



## **Analyse des pratiques d'évaluation de la formation et de son rendement dans des entreprises performantes**

L'ENTREPRISE CD-2

Alain Dunberry  
Maryse Larivière

**UQÀM**

Prenez position

**CIRDEP**

## Résumé

CD-2 est une grande entreprise du secteur commerce de détail regroupant plusieurs bannières. Son réseau de plus de 600 magasins compte actuellement au-delà de 10 000 employés dont une majorité est à temps partiel. Sa stratégie repose sur la vente d'articles et d'accessoires mode de haute qualité et d'avant-garde à des prix abordables. CD-2 vise à atteindre l'excellence en ce qui a trait au service à la clientèle. Elle met à la disposition de ses magasins de grandes lignes directrices concernant, entre autres, la gestion des ressources humaines et la formation. Chaque magasin dispose d'une certaine marge de manœuvre qui fait que leur mise en application varie de l'un à l'autre.

Les efforts de formation de cette entreprise se concentrent sur deux programmes : le programme d'orientation et le programme de vente. Ces deux programmes sont destinés aux employés des succursales et dispensés par les gérants. Bien que promus par le siège social, la constance et la qualité de la livraison de ces programmes, incluant l'évaluation de la formation, dépendent donc pour une bonne part de ces derniers.

Chacun de ces programmes comporte des pratiques formelles d'évaluation de la formation à plusieurs niveaux : la satisfaction est évaluée par le biais de focus groups et de sondages menés par le siège social, les comportements par des rencontres mensuelles des gérants avec leurs employés et les résultats par les gérants et le siège social à l'aide d'indicateurs de performance de ventes, dont le taux de conversion des entrées en magasin en ventes. À cela s'ajoute une évaluation des apprentissages dans le cas du programme d'intégration, au moyen d'exercices corrigés par le gérant.

Dans l'ensemble, l'entreprise est relativement satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation. Les rencontres mensuelles des gérants avec chacun de leurs employés sont considérées comme la pratique ayant le plus d'apports positifs à la formation. Par ailleurs, le siège social n'est pas en mesure d'assurer de la régularité de ces rencontres, ni de récupérer les informations générées en vue d'améliorer son système de formation. Enfin, il n'est pas non plus possible d'isoler l'effet de la

formation sur le rendement financier des succursales, ce qui pourrait contribuer à ce que la haute direction lui accorde plus d'importance.

La priorité d'action en évaluation de la formation serait de s'assurer auprès de chaque employé dans les succursales (à l'aide d'une liaison internet) que la formation se donne et que les rencontres mensuelles de suivi avec le gérant ont lieu. L'intensification de la formation qui sous-tend cette priorité ne pourra se faire que par une adhésion accrue des directeurs des ventes et une meilleure reconnaissance de l'apport de la formation à l'entreprise. En effet, la formation n'est actuellement pas perçue comme prioritaire, ses ressources sont limitées et il n'est pas facile, compte tenu des contraintes propres à cette organisation, de démontrer son impact sur le rendement.

# 1. Le portrait de l'entreprise, de ses pratiques de GRH, de formation et d'évaluation

L'entreprise CD-2<sup>1</sup> est une grande entreprise du secteur commerce de détail regroupant plusieurs bannières. Son réseau de magasins compte actuellement plus de 10 000 employés dont une majorité est à temps partiel. Sa stratégie repose sur la vente d'articles et d'accessoires mode de haute qualité et d'avant-garde à des prix abordables.

CD-2 vise à « atteindre l'excellence en ce qui a trait au service à la clientèle ».<sup>2</sup> Celle-ci se veut également une entreprise « se comportant en bon citoyen et travaille de manière ardue à l'enrichissement des communautés ».<sup>3</sup>

L'entreprise possède plus de 600 magasins. Elle met à la disposition de ceux-ci de grandes lignes directrices concernant, entre autres, la gestion des ressources humaines et la formation. Par ailleurs, chaque magasin dispose d'une certaine marge de manœuvre qui fait que leur mise en application varie d'un à l'autre. C'est pourquoi ce qui suit doit être compris en ayant à l'esprit que le siège social n'a pas un contrôle direct de la mise en application de ces lignes directrices et qu'il existe des écarts qui peuvent être importants entre les magasins.

## 1.1 POLITIQUE ET PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

En matière de gestion des ressources humaines, l'entreprise favorise une gestion « porte ouverte », c'est-à-dire fondée sur la communication et la qualité de vie au travail, inspirée du climat qu'on retrouve dans la petite entreprise. Tous les niveaux de la direction sont disponibles pour échanger sur tout sujet qui a un intérêt pour l'entreprise. Certains mécanismes, tels les sondages internes, les « focus groups » et les « formulaires de commentaires », sont mis en place pour recueillir des suggestions d'amélioration ou tous autres problèmes.<sup>4</sup> Les formulaires sont acheminés directement au Président

qui en fait le suivi en répondant personnellement aux personnes.

Un manuel des ressources humaines, regroupant plusieurs politiques et directives, est conçu par l'entreprise pour supporter les gérants de chaque magasin et les superviseurs régionaux, chargés d'apporter un soutien au gérant. Ce guide est mis à la disposition des gérants afin qu'ils puissent user de « bon sens » au niveau du service à la clientèle et « prendre les bonnes actions » dans la gestion des activités quotidiennes.<sup>5</sup> L'entreprise encourage également ses gérants à développer leur esprit d'initiative. Que ce soit au niveau de la politique d'échange et de remboursement ou de la sélection et de l'embauche du personnel, elle s'assure ainsi d'uniformiser ses pratiques. Par ailleurs, plusieurs politiques et de nombreux programmes (embauche, évaluation, formation, etc.) sont révisés régulièrement par la direction et le service des ressources humaines.

Par exemple, l'entreprise a élaboré récemment un programme afin d'aider les gérants à sélectionner les meilleurs candidats lors des entrevues d'embauche. Les gérants disposent d'une grille d'entrevue qui comporte des questions sur l'historique de succès (réalisation, prix, etc.), l'image (tendances actuelles de la mode), l'écoute, (mémoire des marques), la créativité, la sincérité, la curiosité et les attentes des candidats.

L'entreprise a également conçu divers programmes d'évaluation du rendement des employés. Par exemple, on soutient et encourage les gérants à faire une rencontre périodique de suivi auprès des vendeurs sous leur supervision. Ainsi, une fois par mois, les gérants des magasins doivent s'asseoir avec chacun de leurs employés pour discuter des comportements à maintenir ou à améliorer et élaborer un plan d'action mis en œuvre avec le coaching du gérant. Il est conseillé aux gérants de s'appuyer sur certains critères relatifs à l'entreprise.

D'autres programmes sont mis en place pour les superviseurs régionaux qui évaluent le rendement des gérants sous leur direction. Une évaluation formelle est effectuée

1 Pour protéger l'anonymat de l'entreprise étudiée, toutes les références documentaires et les citations portent la mention CD-2, mention qui renvoie à l'auteur du texte.

2 Entreprise CD-2. (s.d). Tout sur nous. En ligne. <[http://www.\(CD-2\).com/fre/aboutUs/culture.cfm?&var=d](http://www.(CD-2).com/fre/aboutUs/culture.cfm?&var=d)>. Consulté le 06-05-2005.

3 Ibid.

4 Entrevue RE.

5 Ibid.

deux fois par année sur des critères correspondant aux attentes de l'entreprise à l'égard de ses gérants. Il en est de même pour les directeurs des ventes (14) qui évaluent les superviseurs sous leur direction. Par ailleurs, plusieurs concours internes sont également élaborés par l'entreprise. L'employé qui se distingue comme meilleur vendeur ou meilleur gérant sur la base des quotas de vente gagne des prix.

La fonction contrôle est appliquée de façon importante dans deux grandes dimensions de l'entreprise : financière (le rendement des succursales et des individus) et commerciale (l'image de l'entreprise et la qualité du service à la clientèle).

Ainsi, au niveau financier, « les taux de conversion » sont un instrument de travail informatisé qui fournit une évaluation du rendement de chaque magasin et de chaque employé selon divers critères. Les résultats sont compilés à partir des réalisations monétaires et de rendement (nombre de ventes et produits vendus) en fonction de l'achalandage (nombre de clients qui entrent en magasin) de chaque magasin. Ce « rapport de productivité » permet à chaque succursale de connaître son rendement effectif, d'en vérifier la progression dans le temps et de se fixer des objectifs de vente et de rendement en fonction du « programme des objectifs » élaboré par l'entreprise.<sup>6</sup>

Au niveau commercial, l'image de l'entreprise, le service à la clientèle et la sécurité sont trois caractéristiques importantes. Des lignes directrices sont formulées à toutes les semaines, parfois aux deux semaines, afin que la présentation visuelle des magasins reflète les valeurs d'avant-gardisme et de qualité de l'entreprise. Il en est de même pour la création de leurs produits et les achats afin de proposer des styles qui répondent à la demande et aux besoins de la clientèle. L'entreprise a un département de sécurité et plusieurs mesures sont mises en place pour contrôler la sécurité dans les magasins.

## 1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

### 1.2.1 La politique de formation

L'entreprise n'a pas de politique formelle de formation, mais la direction s'inspire d'une approche « formateur de formateurs » pour élaborer ses programmes de formation.<sup>7</sup> Ainsi, les quelques personnes désignées pour la formation au service des ressources humaines forment les superviseurs régionaux et les gérants. Parfois ce sont les superviseurs régionaux qui forment les gérants de magasin. Dans les magasins, la formation est dispensée par le gérant ou le superviseur régional.

Il revient au service des ressources humaines d'élaborer des programmes et des guides à l'intention des différents types d'employés. Leurs objectifs visent à développer et à former les ressources en place afin d'améliorer leur performance et bien servir la clientèle. Ils visent également à « leur donner des aptitudes et des habilités qui leur servent dans leur prochaine carrière » car le roulement du personnel est important comme beaucoup d'entreprises du secteur.<sup>8</sup> Pour l'entreprise, « c'est une mission sociale ».<sup>9</sup>

Chaque employé a son plan de développement. Le gérant doit s'assurer que les nouveaux employés ont effectué toutes les activités proposées dans le cahier de la formation d'orientation (accueil et intégration). Il doit aussi donner la formation du programme de vente et en faire le suivi.

### 1.2.2 Les pratiques de formation

Au cours des dernières années, le service des ressources humaines a mis ses efforts de formation dans le développement et la mise à jour de ses programmes de formation. Ces efforts font suite aux sondages internes et aux focus groups réalisés par l'entreprise. Les commentaires et suggestions formulés sur la formation par

<sup>7</sup> Entrevue RE.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

les différentes catégories de personnel ont servi de base pour développer et mettre à jour les programmes. Dans l'ensemble, ceux-ci se sont simplifiés à la demande des gérants et des employés. CD-2 a également développé un nouveau programme de formation à l'intention des gérants afin de leur donner de meilleurs outils dans leurs activités de supervision.

Ainsi, le programme d'orientation, qui est une formation d'accueil et d'intégration des nouveaux vendeurs, s'est simplifié au cours des ans. L'employé reçoit dès son entrée en poste un cahier d'apprentissage. Le contenu de celui-ci est élaboré en misant davantage sur des images, des exercices de créativité et des mises en situation que le vendeur doit faire corriger par le gérant. Auparavant, le manuel d'orientation contenait « beaucoup trop de lecture » ce qui rendait la formation moins intéressante et moins amusante selon le responsable des ressources humaines.

Le programme de vente a également fait l'objet d'une mise à jour. Le guide de formation a pris la forme d'un jeu de cartes pour rendre la formation plus amusante. Les six techniques de vente auparavant utilisées ont été réduites au nombre de trois.

Un tout nouveau programme a été élaboré à l'intention des gérants au moment de la collecte de données. Après avoir effectué un sondage à l'interne, les responsables des ressources humaines ont constaté que les gérants avaient certains besoins de formation relatifs à leurs activités de supervision qui ne se réalisent pas toujours conformément aux attentes du siège social. Ce nouveau programme de formation devrait permettre « de donner du support et des outils pour qu'ils puissent travailler sur le plancher avec leurs employés. »<sup>10</sup>

### 1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation

Pour l'entreprise, une bonne formation « c'est une formation où le participant a eu du plaisir, du fun ». <sup>11</sup> Une

<sup>10</sup> Entrevue RE.  
<sup>11</sup> Ibid.

bonne formation c'est aussi « voir si la personne s'est améliorée, voir des mesures concrètes dans son comportement, si elle a plus confiance et est mieux outillée pour répondre aux questions des clients ». <sup>12</sup> Pour l'entreprise, une bonne formation c'est également une formation simple et claire.

Une formation à haut rendement c'est une « formation où l'on peut mesurer les impacts le plus détaillés possible. Une formation où les gens croient dans le programme et croient que leur participation apporte des résultats. »<sup>13</sup>

### 1.2.4 Les catégories de formation

Il existe dans cette entreprise trois grandes catégories de formation : le programme d'orientation, le programme de vente et le programme de formation pour les gérants.

#### *Le programme d'orientation*

Le programme d'orientation est une activité d'accueil et d'intégration d'une durée de deux semaines mise en place pour les nouveaux vendeurs en magasin. Tous les nouveaux vendeurs doivent d'abord visionner une cassette vidéo d'une durée de 45 minutes en guise d'introduction à l'entreprise. Ils se voient ensuite remettre un cahier d'apprentissage qu'ils devront remplir et faire corriger par le gérant du magasin. Ce sont différents exercices à effectuer tout au long de leur apprentissage : dessiner le magasin, connaître les produits, les techniques de vente, etc. Ils peuvent ainsi apprendre seuls même si le gérant est occupé, et doivent pratiquer ce qu'ils ont appris dans le manuel. Parallèlement, le gérant doit prévoir des moments de coaching pour compléter l'apprentissage de ses nouveaux employés.

#### *Le programme de vente*

Le programme de vente nouvellement mis à jour a pour but d'améliorer les performances des vendeurs et des gérants. À l'aide d'un guide sous forme de jeu de cartes, ceux-ci sont amenés à répondre à des questions, à faire des jeux et des mises en situation entre eux. Ces activités reprennent les trois techniques de vente les plus

<sup>12</sup> Entrevue RE.  
<sup>13</sup> Ibid.

importantes élaborées par l'entreprise : établir le contact, répondre aux besoins et finaliser la vente.

#### *Le programme de formation pour les gérants*

L'entreprise a tout récemment élaboré un programme de formation à l'intention des gérants qui vise à développer leur leadership et leur capacité de coaching. L'entreprise espère aider ses gérants afin qu'ils soient plus à l'écoute des vendeurs pour mieux les orienter, qu'ils deviennent de meilleurs formateurs, de meilleurs recruteurs et qu'ils se sentent davantage responsables. Certaines personnes désignées par le siège social forment les superviseurs qui forment les gérants. Les participants à cette formation disposent d'un guide et sont amenés à répondre à des questions, à faire des jeux et des mises en situation.

### 1.3 POLITIQUE ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

#### 1.3.1 L'évaluation formelle de la formation

L'entreprise n'a pas de politique formelle d'évaluation de la formation. Toutefois, plusieurs « programmes » et moyens sont élaborés ou mis à jour régulièrement afin d'évaluer la formation, suivant le modèle de Kirkpatrick. Selon le responsable des ressources humaines, il existe également beaucoup d'initiatives locales pour évaluer la formation. Ce sont les superviseurs régionaux et les gérants qui en ont l'initiative, mais ces pratiques ne sont pas répertoriées. Pour le responsable des ressources humaines, la seule condition nécessaire à la mise en place de pratiques d'évaluation de la formation, c'est « d'avoir envie de le faire et que ce soit le plus simple possible. »<sup>14</sup>

#### *Évaluation de la satisfaction*

Le service des ressources humaines procède occasionnellement à une évaluation de la satisfaction des participants à ses divers programmes de formation. À l'aide de sondages internes et de focus groups, le service recueille les réactions des divers groupes d'employés

sur « ce qu'ils ont aimé et sur ce qu'ils n'ont pas aimé, leurs suggestions ou améliorations qui pourraient être apportées aux programmes de formation actuels ». <sup>15</sup> Par la suite, les données sont compilées et des changements peuvent être apportés si l'entreprise les juge nécessaires. Le programme d'orientation et le programme de vente ont ainsi été récemment modifiés.

#### *Évaluation des apprentissages en fin de formation*

Par le passé, le programme d'orientation faisait l'objet d'une évaluation formelle des apprentissages en fin de formation au moyen d'un examen sur des connaissances bien précises tirées du guide d'apprentissage. Cette pratique a été délaissée afin de simplifier et de rendre plus amusant le programme de formation. Les gérants contrôlent et s'assurent que les activités ont été complétées et corrigent au fur et à mesure les exercices proposés dans le cahier d'apprentissage. Le nouveau programme de formation des gérants vise, entre autres, à supporter l'implantation et le maintien de ces pratiques.

#### *Évaluation en poste de travail*

Il est fortement suggéré aux gérants de procéder à une évaluation en poste de travail au moyen du programme d'évaluation mensuel. Rappelons que ce programme vise à soutenir et à encourager les gérants à faire un suivi mensuel et individuel auprès des vendeurs sous leur supervision. Ils discutent alors des comportements à maintenir ou à améliorer et élaborent un plan d'action supporté par coaching lorsque cela est nécessaire. Étant les principaux responsables de la formation en magasin, ceux-ci doivent observer et juger des comportements attendus après une période de transfert suite à la formation reçue. Par exemple, ils sont en mesure de constater quotidiennement, par supervision directe, si les vendeurs mettent en application les techniques de vente proposées dans le guide du programme de vente.

Il existerait d'autres initiatives locales d'évaluation formelle de la formation en poste de travail ayant peut-être recours à des grilles d'observation. Toutefois, aucun moyen n'a été mis sur pied pour en faire une pratique uniformisée.

*Évaluation des résultats de la formation sur l'entreprise*  
L'entreprise procède de manière approximative à une évaluation des résultats de la formation sur l'entreprise par son instrument informatisé, « les taux de conversion ». Ceux-ci indiquent le rendement financier effectif des magasins comme décrit précédemment sans par ailleurs permettre d'isoler l'effet de la formation.

### 1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

#### *Évaluation de la satisfaction*

Les directeurs de vente, les superviseurs régionaux, les gérants procéderaient à une évaluation informelle de la satisfaction des différents programmes qu'offre l'entreprise. Cette pratique ne peut être confirmée, mais elle prendrait la forme d'échanges sur les lieux de travail. Aucun mécanisme n'est mis en place pour recueillir les informations.

#### *Évaluation des apprentissages en fin de formation*

Il est fortement suggéré aux superviseurs régionaux et aux gérants d'évaluer de façon informelle, soit par observation et rétroaction, les formations pratiques (jeux, mises en situation) du programme d'orientation et du programme de vente.

#### *Évaluation en poste de travail*

Il est possible que les superviseurs régionaux évaluent de façon informelle, la mise en application des apprentissages du programme d'orientation et du programme de vente. Ils peuvent le faire par observation, rétroaction et en posant des questions aux différents employés.

#### *Évaluation des résultats de la formation sur l'entreprise et du rendement financier*

La responsable de la formation évalue les résultats de l'ensemble des programmes de formation offerts par l'entreprise sur la base d'indicateurs tels, l'équilibre des performances individuelles dans chaque équipe (chaque magasin) et le roulement du personnel.

### 1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation

Les deux tableaux des pages suivantes résument les pratiques d'évaluation de la formation selon les catégories de formation et les niveaux d'évaluation.

Les efforts de formation de cette entreprise se concentrent dans deux programmes : le programme d'orientation et le programme de vente. Ces deux programmes sont destinés aux employés des succursales et dispensés par les gérants. Bien que promus par le siège social, la constance et la qualité de la livraison de ces programmes, incluant l'évaluation de la formation, dépendent donc pour une bonne part de ces derniers.

Chacun de ces programmes comporte des pratiques formelles d'évaluation de la formation à plusieurs niveaux : la satisfaction est évaluée par le biais de focus groups et de sondages, les comportements par des rencontres mensuelles des gérants avec leurs employés et les résultats à l'aide d'indicateurs de performance de ventes, dont le « taux de conversion ». À cela s'ajoute une évaluation des apprentissages dans le cas du programme d'intégration.

Notons que les pratiques actuelles d'évaluation des résultats ne permettent pas d'isoler l'effet de la formation.

## PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Le programme d'orientation	<p>Évaluation occasionnelle de la satisfaction par l'entreprise au moyen de focus groups et de sondages.</p> <p>Évaluation des apprentissages en fin de formation par le gérant (correction des exercices complétés).</p> <p>Évaluation des comportements par les gérants au moyen du programme d'évaluation mensuelle (observation non systématique).</p> <p>Évaluation approximative des résultats de la formation sur l'entreprise au moyen d'un instrument informatisé, « les taux de conversion ».</p>	<p>Évaluation de la satisfaction par les superviseurs régionaux et les gérants.</p> <p>Évaluation des apprentissages par observation et rétroaction des superviseurs régionaux et des gérants.</p> <p>Évaluation des comportements par observation, rétroaction et questions des superviseurs régionaux.</p> <p>Évaluation des résultats de la formation sur l'entreprise sur la base d'indicateurs tels l'équilibre des performances individuelles dans l'équipe et le roulement du personnel par la responsable de la formation.</p>
Le programme de vente	<p>Évaluation occasionnelle de la satisfaction par l'entreprise au moyen de focus groups et de sondages.</p> <p>Évaluation des comportements par les gérants au moyen du programme d'évaluation mensuelle (observation non systématique).</p> <p>Évaluation approximative des résultats de la formation sur l'entreprise au moyen d'un instrument informatisé, « les taux de conversion ».</p>	<p>Évaluation de la satisfaction par les superviseurs régionaux et les gérants.</p> <p>Évaluation des apprentissages par observation et rétroaction des superviseurs régionaux et des gérants.</p> <p>Évaluation des comportements par observation, rétroaction et questions des superviseurs régionaux.</p> <p>Évaluation des résultats de la formation sur l'entreprise sur la base d'indicateurs tels l'équilibre des performances individuelles dans l'équipe et le roulement du personnel par la responsable de la formation.</p>
Le programme de formation pour les gérants	Nouveau programme : aucune pratique formelle d'évaluation recensée.	



## PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	Évaluation occasionnelle de l'ensemble des formations au moyen de focus groups et de sondages par le siège social.	Évaluation de l'ensemble des formations par les superviseurs régionaux et les gérants.
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	Évaluation du programme d'orientation par le gérant (correction des exercices complétés).	Évaluation du programme d'orientation et du programme de vente par observation et rétroaction des superviseurs régionaux et des gérants.
Niveau 3 : comportements après période de transfert	Évaluation du programme d'orientation au moyen du programme d'évaluation mensuelle par le gérant (observation non systématique). Évaluation du programme de vente au moyen du programme d'évaluation mensuelle par le gérant (observation non systématique).	Évaluation du programme d'orientation et du programme de vente par observation, rétroaction et questions des superviseurs régionaux.
Niveau 4 : résultats	Évaluation approximative des résultats de la formation sur l'entreprise au moyen d'un instrument informatisé, « les taux de conversion » par le gérant et le siège social.	Évaluation de l'ensemble des formations sur la base d'indicateurs tels l'équilibre des performances individuelles dans l'équipe et le roulement du personnel par la responsable de la formation.
Niveau 5 : rendement financier	Aucune évaluation permettant d'isoler l'effet de la formation sur le rendement financier.	

## 2. Réflexion critique sur les pratiques d'évaluation de la formation

L'entrevue de réflexion critique s'est déroulée avec le représentant de l'entreprise et la responsable technique des évaluations.

### 2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Selon les répondants, l'évaluation de la formation la plus importante est, dans le cas du programme de vente, l'évaluation des résultats qui se fait entre autres par le volume de ventes, les ventes par heures, le nombre d'items par facture, etc. Ceci permet d'évaluer l'impact de la formation sur les ventes. Ces données sont disponibles pour chaque vendeur et chaque succursale. Cette évaluation de la formation demeure néanmoins approximative, d'autres éléments pouvant interférer sur la progression de l'individu : talents personnels, motivation, produits, compétition, etc. De plus, c'est le gérant qui donne la formation et le siège social n'est pas en mesure de contrôler la formation donnée. On n'est donc pas toujours en mesure d'attribuer les effets constatés à la formation.

Les évaluations qui ont eu un apport positif à la formation sont en particulier les rencontres mensuelles entre le gérant et l'employé, qui donnent l'occasion de faire le point sur les comportements en lien avec la formation. Mais encore ici, cela dépend de la constance du gérant à faire ces rencontres. On est à mettre en place des mesures de suivi plus serré de ces rencontres.

Concernant l'ensemble des pratiques d'évaluation de la formation, le représentant de l'entreprise constate qu'il n'est pas en mesure d'isoler l'effet de la formation et de récupérer au siège social l'information recueillie au niveau des succursales. La responsable technique de l'évaluation a beaucoup confiance dans les prochaines mesures qui vont être mises en place pour mieux suivre les pratiques dans les succursales. Elle se dit satisfaite à 40-50% pour l'instant, compte tenu du fait qu'il est impossible de contrôler les pratiques en succursale.

### 2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION

La pratique retenue pour cet exercice est l'évaluation qui sera faite par les clients du comportement des vendeurs (Consumer Satisfaction Index). Cette pratique est encore au stade de conception. Il s'agira d'un questionnaire comportant 6 items et qui sera transmis à un échantillon d'acheteurs par voie informatique.

Les réponses du représentant de l'entreprise sont dans l'ensemble assez positives, sauf pour quelques items où il est légèrement d'accord : deux items de l'utilité et cinq items de rigueur méthodologique. Les réponses de la responsable technique de l'évaluation sont aussi assez positives, sauf pour quelques items où elle est légèrement d'accord : un item de l'utilité, deux items de la faisabilité, un item de déontologie et deux items de rigueur méthodologique.

En ce qui concerne l'utilité, les répondants sont assez positifs. Par ailleurs, le représentant de l'entreprise s'interroge si le fait qu'il y aura seulement six questions ne nuira pas à l'utilisation possible des résultats par le gérant. Par ailleurs, la responsable de l'évaluation précise qu'il sera possible de modifier les questions en cours de route. Concernant la faisabilité, la responsable de l'évaluation se questionne sur la technologie et les coûts de redistribution des informations aux succursales.

Concernant la déontologie, la responsable technique de l'évaluation se dit positive, mais à la condition que l'on donne des directives claires qui évitent une utilisation abusive des résultats par les superviseurs. Le représentant de l'entreprise convient que tout n'est pas formalisé et que l'opération dépendra aussi de « comment on passera le message » découlant de l'évaluation.

Concernant la rigueur méthodologique, la responsable technique de l'évaluation émet des réserves à l'item portant sur les procédures et directives assurant que les résultats seront toujours utilisés de la même façon, compte tenu des disparités culturelles à l'intérieur de cette compagnie internationale. Elle émet aussi des

réserve sur l'utilisation impartiale qui pourrait être faite des résultats de l'évaluation. Mais on pourrait mettre en place des mesures qui atténueraient ce risque. Le représentant de l'entreprise souligne le biais dû au fait que ce sont seulement les clients qui achètent les produits qui pourront répondre au questionnaire.

L'utilité est la catégorie de standards qui apparaît la plus importante aux deux répondants, puis la rigueur méthodologique.

Les répondants considèrent l'utilité comme étant la catégorie de standards la plus importante, suivie de la rigueur méthodologique.

### 2.3 RÉSUMÉ DE LA RÉFLEXION CRITIQUE SUR L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Les deux répondants considèrent que les évaluations les plus importantes sont celles qui portent sur les résultats et qui démontrent l'impact de la formation sur les ventes. Ils conviennent par ailleurs que celles-ci ne permettent pas d'isoler l'effet de la formation.

Les rencontres mensuelles entre le gérant et chacun de ses employés sont identifiées comme la pratique ayant l'apport le plus positif sur la formation, puisqu'il est alors possible pour le gérant d'associer les comportements observés à la formation. Mais le siège social n'est pas encore en mesure d'exercer un suivi de ces rencontres.

Dans l'ensemble, l'entreprise est relativement satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation. Elle souhaiterait certaines améliorations, en particulier une évaluation qui permettrait d'isoler l'effet de la formation et un système permettant de récupérer au niveau du siège social l'information générée par l'évaluation de la formation dans les succursales.

La pratique retenue pour l'exercice d'analyse est l'évaluation par les clients du comportement des vendeurs. Dans l'ensemble, les jugements exprimés sont assez positifs. Certaines réserves sont par ailleurs émises, entre autres quant à l'utilité des résultats pour les gérants, l'interprétation qui sera faite des résultats et les suites qui y seront données et le fait que seuls des clients ayant fait des achats seront consultés.

### 3. Prospective

Pour le siège social, la priorité d'action en évaluation de la formation consiste à s'assurer auprès de chaque employé dans les succursales que la formation se donne et que les rencontres mensuelles de suivi ont lieu. Ceci pourra se faire à l'aide d'un lien internet direct entre chacun des employés et le siège social. Ce lien permettra de savoir sans intermédiaire (gérant ou superviseur) dans quelles succursales la formation est donnée et les rencontres mensuelles de suivi ont lieu. Ce lien pourra en plus permettre au siège social d'avoir une rétroaction sur le processus de formation, ses forces et ses faiblesses. Les ressources de formation pourront alors concentrer leurs efforts là où sont les problèmes.

Dans cette perspective, les principaux défis concernent d'abord l'appui de la direction de ventes. Les directeurs des ventes ont toujours été impliqués dès le départ dans la conception des programmes de formation. Il faudra qu'à l'avenir, la responsabilité de la mise en oeuvre leur soit remise en entier, avec l'appui technique de la formation. Le nouveau système de suivi de la formation évoqué plus haut devra permettre de traiter toute l'information qui sera générée. Enfin, la formation devra aussi prendre de l'importance parmi les nombreuses priorités de l'entreprise.

Les atouts sur lesquels l'entreprise peut miser sont d'une part la grande expérience et le leadership du personnel de direction qui comprend bien ce qui doit être fait, et d'autre part la plateforme informatique dont le service de formation disposera qui permettra, par exemple, de facilement faire des sondages auprès des employés si le besoin se manifeste.

Le service de formation aurait besoin d'une équipe d'intervenants pour aller dans les succursales. Pour le moment, on souhaite sensibiliser les intervenants en succursales des autres départements pour qu'ils commentent et encouragent le personnel qui met en application le contenu de la formation.

Des échanges sectoriels sur l'évaluation de la formation pourraient être pertinents, surtout s'ils réunissent des entreprises qui partagent les mêmes contraintes.

## Références<sup>16</sup>

### DOCUMENTS INTERNES

Entreprise CD-2 inc. (s.d.). *Grille d'entrevue*. Texte ronéo.

### DOCUMENTS DANS INTERNET

Entreprise CD-2 inc. (s.d.). *Tout sur nous*. En ligne. [http://www.\(CD-2\).com/fre/aboutUs/culture.cfm?&var=d](http://www.(CD-2).com/fre/aboutUs/culture.cfm?&var=d). Consulté le 06-05-2005.

Entreprise CD-2 inc. (s.d.). *Service à la clientèle*. En ligne. [http://www.\(CD-2\).com/fre/customerService/redirect.cfm?sectionID=b2c/rma/rmaSearchForm.cfm&var=d](http://www.(CD-2).com/fre/customerService/redirect.cfm?sectionID=b2c/rma/rmaSearchForm.cfm&var=d). Consulté le 06-05-2005.

### AUTRES

CSMOCD. (2004). *La main d'œuvre et le commerce de détail au Québec, Rapport 2004*. Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. Décembre 2004, 44 p.

CSMOCD. (2004). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail, Rapport 2001*. Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. Janvier 2001, 124 p.

---

<sup>16</sup> Pour préserver l'anonymat de l'entreprise qui est auteur de documents, les références décrites ici doivent être lues selon le principe suivant. La première mention de l'auteur est identifiée par le mot « Entreprise », suivi de lettres et d'un chiffre, et d'une autre mention s'il y a lieu (ex : CD-2 inc.). Pour ce qui est des autres rubriques, le nom de l'entreprise est masqué par la mention de lettres et d'un chiffre uniquement entre parenthèse (ex : (CD-2)).



