesure de bien répondre aux clients qui effectuent du magasinage comparatif, et ce, sans dénigrer vos concurrents.

CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ENTREPRISE

AUTOÉVALUATION



En remplissant la grille d'autoévaluation ci-dessous, demandez-vous si vous maîtrisez tous les éléments de compétences. Indiquez :

- ✓ **Bon** : je maîtrise très bien l'élément de compétence.
- ✓ **Moyen** : je suis à l'aise, mais je rencontre encore quelques difficultés.
- ✓ **Faible** : j'éprouve généralement des difficultés à accomplir cette tâche.

Soyez aussi honnête que possible. Dans les cas où vous répondez « moyen » ou « faible », inscrivez pourquoi et quelques pistes de solutions dans la section « commentaires » prévue à cet effet.

AMÉLIORATION CONTINUE	Autoévaluation			Commentaires
	Bon	Moyen	Faible	
Je suis capable d'assurer le lien entre le personnel et la direction, d'être à l'écoute des deux et d'agir comme intermédiaire lorsque nécessaire.				
Je représente l'entreprise en tout temps, je ne dénigre pas mon employeur et je partage mes préoccupations avec mes supérieurs.				
J'applique les plans d'action en élaborant des stratégies et en m'assurant de la participation de tous les membres de l'équipe.				
J'assure le respect des politiques, des normes et des procédures dans l'entreprise; je fais preuve d'impartialité dans l'application des règles.				
Je suis à l'écoute des suggestions, je propose des changements pertinents, je suis proactif.				
Je m'assure de l'atteinte des objectifs en les comparant aux résultats; je suis capable d'identifier les causes des écarts et de trouver des solutions.				
Je suis capable de maintenir mes compétences à jour et de me perfectionner; je trouve les bonnes sources d'information.				
Je m'informe des activités de la concurrence; je sais positionner mon entreprise sur le marché.				

COMPÉTENCES PERSONNELLES

Nous venons d'explorer trois compétences professionnelles du métier de superviseur. Afin de bien maîtriser celles-ci, il s'avère essentiel d'adopter certains comportements et attitudes. Ceux-ci peuvent se traduire par ce que l'on appelle des compétences personnelles. Les prochaines pages traiteront de deux compétences : **faire preuve de leadership** et **communiquer efficacement**.

FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP

Le leadership peut être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres ». Il désigne les comportements que l'on peut reconnaître chez celui qui assure la « fonction du leader ».

Être un bon leader n'est pas toujours facile et peut sembler difficile à réaliser. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'en montrant l'exemple et en vous plaçant au côté des membres de votre équipe, vous vous trouvez sur la bonne voie.

Il peut être également ardu d'exercer son rôle de leader lorsque l'on vient d'être promu. Il faut adopter de nouveaux comportements, et certains membres de l'équipe peuvent être réfractaires à ce changement. Voici quelques conseils afin de favoriser une transition en douceur :

PRÉPARER LE TERRAIN :

Vous pouvez vous faciliter les choses en assumant de plus en plus de responsabilités et en vous impliquant davantage, de sorte que la nomination officielle ira de soi.

ASSUMER VOTRE NOUVELLE FONCTION :

Si vous avez été promu, c'est que vous le méritez et vous devez vous montrer à la hauteur. Voici quelques façons d'endosser votre nouveau rôle :

- > Rester fidèle à vous-même.
- > Fixer de nouvelles limites.
- > Vous ouvrir aux autres.
- > Demander du soutien.



LES 5 GRANDS PRINCIPES DU LEADER

1. S'interroger sur le statu quo
 - a) Apprendre de ses erreurs
 - b) Écouter les autres
2. Permettre aux autres d'agir
 - a) Engager les employés dans la planification
 - b) Encourager l'autonomie
 - c) Maintenir une atmosphère conviviale
3. Servir de modèle
 - a) Être convaincu de ses valeurs et principes
 - b) S'assurer que les employés comprennent ces mêmes valeurs et principes y et adhèrent
 - c) Agir de manière cohérente avec ses valeurs
4. Développer et partager une vision commune
 - a) Communiquer la vision de façon régulière
 - b) Démontrer que le fait de partager cette vision génère des répercussions positives
5. Encourager « le cœur »
 - a) Féliciter les bons coups
 - b) Célébrer l'atteinte des objectifs
 - c) Rattacher les récompenses aux réalisations

COMMUNIQUER EFFICACEMENT

L'art de communiquer s'apprend tout au long de la vie. En tant que superviseur, vous devez transmettre beaucoup d'informations à plusieurs personnes différentes ; employés, supérieurs, clients, fournisseurs, etc.

En prenant conscience de l'impact de votre façon de communiquer, vous pouvez vous améliorer sans cesse. Plus on devient un meilleur communicateur, plus on évite les malentendus et conflits qui peuvent résulter d'une approche inadéquate. Être un bon communicateur comporte plusieurs avantages.

Sur le plan pratique :

- > Former les employés.
- > Déléguer des tâches.
- > Animer des réunions.
- > Transmettre des messages clairs et concis.

Sur le plan interpersonnel :

- > Résoudre des conflits.
- > Régler des malentendus.
- > Offrir de la critique constructive.
- > Reconnaître les bons coups.

La communication est intimement liée au travail d'équipe. En devenant un meilleur communicateur, vous pouvez donc améliorer l'efficacité du travail d'équipe. Cependant, à cause des personnalités et opinions différentes, il peut arriver qu'il existe certaines tensions. Voici quelques techniques de communication qui peuvent vous aider à prévenir ou à régler ces tensions.

Demandes de précisions et confirmation

Cette technique vous permet de comprendre ce que les autres font, l'intensité des efforts qu'ils fournissent et leur compréhension du travail à réaliser. Cela vous donne aussi la possibilité de vous assurer que vous connaissez le point de vue de vos employés. De plus, en encourageant les échanges d'information, vous augmentez la perception de chacun et du rôle qu'il joue. Vous diminuez donc les risques de sentiments d'iniquité. Vous valorisez également vos employés parce que vous prenez le temps de leur demander ce qu'ils pensent; ils se sentiront respectés et considérés.

Critique constructive

Critiquer peut sembler intimidant ou démoralisant, mais il s'avère essentiel de le faire lorsque les choses ne sont pas au point et doivent être améliorées. Voici quelques règles qui vous faciliteront la tâche :

- > Choisir le bon moment et le lieu approprié pour émettre une critique.
- > Être calme et posé.
- > Se baser sur des faits et non sur des attitudes. Ne pas dire : « Tu es négligeant », mais plutôt : « Deux commandes n'ont pas été correctement remplies ».
- > Ouvrir la voie à l'amélioration : « La prochaine fois, tu devrais réviser une seconde fois les bons de commande afin d'être sûr qu'ils sont bien remplis. Tu pourrais aussi les faire valider par un autre membre de l'équipe. ». On peut aussi impliquer la personne en lui demandant quels seraient ses trucs pour ne pas que cela se reproduise à l'avenir.
- > Souligner les bons coups de la personne afin d'offrir une critique « équilibrée ».
- > Effectuer un suivi.

Techniques de discussion

Appliquer ces techniques peut vous être utile lors de réunions d'équipe.

- > Commencez la discussion en indiquant le sujet; cela permet à vos interlocuteurs de se concentrer sur l'essentiel.
- > Analysez la situation en émettant votre opinion et en partageant des suggestions. Demandez l'avis des autres.
- > Faites du chemin sur les idées de quelqu'un d'autre; de cette façon vous établissez un sentiment d'équité et de valorisation.
- > Encouragez l'innovation en levant temporairement les restrictions de temps ou d'argent.
- > Terminez la discussion en résumant les propos et les actions à entreprendre.

Gestion des différends

Il peut arriver qu'un conflit éclate ou qu'il y ait désaccord sur les façons de faire. Parfois, une solution n'est pas toujours envisageable sur-le-champ. Quoi qu'il en soit, il s'avère impératif que les différends soient reconnus et exprimés le plus rapidement possible afin de ne pas affecter le travail d'équipe. En tant que superviseur, vous pouvez agir comme médiateur, et dans certains cas clore la discussion sans arriver à une entente immédiate. Dans cette situation, rappelez les objectifs de l'entreprise et pourquoi tel travail doit être effectué. Prenez quand même le temps de demander à vos interlocuteurs ce qui est important pour eux et s'ils ont des solutions à suggérer. Ainsi, même si la solution n'est pas trouvée ou appliquée immédiatement, vous abaissez les tensions.



AMÉLIOREZ LA COMMUNICATION

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------------|
| 1. Écoutez | 6. Modulez votre voix |
| 2. Suscitez la discussion | 7. Portez attention au langage non-verbal |
| 3. Dites « Je » | 8. Cultivez la familiarité |
| 4. Soyez précis | 9. Privilégiez les messages positifs |
| 5. Ne craignez pas les silences | 10. Sachez conclure une discussion |

En résumé, la communication se trouve au cœur de tout. Un bon gestionnaire se doit de porter attention à sa manière de communiquer et doit tenter de se perfectionner sur le sujet.

La communication en bref :

- > S'en tenir aux faits.
- > Faire participer les autres.
- > Aborder les points difficiles le plus rapidement possible.
- > Demeurer attentif.
- > Établir des règles claires de respect et de collaboration.

CONCLUSION

Les superviseurs de premier niveau occupent une position clé au sein de l'entreprise. Par vos actions, vous contribuez à tous les paliers de votre organisation. Rappelez-vous que le développement de vos compétences et de celles de vos employés représente la clé de la productivité et de la croissance. Vous avez la responsabilité et le pouvoir de mobiliser et fidéliser votre équipe. Maintenant que vous avez terminé la lecture de ce guide, vous pouvez passer à l'action! Certains sujets ont sûrement particulièrement retenu votre attention pour des raisons qui vous sont propres. À l'aide de ce guide, vous pouvez donc dresser la liste de vos priorités et commencer à travailler certains points particuliers.

En plus de ce guide, Détail Québec met à votre disposition un service complet d'évaluation et de reconnaissance des compétences pour les conseillers-vendeurs et les superviseurs de premier niveau du commerce de détail. Ce service entièrement gratuit vous permet d'obtenir un certificat de qualification professionnelle émis par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Pour en savoir plus sur ce service, consultez www.detailquebec.com/reconnaissance ou encore contactez le service à la clientèle de Détail Québec au 514-393-0222, poste 200, ou sans frais 1 888 393-0222.



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

Téléphone : 514-393-0222
Sans frais : 1-888-393-0222
Télécopieur : 514-393-9037
Courriel : info@detailquebec.com
Web : www.detailquebec.com

