La formation, le « bénéfice net » et le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

Table des matières

I Introduction.....1

II Formation et performance : Historique 2

III Définition de la question.....4

IV Constatations récentes.....7

V Pratiques de l'industrie 13

VI Le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.....17

VII Conclusion 22

I Introduction

Le Comité de transition du secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires est arrivé à la conclusion que les entreprises du secteur doivent accroître leurs efforts en matière de formation et surmonter leur répugnance traditionnelle à former leurs employés. Les syndicats doivent être encouragés eux aussi à adopter, à appuyer, voire à trouver des stratégies de formation innovatrices. La promotion de cette culture de la formation à l'échelle du secteur pourrait être le pivot des activités initiales du Conseil consultatif permanent.

Le Comité a déterminé que des recherches plus poussées étaient nécessaires pour recueillir des arguments convaincants sur les avantages de la formation et les meilleures pratiques, qui pourraient être présentés aux gestionnaires et aux travailleurs du secteur. Le Comité a constaté notamment la nécessité de données et d'une analyse sur les questions suivantes :

- Quelles raisons impérieuses peuvent être invoquées en faveur de l'acquisition de nouvelles compétences dans le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires pour persuader les employeurs de la « rentabilité » de la formation et du perfectionnement? Quelles preuves avons-nous que la formation a un impact positif sur la performance des entreprises?

- Existe-t-il des modèles de formation permettant d'aborder des questions de ressources humaines semblables à celles qui se posent dans le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires qui pourraient servir d'exemples d'approches innovatrices de la formation et du perfectionnement?

Si elles étaient suffisamment convaincantes, les données recueillies pourraient constituer un point de départ pour le Conseil consultatif permanent qui pourrait ainsi jouer son rôle de champion de la formation et du perfectionnement dans le secteur. Elles lui fourniraient des preuves qu'il pourrait présenter aux employeurs et aux syndicats pour promouvoir la formation.

Les résultats des recherches sur les modèles de formation sont résumés dans un document complémentaire intitulé *Promouvoir et encourager la formation dans l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.* Les différents modèles sont décrits dans un document complémentaire distinct sur les études de cas intitulé *Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry*.

Le rapport qui suit consiste en un bref résumé des résultats des recherches sur l'impact de la formation sur la performance des entreprises - ou rendement du capital investi (RCI). La discussion est organisée de la manière suivante :

- une introduction de la question, y compris ce qui définit les répercussions sur la performance des entreprises (RCI) qui peuvent être attribuables à la formation;
- des preuves récentes du lien qui existe entre la formation et la performance, selon des enquêtes menées auprès de l'industrie au Canada et aux États-Unis;
- une vue d'ensemble des pratiques actuelles des entreprises en ce qui concerne l'évaluation formelle de la formation en fonction des résultats en matière de performance. Viennent ensuite plusieurs exemples de cas tirés principalement du secteur de la vente d'aliments au détail et en gros;
- une brève réflexion sur le lien qui existe entre ces constatations et des questions de ressources humaines et des stratégies de formation praticulières dans le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

II Formation et performance : Historique

L'un des aspects les plus distinctifs de l'industrie canadienne dans les années 90 aura été l'attention de plus en plus grande accordée aux ressources humaines et aux stratégies innovatrices conçues par les employeurs et les syndicats aux fins d'une mise en valeur et d'une gestion efficaces de ces ressources. Une mesure clé de cette tendance a été l'incidence relative de l'investissement des employeurs dans la formation axée sur les compétences des employés dans le cadre de programmes formels, ou d'activités plus informelles, au niveau principalement de la compagnie (et du secteur).

Une plus grande concentration sur la formation dans presque tous les secteurs de l'économie canadienne d'aujourd'hui a été guidée en grande partie par une « analyse de rentabilisation » générale, mais largement approuvée. Cette « analyse de rentabilisation » repose sur l'hypothèse que l'octroi de plus d'argent à la formation est une réaction de saine gestion à l'évolution récente des modèles traditionnels d'organisation d'entreprise qui a fait une plus grande place au savoir, aux compétences et à la technologie. L'argument veut que, dans un environnement concurrentiel en constante évolution, les employeurs qui n'investissent pas adéquatement dans la formation de leurs effectifs finiront par se laisser distancer ou du moins rateront l'occasion d'exploiter les nouveaux débouchés commerciaux. En revanche, ceux qui engageront les sommes nécessaires connaîtront une croissance exponentielle.

Cette maxime a encouragé de nombreuses entreprises canadiennes, peu importe leur contexte industriel, à investir de plus fortes sommes dans la création de services de formation et de structures organisationnelles ou à aller chercher à l'extérieur le personnel et les outils de production dont elles savaient avoir besoin étant donné les stratégies en matière de ressources humaines adoptées par leurs concurrents. Dans les années 80 et 90, la formation en cours d'emploi, l'acquisition de compétences « non techniques » pour les communications, la résolution de problèmes, le travail en équipe, etc., la formation en

gestion, la formation en santé et sécurité, l'orientation et l'acquisition de compétences techniques, entre autres, sont autant d'éléments qui ont reçu un appui de plus en plus grand des employeurs. Dans son rapport le plus récent sur l'industrie (1999), le Conference Board du Canada dit croire que l'investissement global dans la formation atteint maintenant en moyenne 1,6 p. 100 de la masse salariale[1].

Plus l'investissement dans la culture d'organisation axée sur la formation au Canada augmentait, plus les cadres supérieurs, les gestionnaires des ressources humaines et les experts en formation/professionnels voulaient vérifier s'il existe un lien entre cet investissement et certains gains relatifs au « bénéfice net », comme une augmentation du chiffre d'affaires, des profits ou d'autres mesures financières du succès. Autrement dit, ils souhaitent de plus en plus que soient confirmés les effets « supposés » de la formation sur la performance des entreprises, une activité à facettes multiples généralement assimilée au calcul du rendement du capital investi (RCI).

L'impact de la formation sur la performance des entreprises (RCI) préoccupe les cadres supérieurs qui doivent prouver qu'ils ont eu raison de vouloir engager des dépenses plus considérables ces dernières années. Par conséquent, des pressions de plus en plus grandes sont exercées sur de nombreux gestionnaires des ressources humaines et experts en formation/professionnels pour qu'ils montrent à quel point l'effort global de formation a contribué à la réalisation des objectifs à long terme de la compagnie sur le marché. D'autres propriétaires/gestionnaires d'entreprise qui ont jusqu'à maintenant hésité à opter pour la formation ou à en élargir la portée pourraient quant à eux vouloir avoir la preuve de son incidence sur la performance d'une entreprise (RCI) pour justifier leurs décisions.

De telles préoccupations se reflètent dans le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires qui est confronté à des défis uniques liés aux caractéristiques de sa main-d'oeuvre, aux exigences relatives au recrutement, aux besoins en main-d'oeuvre qualifiée, au virage concurrentiel et technologique, aux modes de formation appropriés, etc. La preuve d'une incidence sur la performance des entreprises ou du RCI dans le secteur de la vente au détail et en gros d'aliments, ou à l'échelle de l'économie, pourrait être une condition préalable à toute future expansion des efforts de formation du secteur par comparaison à d'autres industries canadiennes.[2]

Jusqu'à tout récemment, il y a eu très peu de données et d'analyses attestant un lien évident et positif entre les dépenses de formation et la performance des entreprises dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires ou ailleurs. Cette situation a changé au milieu de la décennie lorsque plusieurs rapports de recherche ont été publiés au Canada et aux États-Unis et que plus d'entreprises nord-américaines se sont mises à surveiller et à évaluer formellement leurs programmes de formation. Par conséquent, des

---

1 Conference Board du Canada (Stephanie Harris-Lalonde), *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999

2 Par comparaison, les industries du commerce de détail/de gros de toutes sortes n'investissent guère dans la formation. Voir, par exemple, ibid, 1999, et CSPC (anciennement le CCMTP), *Creating the Future : Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector*, 1998.

preuves de l'impact de la formation sur la performance des entreprises et de sa rentabilité ont lentement commencé à s'accumuler tandis que les techniques méthodologiques utilisées pour les mesurer se sont perfectionnées.

III Définition de la question

Comme il est indiqué dans FORMATION ET PERFORMANCE : HISTORIQUE, l'investissement des employeurs canadiens dans le développement des ressources humaines et l'acquisition de compétences a augmenté considérablement dans les années 90. Maintes et maintes études ont illustré cette tendance et révélé une augmentation continue des dépenses à l'échelle de l'industrie au cours de la décennie, en chiffres absolus, par employé et comme pourcentage de la masse salariale. Comme nous l'avons vu, cet effort financier, qui pour de nombreuses entreprises canadiennes concourt à des changements encore plus grands dans l'organisation du milieu de travail, repose en grande partie sur l'hypothèse qu'il conférera des avantages concurrentiels vitaux dans une économie à forte concentration technologique axée sur le savoir.

Cette hypothèse de la « rentabilité » de la formation sur le plan de la concurrence n'a cependant fait l'objet que de rares estimations empiriques. Qui plus est, les seules preuves recueillies à ce jour sont inadéquates ou contradictoires. Par conséquent, les cadres supérieurs, les gestionnaires des ressources humaines et les experts en formation/professionnels n'ont qu'une infime connaissance réelle des liens entre l'investissement dans la formation et le « bénéfice net », c'est-à-dire de meilleurs résultats financiers, dont l'augmentation du volume des ventes, du flux de bénéfices ou des taux de croissance de la productivité au sein d'une entreprise donnée[3].

Quel est précisément le rendement du capital investi dans la formation? Comment exactement le RCI est-il mesuré s'agissant de la performance au niveau de l'entreprise pour ce qui est d'indicateurs comme le chiffre d'affaires, les revenus ou la productivité? Comment est-il mesuré en ce qui concerne des indicateurs financiers (et non financiers) plus précis, comme une diminution des erreurs ou du gaspillage en milieu de travail ou une amélioration de la qualité du produit, de la satisfaction des employés ou des relations avec les clients, facteurs qui en fin de compte influent tous sur le « bénéfice net »? Combien de temps doit s'écouler avant qu'un impact positif sur la performance, peu importe la définition qu'on en donne, se fasse enfin sentir? En dernière analyse, le RCI justifie-t-il les dépenses, peu importe le type d'entreprise? Dans l'affirmative, une intensification de l'effort de formation fera-t-elle augmenter le RCI proportionnellement? Une réduction des dépenses consacrées à la formation peut-elle avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise sur le marché? Ce sont des questions qui ont une importance, mais à la majorité desquelles les employeurs canadiens n'ont guère reçu de réponses.

---

[3] Par exemple, voir : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP : Betcherman, Leckie et McMullen), *Developing Skills in the Canadian Workplace : The Results of the Ekos Workplace Training Survey*, 1997.

Le problème des « réponses » a son origine dans la complexité du sujet. Le rendement du capital investi dans la formation, peu importe que le terme soit utilisé dans son sens le plus large ou le plus étroit, peut simplement être décrit comme étant :

- la valeur marchande des répercussions sur la performance mesurable de l'entreprise directement attribuables à la formation
- *moins* les coûts totaux pour l'entreprise associés à la prestation de la formation.

Bien sûr, les « coûts » ont tendance à inclure les dépenses directes pour les installations de formation sur place ou à l'extérieur, le personnel interne ou externe chargé de concevoir, de mettre en oeuvre et de surveiller un programme de formation donné, la location ou l'achat d'équipement, les systèmes électroniques connexes et toute une gamme de coûts indirects ou « cachés » (p. ex. salaires perdus des stagiaires). Un calcul exact des coûts totaux est une condition préalable à la mesure des répercussions de la formation sur la performance de l'entreprise (RCI).

Cette formule de la « performance mesurable de l'entreprise moins les coûts de la formation » n'est cependant pas facile à appliquer dans la pratique, en raison de multiples facteurs de complication. Mentionnons le fait qu'il n'existe pas pour mesurer l'investissement dans les ressources humaines de critères généralement reconnus semblables à ceux qui servent à mesurer l'investissement dans les actifs matériels ou la recherche et le développement.

Le terme « attribuable » vient aussi compliquer la situation. Dans l'entreprise moderne d'aujourd'hui, active sur la scène économique canadienne et mondiale, il est extrêmement difficile de dégager la contribution de la formation de la multiplicité de variables interactives qui ensemble, déterminent le « bénéfice net » à long terme. Et la difficulté à isoler cette contribution est d'autant plus grande que la « performance mesurable de l'entreprise » englobe, par exemple, le chiffre d'affaires net ou les profits bruts d'une compagnie par employé.

L'état général de l'évaluation formelle de la formation dans l'industrie canadienne vient compliquer encore davantage l'examen de ses répercussions sur la performance d'une entreprise, ou du RCI. Même si des enquêtes récentes révèlent qu'un nombre croissant d'employeurs soumettent leurs programmes de formation à une forme quelconque de surveillance et d'évaluation, il semblerait y avoir un manque de rigueur, notamment en ce qui concerne l'analyse des effets sur la performance[4].

En fait, très peu de compagnies comptabilisent les coûts de la formation du genre de ceux décrits précédemment. Par surcroît, la part du lion de l'examen des résultats des programmes de formation (si tant est qu'ils font l'objet d'un examen) va aux extrants non financiers (p. ex. réactions des employés, apprentissage par les employés). Par

[4] Ibid, 1997.

conséquent, la plupart des méthodes d'évaluation formelle actuellement utilisées ne sont pas assez poussées pour permettre un calcul intégral ou exact des impacts de la formation sur la performance d'une entreprise, ou du RCI[5].

Cette situation a imposé de lourdes contraintes aux organismes de recherche en gestion comme le Conference Board du Canada et l'American Society for Training and Development (ASTD) qui souhaitent réaliser des progrès dans ce domaine d'enquête relativement nouveau et donner des conseils aux entreprises clientes. Néanmoins, d'importants travaux sont actuellement en cours au sein de ces organisations et d'autres encore (p. ex. établissements d'enseignement et agences de consultation en formation) en vue de définir des indicateurs et des étalons de comparaison de la performance et d'élaborer des méthodes permettant de la mesurer dans différentes circonstances et en fonction de différents besoins.

En fait, des recherches assez récentes au Canada, aux États-Unis et à l'étranger ont aidé à éclaircir cette question et à définir ce que nous pouvons dire, et ce que nous ne pouvons pas dire, au sujet des impacts réels et éventuels de la formation sur la performance d'une entreprise ou au sujet du rendement du capital investi dans la formation. Cette tâche a été facilitée par des entreprises, y compris plusieurs du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, qui ont été parmi les premières à utiliser des techniques de plus en plus raffinées pour surveiller et évaluer leurs efforts de formation, en fonction dans certains cas d'indicateurs bien établis des effets sur la performance.

Voici un bref résumé des résultats de trois études clés fondées sur des enquêtes effectuées auprès de l'industrie au Canada et aux États-Unis – Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (1997), ASTD (1998) et Conference Board du Canada-ASTD (1999).

[5] Ibid, 1997.

IV Constatations récentes

La plupart des enquêtes sur les pratiques de l'industrie en matière de formation tant au Canada qu'aux États-Unis ont mis l'accent sur la fréquence et le contenu des activités de formation formelle et informelle au niveau de la compagnie. Celles qui ont été effectuées dans les années 90 ont fait état d'une augmentation considérable des dépenses des employeurs à l'égard de l'acquisition des compétences, par comparaison à la décennie précédente, surtout chez certains types d'entités commerciales (p. ex. les grandes entreprises à établissements multiples et à forte composante technologique dont la direction a appuyé de vastes stratégies à haut rendement en milieu de travail, etc.)[6]

Dans les années 90, le Conference Board du Canada a mené cinq enquêtes biennales sur les efforts de l'industrie en matière de formation à l'échelle nationale. Celles-ci ont montré une amélioration plutôt constante de l'ensemble des investissements des employeurs dans la formation au Canada au fil des ans et, plus récemment, une certaine stabilisation des niveaux d'investissement. Selon le Conference Board, les sommes totales consacrées par les entreprises canadiennes à la formation demeurent cependant inférieures à celles que nos concurrents y consacrent aux États-Unis, en Europe et en Asie-Pacifique[7].

Très récemment, les chercheurs ont commencé à tourner leur attention vers ce qu'on appelle les questions de la « prochaine génération », dont les résultats particuliers de la formation pour les employés et les employeurs. Il y a notamment eu recrudescence des efforts pour cerner l'incidence sur la performance des entreprises (RCI) de dépenses soutenues à l'égard d'une culture d'entreprise axée sur la formation depuis le début des années 90. Une grande partie de ces travaux ont été entrepris pour vérifier l'hypothèse qu'un engagement de dépenses à long terme dans la formation peut entraîner des gains appréciables pour le « bénéfice net » et, ce faisant, fournir de précieuses données aux cadres supérieurs, aux gestionnaires des ressources humaines et aux experts en fonction/professionnels (ainsi qu'aux artisans de la politique gouvernementale).

L'ASTD a été l'un des premiers grands organismes à enquêter sur l'incidence possible de la formation sur la performance des entreprises. Par exemple, dans son enquête de 1998 sur les tendances industrielles à l'échelle des États-Unis, l'ASTD a confirmé qu'il existe un lien positif entre l'investissement dans la formation et la performance sur le marché d'une entreprise donnée, d'après divers indicateurs financiers. L'ASTD a signalé que les entreprises américaines dépensant le plus pour la formation avaient un chiffre d'affaires net par employé 57 p. 100 plus élevé, des profits bruts par employé 39 p. 100 plus élevés

---

6 Ibid, 1997.

7 Conference Board du Canada, *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

et un ratio marché-valeurs comptables (entre autres résultats) 15 p. 100 plus élevé que ceux des entreprises dont les dépenses en matière de formation étaient plus basses[8].

Les recherches de l'ASTD dans ce secteur ont débouché sur la création de l'*ASTD Benchmarking Service*. Ce service d'analyse comparative sert de centre d'échange national des données et vise à mieux faire comprendre aux entreprises américaines qui font de la formation où elles se situent par rapport à leurs concurrents ou à des organisations de taille comparable dans des secteurs comparables. Il fournit également ce que l'ASTD croit être les outils de mesure de la formation les plus perfectionnés aux fins d'une analyse comparative de l'incidence de la formation sur la performance d'une compagnie donnée et du RCI[9].

Deux importantes recherches canadiennes ont mené à des constatations similaires à celles de l'ASTD. Ce sont :

- l'enquête de 1997 publiée par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP/Betcherman, Leckie et McMullen), Developing Skills in the Canadian Workplace : The Results of the Ekos Workplace Training Survey;
- 1999 Training and Development Outlook, un document publié dans le cadre d'une série d'études du Conference Board du Canada-ASTD (Harris-Lalonde), précédemment cité.

(1) RESEAUX CANADIENS DE RECHERCHE EN POLITQIUES PUBLIQUES

L'enquête de 1997 des RCRPP avait comme objectif de combler les lacunes dans les recherches au sujet de l'incidence de la formation sur la performance des entreprises (RCI) et de tirer de nouvelles conclusions. Ainsi, les RCRPP ont recueilli de multiples données qualitatives et quantitatives (dans la mesure où il en existait puisque, comme les auteurs de l'étude le signalent, même les compagnies qui font beaucoup de formation ne possèdent pas énormément de données) auprès de 2 500 entreprises et ont effectué une étude de suivi sur celles-ci et d'autres sources[10].

Les RCRPP ont utilisé plusieurs méthodes pour isoler les effets de la formation, dont deux sont décrites ici. La première méthode a consisté à comparer les entreprises canadiennes dont on a constaté qu'elles dépensaient pour des programmes de formation à des compagnies qui ne faisaient pas ces investissements. La direction de ces entreprises a été appelée à s'auto-évaluer en fonction d'une série d'indicateurs clés de la performance passée, actuelle et future de l'entreprise, y compris des indicateurs financiers comme les revenus totaux et la rentabilité.

---

8 Bassi, Laurie J. et Daniel P. McMurrer, « Training investment can mean financial performance », *Training and Development*, mai 1998.

9 American Society for Training and Development (ASTD), *Benchmarking Service*, 1998.

10 RCRPP, *Developing Skills in the Canadian Workplace : The Results of the Ekos Workplace Training Survey*, 1997.

Cette comparaison a révélé que les entreprises « formatrices » avaient des revenus plus élevés, une meilleure rentabilité, de meilleures relations de travail, des produits et services de meilleure qualité et une plus grande productivité que les « non formatrices ». Les entreprises « formatrices » ont aussi signalé une plus grande viabilité commerciale pour le moment et de meilleures perspectives commerciales pour les trois prochaines années. Une mesure parallèle a fait ressortir que cet avantage était plus considérable encore pour les entreprises consacrant le plus d'argent à la formation (voir le tableau 1).

La deuxième analyse décrite ici a consisté pour les RCRPP à essayer de confirmer l'existence d'un lien positif entre l'intensité de la formation et l'incidence sur la performance de l'entreprise (RCI) que la première analyse avait fait ressortir. Ils ont utilisé pour ce faire un modèle économétrique fondé sur des données comparatives pour différentes compagnies à différents niveaux d'engagement et sur des résultats clés de la performance passée, actuelle et future, y compris des résultats financiers comme les revenus totaux et la rentabilité. Encore une fois, les résultats étaient basés sur les perceptions de la direction des entreprises sondées.

Tableau 1
Comparaisons de la performance des entreprises
Entreprises formatrices et non formatrices
* % = pourcentage d'augmentation de la performance

	Formatrices	**Non formatrices**
Évaluations des tendances 1993-1995		
Revenus totaux	36,7 %	28,4 %
Profits	36,9 %	24,8 %
Relations avec les employés	49,0 %	43,9 %
Qualité du produit/service	56,9 %	45,3 %
Productivité	54,0 %	35,5 %
Évaluations comparatives et prospectives		
Viabilité commerciale relative	42,5 %	37,0 %
Perspectives commerciales globales (3 prochaines années)	44,6 %	29,8 %

Source : RCRPP, 1997

Le modèle économétrique a montré que les entreprises « formatrices » persévéraient et que les « grandes formatrices » étaient celles qui continuaient à avoir la meilleure performance. En fait, les auteurs du deuxième rapport en sont arrivés à la conclusion que le statut de « grandes formatrices » avait tendance à l'emporter sur tout effet associé à la taille de l'entreprise, à la technologie et aux pratiques en matière de ressources humaines (voir le tableau 2).

Bref, les RCRPP se sont aperçus que les employeurs canadiens qui investissent dans la formation (notamment ceux qui investissent le plus) ont plus de chances d'afficher des tendances favorables en matière de performance que leurs homologues qui font moins de formation ou qui n'en font pas du tout. Par ailleurs, les auteurs du rapport ont tenu à préciser qu'il ne fallait pas voir dans leurs travaux la preuve absolue qu'il existe un lien de cause à effet entre les dépenses de formation et une incidence positive sur la performance de l'entreprise (RCI). Il se pourrait plutôt que les compagnies qui connaissent un succès financier soient aussi celles qui font le plus de formation[11].

Tableau 2

Comparaisons de la performance des entreprises selon le niveau des dépenses de formation

* % = pourcentage d'augmentation de la performance

	Non formatrices	**Faible niveau**	**Niveau moyen**	**Niveau élevé**
Performance passée				
Revenus totaux	28,4 %	55,7 %	35,2 %	51,0 %
Profits	24,8 %	36,0 %	34,1 %	49,8 %
Relations avec les employés	43,9 %	43,7 %	48,0 %	70,6 %
Qualité du produit	45,3 %	48,3 %	60,8 %	68,6 %
Productivité	35,5 %	50,0 %	59,5 %	59,7 %
Rentabilité relative	37,0 %	38,1 %	37,6 %	62,1 %
Perspectives commerciales	29,8 %	45,9 %	34,3 %	62,2 %

Source : RCPRP, 1997

[11] Ibid, 1997.

(2) CONFERENCE BOARD DU CANADA-ASTD

L'enquête de 1999 du Conference Board du Canada est la première à avoir été effectuée en partenariat avec l'ASTD. Fait intéressant à signaler, l'une des priorités de ce nouveau partenariat est de faire progresser les recherches au sujet des répercusssions de la formation sur la performance des entreprises (RCI) et d'analyser comment elles se comparent au Canada et aux États-Unis sur une base permanente. L'enquête représentait un premier pas dans cette direction puisque d'importantes données qualitatives et quantitatives ont été recueillies auprès de répondants à un questionnaire envoyé à 3 800 entreprises l'année précédente[12].

L'enquête du Conference Board et de l'ASTD a consisté en une analyse des effets de la formation semblable à celle des RCRPP. Les compagnies investissant des sommes assez importantes dans des programmes de formation ont été comparées à des entreprises affectant moins d'argent ou n'en affectant pas du tout à la formation à l'aide d'auto-évaluations par la direction d'indicateurs clés de la performance : (1) capacité de retenir les employés, (2) satisfaction des travailleurs, (3) qualité des produits et services, (4) satisfaction des clients et (5) rentabilité.

L'auteur du rapport a constaté que les entreprises ayant une performance supérieure à la moyenne, ou les répondants qui ont indiqué que la performance de leur entreprise était « meilleure » à l'égard de trois indicateurs ou plus, dépensent presque 46 p. 100 de plus pour la formation par employé que les entreprises dont la performance est inférieure à la moyenne, ou les répondants qui ont indiqué que la performance de leur entreprise était « meilleure » à l'égard d'un seul des cinq indicateurs, sinon aucun. De plus, ceux qui considèrent que leur performance est « meilleure » à l'égard de trois indicateurs ou plus ont investi environ 38 p. 100 de plus dans la formation, en tant que pourcentage de la masse salariale. Enfin, les compagnies qui ont indiqué qu'elles dépensaient plus pour la formation (par employé et en tant que pourcentage de la masse salariale) ont aussi déclaré des profits plus élevés dans l'ensemble. Cela était évident d'une année à l'autre et par comparaison à la rentabilité d'entreprises homologues (voir les tableaux 3 et 4).

Autrement dit, le Conference Board et l'ASTD se sont aperçus eux aussi que les compagnies qui investissent dans la formation (surtout celles qui investissent le plus) sont plus susceptibles de témoigner de tendances favorables en matière de performance que leurs homologues qui font moins de formation ou qui n'en font pas du tout.

Comme les RCRPP, l'auteur du rapport a fait observer que plus de recherches sont nécessaires pour explorer la relation de cause à effet entre la formation et une incidence positive sur la performance d'une entreprise (RCI). Il pourrait y avoir à cela une autre explication (encore une fois comme dans le cas de l'étude des RCRPP), à savoir que les

[12] Conference Board du Canada, *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

entreprises canadiennes qui font de la formation sont aussi celles qui ont du succès sur le marché[13].

Tableau 3

Investissement dans la formation des entreprises dont la performance est supérieure et inférieure à la moyenne*

	Dépenses de formation par employé	**Dépenses de formation en tant que pourcentage de la masse salariale**
Performance supérieure à la moyenne	896 $	1,8 %
Performance inférieure à la moyenne	614 $	1,3 %

* Les entreprises dont la performance est supérieure à la moyenne ont indiqué une meilleure performance à l'égard de trois indicateurs ou plus tandis que celles qui se situent en-dessous de la moyenne n'ont indiqué une meilleure performance qu'à l'égard d'un seul indicateur, sinon aucun.

Source : Conference Board du Canada/ASTD

[13] Ibid, 1999.

Tableau 4 Performance des entreprises — Rentabilité		
	Dépenses de formation par employé	**Dépenses de formation en tant que pourcentage de la masse salariale**
Par comparaison à l'année précédente		
Meilleure	817 $	1,7 %
Aucun changement	793 $	1,7 %
Pire	587 $	1,1 %
Par comparaison aux homologues		
Meilleure	855 $	1,9 %
Aucun changement	653 $	1,3 %
Pire	702 $	1,6 %

Source : Conference Board du Canada/ASTD

V Pratiques de l'industrie

Comme nous l'avons vu dans FORMATION ET PERFORMANCE : DEFINITION DE LA QUESTION, ce que nous savons, et ne savons pas, à propos de l'incidence de la formation sur la performance des entreprises (RCI) est lié intégralement à la pratique de l'évaluation formelle à l'échelle de l'industrie. Aujourd'hui, l'habitude de surveiller et d'évaluer la formation en cours est certainement répandue (selon les estimations, ces dernières années, entre 80 et 90 p. 100 de toutes les entreprises canadiennes offrant de la formation l'ont fait), mais il y a d'importantes variations sur le plan de la qualité, l'approche tendant à ne pas être globale ou axée sur les résultats. Cela est vrai à l'échelle du monde des affaires, y compris pour de nombreuses grandes sociétés qui investissent depuis des années dans des programmes de formation très structurés[14].

L'évaluation formelle de la formation par les employeurs dépend des ressources disponibles pouvant y être consacrées. Cela est particulièrement important dans le cas de la mesure de l'incidence de la formation sur la performance d'une entreprise (RCI). C'est pourquoi les compagnies canadiennes et américaines se sont souvent fiées à des structures, des techniques et des outils analytiques éprouvés et rentables conçus par des experts en formation/professionnels ayant une expérience dans ce secteur.

[14] Ouvrage déjà cité, 1997.

Par exemple, les enquêtes sur l'industrie nord-américaine révèlent qu'en ce qui concerne l'évaluation formelle de la formation, la plupart des entreprises (plus des deux tiers aux États-Unis, selon l'ASTD[15]) utilisent une méthode générale mise au point en 1959 par l'expert américain en formation Donald Kirkpatrick. Le « modèle Kirkpatrick » est fondé sur quatre facteurs essentiels en fonction desquels de l'information sur la formation devrait être recueillie et analysée dans le but d'examiner la valeur des efforts de la compagnie en matière de formation ou d'un aspect de ceux-ci. Ces quatre facteurs sont les suivants :

- Réaction : Comment les participants (c.-à-d. les employés et les gestionnaires) ont-il coté la qualité d'un programme de formation donné et ses résultats pour eux?
- Apprentissage : Qu'ont appris les participants ou quelles compétences ont-ils acquises dans le cadre d'un programme de formation donné?
- Comportement : Quels changements positifs dans le travail ou le comportement et le rendement au travail des participants peuvent être attribués à un programme de formation donné?
- Résultats : Quels avantages particuliers (financiers et non financiers) ont découlé d'un programme de formation donné pour l'entreprise[16] ?

Dans *Training and Development Outlook* (1999), le Conference Board souligne le fait qu'une majorité écrasante des employeurs canadiens qui ont indiqué procéder à des évaluations de la formation avaient eu tendance à ne mettre l'accent que sur le premier facteur de l'approche multiniveau de Kirkpatrick. En 1997, environ 77 p. 100 des programmes ont fait l'objet d'évaluations au niveau de la réaction (les répondants ont indiqué que, selon leurs estimations, ce chiffre grimperait à 84 p. 100 en 1998). Les tests au niveau de l'apprentissage se sont révélés la deuxième forme d'évaluation la plus courante, plus d'un tiers des programmes en ayant fait l'objet en 1997 (et 50 p. 100, selon les estimations, en 1998)[17].

Par contraste, la vaste majorité des programmes de formation de l'industrie au Canada ne sont pas évalués en fonction d'autres niveaux du « modèle Kirkpatrick » et ne font notamment pas l'objet d'évaluations axées sur les résultats qui peuvent donner une idée de l'incidence de la formation sur la performance de l'entreprise (RCI). Cela dit, les évaluations axées sur les résultats, dont le pourcentage est évalué à 16,5 p. 100 pour 1998, ont augmenté chez les entreprises qui font de la formation depuis le début des années 90. Le graphique 1 illustre les constatations de l'enquête du Conference Board à partir du « modèle Kirkpatrick ».

---

15 ASTD, *National HRD Executive Survey, Measurement and Evaluation : 1997 Fourth Quarter Survey Report*, 1998.

16 Ibid, 1998.

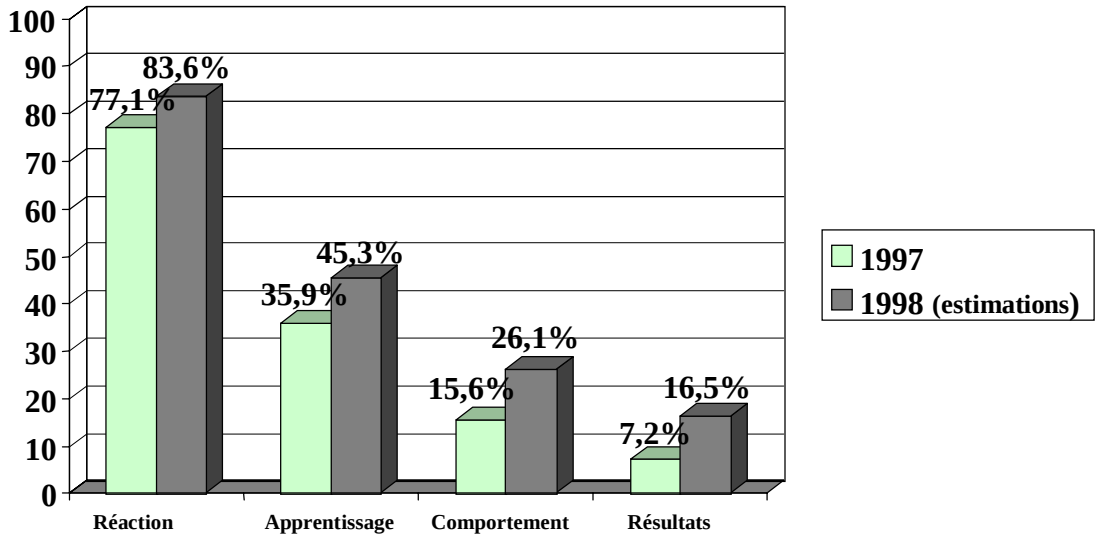
17 Conference Board du Canada, *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

Aux États-Unis, il semblerait qu'un pourcentage un peu plus élevé d'entreprises utilisent une approche axée sur les résultats lorsqu'elles évaluent la formation. Selon l'ASTD, plus du quart des programmes de formation des entreprises qui utilisent le « Modèle Kirkpatrick » ont fait l'objet d'une analyse axée sur les résultats[18].

Pour les entreprises formatrices qui procèdent à des évaluations au niveau des résultats selon le « modèle Kirkpatrick » (ou un autre modèle, dont celui élaboré par l'expert en formation américaine Jack Philips), un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers entrent dans le calcul de l'incidence sur la performance de l'entreprise ou du RCI. Dans le cadre de son enquête de 1997, l'ASTD a demandé aux gestionnaires des ressources humaines et experts en formation/professionnels américains quels extrants quantitatifs ils obtenaient lorsqu'ils effectuaient de telles mesures. Ils ont répondu que la satisfaction du client était, à 69 p. 100, le résultat de la formation qui faisait le plus souvent l'objet d'une évaluation, suivie par la satisfaction au travail, la productivité et la « satisfaction des attentes » à 38 p. 100, 37 p. 100 et 35 p. 100, respectivement.

Graphique 1

Évaluation de la formation dans l'industrie en fonction du niveau



Source :Conference Board du Canada/ASTD

[18] Ouvrage déjà cité, 1998.

Les autres indicateurs de la performance/extrants ayant fait l'objet d'un suivi par les répondants à l'enquête de l'ASTD englobaient les infractions aux règles de sécurité (28 p. 100), le chiffre d'affaires (22 p. 100), le RCI (20 p. 100) et le roulement du personnel (20 p. 100). Le tableau 5 donne la liste de tous les indicateurs/extrants de l'ASTD et la fréquence d'évaluation chez les répondants. Fait intéressant à signaler, un calcul du RCI s'est révélé prioritaire surtout chez les grandes entreprises[19].

Cette preuve récente de la pratique à l'échelle de l'industrie en Amérique du Nord qui consiste à mesurer l'incidence de la formation sur la performance des entreprises (RCI) nous amène à tirer quelques conclusions provisoires. Premièrement, le faible pourcentage d'entreprises qui procèdent à des évaluations axées sur les résultats à la Kirkpatrick accordent peu d'attention au lien entre l'investissement dans la formation et le « bénéfice net », soit les résultats globaux comme le chiffre d'affaires, les revenus et la productivité. Cela pourrait être attribuable à plusieurs facteurs, dont le coût ou la difficulté d'application de techniques méthodologiques complexes (voir la discussion des « obstacles » ci-dessous).

Tableau 5
« Résultats » de la formation le plus souvent mesurés par les entreprises américaines (%)

Résultat	Pourcentage
Satisfaction de la clientèle	69 %
Satisfaction au travail	38 %
Productivité	37 %
Satisfaction des attentes	35 %
Infractions aux règles de sécurité	28 %
Chiffre d'affaires	22 %
RCI	20 %
Roulement du personnel	20 %
Ratio coûts-avantages	18 %
Réduction du gaspillage	15 %
Griefs	12 %
Rentabilité	9 %
Absentéisme	8 %
Temps supplémentaire	6 %

Source : ASTD, 1998

[19] Ibid, 1998.

Une autre raison pourrait être le manque de pertinence de vastes indicateurs par comparaison à des mesures ciblées de la performance, financière et non financière, qui peuvent facilement être reliées aux objectifs d'un programme de formation donné et qui peuvent influer en fin de compte sur le « bénéfice net ». Par exemple, s'il peut être prouvé que les fonds consacrés à la formation permettent d'améliorer les relations avec les clients, ou le moral des employés en milieu de travail (pour ne nommer que deux des résultats de l'ASTD le plus souvent cités), ces gains peuvent suffire à justifier la dépense et fournir une raison stratégique satisfaisante aux cadres supérieurs.

Deuxièmement, les preuves recueillies donnent également à entendre que la plupart des entreprises se heurtent à des obstacles de taille dans l'évaluation de l'incidence de la formation sur leur performance (RCI), peu importe la nature de leurs activités. Dans son rapport de 1997, l'ASTD a indiqué qu'il s'agissait là du défi unique le plus important que devaient relever les gestionnaires des ressources et experts en formation/professionnels américains. Le Conference Board a lui aussi constaté des obstacles. Dans *Training and Development Outlook* (1999), il a fait observer que la plupart des employeurs canadiens ne sont pas portés à examiner l'incidence de la formation sur le « bénéfice net » en raison du temps que nécessite cette activité et de sa difficulté inhérente. Bien sûr, de tels problèmes sont encore plus graves pour certaines entreprises, dont les PME[20].

Aux États-Unis, de nouvelles ressources sont en voie d'élaboration pour aider les entreprises à surmonter les obstacles à l'évaluation de l'incidence de la formation sur leur performance (RCI). Par exemple, c'est ce que vise précisément l'*ASTD Benchmarking Service*, décrit précédemment et qui est appuyé par l'*ASTD Benchmarking Forum*, un groupe de 67 grandes entreprises, dont American Express, AT&T, Boeing, Citibank-North America, Dow Chemical Company, Ford Motor Company, General Electric, Intel Corporation, Levi Strauss & Company, Macdonald's Corporation, Motorola et SPRINT.

Ces entreprises qui consacrent beaucoup d'argent à la formation (en moyenne, 2,8 p. 100 de la masse salariale) collaborent avec l'ASTD en faisant part de leurs expériences à d'autres entreprises qui cherchent à mesurer efficacement leurs programmes de formation. Il convient cependant de signaler que très peu de renseignements au sujet de l'incidence de la formation sur la performance (RCI) sont divulgués étant donné que les entreprises considèrent avoir la propriété exclusive de ces renseignements de nature délicate sur le plan commercial[21].

VI Le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

La section ci-dessus, FORMATION ET PERFORMANCE : PRATIQUES DE L'INDUSTRIE, décrit les tendances qui s'appliquent à tous les employeurs canadiens (et/ou américains). On

---

[20] Conference Board du Canada, *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

[21] ASTD, *Benchmarking Forum*, 1998.

peut donc supposer qu'elles s'appliquent aussi aux employeurs du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Étant donné les niveaux comparativement bas d'investissement dans la formation dans les industries de la vente au détail et en gros de toutes sortes, il est toutefois probable que les défis qui consistent à mesurer l'incidence de la formation sur la performance (RCI) soient encore plus grands pour ce secteur.

L'examen de l'impact de la formation sur la performance des entreprises (RCI) du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires doit aussi tenir compte des questions de ressources humaines et des stratégies de formation qui lui sont propres, comme il est indiqué dans *Creating the Future : Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector* (CSPC, 1998).

Par exemple, il y a des caractéristiques propres au secteur de la vente au détail, dont de nombreux employés à temps partiel et travailleurs migrants, des employés ayant un faible niveau de scolarité, ainsi qu'un rôle changeant pour les gestionnaires, une plus grande automatisation et le fait qu'une bonne partie de la formation soit actuellement informelle et à court terme. Dans un environnement où la concurrence est vive, les employeurs du détail et du gros conscients des coûts devront être convaincus de la valeur des investissements nouveaux ou accrus dans la formation par rapport au « bénéfice net ». En outre, cette valeur doit pouvoir être mesurée à l'aide d'indicateurs de la performance ayant un sens pour le secteur.

Un bon exemple est celui des traditionnelles préoccupations des détaillants au sujet du roulement de la main-d'oeuvre. Pour bien des propriétaires/gérants de commerces de détail, l'impact de la formation sur la performance (RCI) d'après le rendement global, comme le chiffre d'affaires net où les profits bruts par employé, est peut-être trop abstrait (et trop coûteux à calculer, surtout pour le grand nombre de petits détaillants indépendants).

Pour ces détaillants, un indicateur plus significatif serait la mesure dans laquelle la formation a contribué stratégiquement à une réduction du taux de roulement de la main-d'oeuvre (qui atteint souvent 100 p. 100). Une fois en possession de ces données, les gestionnaires pourraient calculer leurs économies au titre des coûts de remplacement de la main-d'oeuvre que représentent les importants déboursés financiers pour le recrutement d'employés et la formation/l'orientation à l'embauchage.

Deux exemples utiles de la façon dont la mesure de l'incidence de la formation sur la performance de l'entreprise (RCI) est traitée dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires sont donnés ici. Ce sont :

- les récentes activités de l'agence de consultation en formation américaine Payback Training Systems (PTS) avec les détaillants et grossistes en alimentation aux États-Unis;
- les constatations des recherches sur le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires effectuées par le Centre syndical et patronal du

Canada (CSPC), citées dans *Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry* (2000).

(1) LE MODELE PTS

L'obtention de résultats positifs et la collecte de données importantes pour le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires ont été l'objet principal de la récente collaboration de firmes américaines (et canadiennes, dans certains cas) avec des services externes de consultation en formation, comme PTS.

En 1992, PTS a noué des liens avec le secteur en aidant plusieurs supermarchés américains à concevoir et à mettre en oeuvre des programmes de formation des caissiers. À l'heure actuelle, PTS travaille avec environ 270 grandes entreprises et petits épiciers indépendants dans presque toutes les industries de la vente au détail et en gros de produits alimentaires (dont la grande majorité sont situés aux États-Unis) à l'élaboration d'un programme exhaustif et bien structuré allant d'une évaluation initiale des besoins et de l'établissement d'un plan à la surveillance et à l'évaluation du déroulement des opérations. Ce projet englobe nécessairement la collecte de nombreuses données pour l'évaluation de l'incidence de la formation sur la performance (RCI) en fonction des résultats.

La clé des services consultatifs de PTS réside dans sa familiarité avec la culture de la formation à caractère unique du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Une bonne partie de l'analyse en fonction des résultats des programmes de formation dans le cadre desquels PTS joue un rôle de facilitateur englobe des critères de la performance aussi importants qu'une réduction des taux de roulement des employés ou une amélioration de la qualité des cadres subalternes/superviseurs. Forte de son expérience de ce secteur, PTS a établi des modèles pour l'examen des gains par rapport au « bénéfice net » découlant de l'acquisition de compétences pour différentes catégories d'emploi, dont les caissiers et d'autres employés du commerce de détail (p. ex. produits d'épicerie, aliments congelés, fruits et légumes frais, produits déli ou boulangerie).

Les modèles de PTS isolent les avantages (nets) d'après une série d'extrants financiers et non financiers (selon les besoins de la firme cliente vis-à-vis l'incidence de la formation sur la performance/RCI), y compris le moral des employés, la satisfaction des clients, le taux de roulement, la productivité et le chiffre d'affaires. Il en va de même de la formation axée sur le respect des règlements, comme la promotion de la santé et de la sécurité et un lieu de travail exempt de harcèlement[22].

Très peu de renseignements ont été publiés (encore une fois pour des raisons d'exclusivité et de concurrence) pour montrer les effets sur l'ensemble du secteur d'approches aussi stratégiques que celles préconisées par PTS, des services de consultation internes, des établissements d'enseignement ou d'autres cabinets extérieurs (p. ex. Reflections Software et d'autres encore, aussi basés aux États-Unis). Une

[22] Payback Training Systems (PTS), *Brochures*, 2000.

exception importante est une étude de cas menée à la fin des années 90 pour Rainbow Foods de Minneapolis, au Minnesota. Cette étude avait pour objet d'évaluer les résultats immédiats en matière de performance (et en ce qui concernait notamment les taux de roulement) d'un programme de formation de caissiers de PTS mis en oeuvre en 1996-1997.

D'après les données recueillies dans l'année qui a suivi (1997-1998), le programme de PTS aurait permis de réduire de 16 p. 100 un taux auparavant élevé de roulement des employés chez Rainbow Foods. Ce résultat a par ailleurs engendré des économies de coûts substantielles pour la compagnie, évaluées à plus de 800 000 $. D'autres effets positifs ont aussi été attribués indirectement à la formation, y compris une baisse du taux de chômage local, en grande partie parce que Rainbow Foods avait acquis la viabilité financière voulue pour étendre ses opérations de Minneapolis à plusieurs nouveaux points de vente[23].

(2) ÉTUDES DE CAS DU CSPC

Les études de cas du CSPC (1999-2000) sont venues appuyer les constatations de PTS. Elles ont été effectuées dans le but de mettre en lumière une vaste gamme d'options de formation pour l'industrie et ont englobé des entrevues avec des cadres supérieurs, des gestionnaires des ressources humaines et des experts en formation/professionnels du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires (et d'autres secteurs) au Canada et aux États-Unis.

En fait, le CSPC a trouvé plusieurs exemples généraux de méthodes d'évaluation de la formation qui incluaient une version quelconque de la mesure des résultats. Plus souvent qu'autrement, l'évaluation était concentrée, non pas sur l'effort total de formation d'une entreprise, mais sur un programme en particulier et la mesure dans laquelle il permettait ou non d'atteindre un certain objectif lié au « bénéfice net » (d'après les données quantitatives/qualitatives obtenues ou de l'information anecdotique) à moyen terme.

Voici un bref aperçu de sept études de cas du CSPC sur l'incidence de la formation sur la performance (RCI) au niveau de l'entreprise. Allusion est faite dans chaque cas à l'objectif de formation visé et au type d'indicateurs de la performance recherchée utilisés durant une évaluation formelle ou informelle d'un programme. Les sept exemples de compagnies sont les suivants :

- SUPERVALU University (Minneapolis, Minnesota) : Dans le cadre de ses programmes de formation internes, SUPERVALU University mesure l'incidence sur la performance des entreprises (RCI) sur demande. Elle a commencé à le faire au milieu des années 90 lorsqu'une formation automatisée des caissiers chez un détaillant local affilié à SUPERVALU a été évaluée à la fin du programme. Parmi les divers résultats positifs obtenus

[23] Le CSPC a obtenu des renseignements au sujet de Rainbow Foods de Dave Brumley de PTS et lui est reconnaissant de son aide.

figuraient une réduction du roulement de 11 p. 100, une diminution des erreurs des caissiers de 44 p. 100 et d'importants gains en efficience par employé[24].

- Nestlé Canada (Toronto (Ontario)) : Le service de formation de Nestlé a périodiquement utilisé sa capacité de mesurer l'incidence sur la performance d'une entreprise (RCI) lorsque cela a été jugé nécessaire pour des objectifs particuliers de formation en cours d'emploi. Par exemple, un investissement récent dans les installations de fabrication de chocolat sur le site d'une compagnie englobait l'acquisition de compétences techniques et non techniques pour les opérateurs du nouvel équipement. Les niveaux de productivité du travail ont été mesurés une fois la formation terminée et on s'est aperçu qu'ils avaient augmenté de manière durable, comme prévu, tandis que Nestlé a réalisé d'importantes économies de coûts[25].

- Coca-Cola (Amérique du Nord) : Le Coca-Cola Retailing Research Council a récemment entrepris une étude de l'impact de différentes initiatives en milieu de travail sur la capacité de 18 divisions de détail de conserver leurs employés malgré une tendance au roulement. La recherche de Coca-Cola a entre autres fait ressortir que la formation avait exercé une influence positive sur le maintien de l'effectif et, par conséquent, sur les économies de coûts, surtout lorsqu'elle visait des questions particulières importantes pour les ressources humaines[26].

- Compagnie E (É.-U.) # 1 : Cette société de portefeuille américaine pour un grand détaillant mondial en alimentation évalue périodiquement l'incidence des efforts de formation sur la performance (RCI). Par exemple, au moment de l'ouverture d'un centre d'évaluation des gérants de magasin, une des divisions de la Compagnie E a évalué la performance des diplômés en gestion de ce centre par comparaison à celle des gérants qui n'avaient pas reçu la même formation. Elle a constaté un lien étroit entre les profits et la participation aux activités du centre.

- Compagnie E (É.-U.) # 2 : Cette société de portefeuille américaine du secteur de la vente au détail d'aliments a aussi examiné les résultats de la formation automatisée reçue par les caissiers de cinq de ses divisions. Les employés qui ont suivi ce programme ont été comparés à ceux qui avaient été formés selon des méthodes plus traditionnelles, l'évaluation ayant pour but de mesurer la dépendance à l'égard des gérants. L'évaluation de la Compagnie E a permis de constater que les stagiaires qui avaient reçu une

---

[24] Le CSPC a reçu cette information de Greg Paulson de SUPERVALU University et lui est reconnaissant de son aide.

[25] Le CSPC a reçu cette information de Michael Lamontagne de Nestlé Canada et lui est reconnaissant de son aide.

[26] Les résultats finals de l'étude de Coca-Cola seront rendus publics au moment de leur présentation à la Conférence du Food Marketing Institute le 24 janvier 2000.

formation automatisée comptaient moins sur l'aide des gérants, d'où des économies de coûts.

- D & W Food Centers (Grand Rapids, Michigan) : Cette compagnie en exploitation à l'échelle de l'État a souvent utilisé la formation comme stratégie, dans ses 25 magasins, pour retenir les employés et, ce faisant, elle a réduit les taux de roulement élevés et les dépenses qui sont associées. Les efforts déployés ont consisté en grande partie en des programmes de formation des gestionnaires qui mettaient l'accent sur l'acquisition de compétences non techniques (p. ex., communications, résolution de problèmes, travail en équipe, etc.) en milieu de travail. L'analyse des résultats de D & W a indiqué qu'une telle formation avait du succès de sorte qu'elle a été étendue à tous les gestionnaires.

- J.C. Penney Company (Plano, Texas) : Ce détaillant (confronté à un grand nombre de défis analogues sur le plan des ressources humaines à ceux de l'alimentation au détail, comme le roulement) a adopté un système de formation intégrée axé sur la technologie pour ses 1 100 magasins en Amérique du Nord. Cet effort englobe des évaluations régulières de l'incidence sur la performance (RCI). Par exemple, les magasins où une formation a été donnée ont été comparés à ceux où il n'y en avait pas eu et on a constaté notamment une augmentation de la productivité et du chiffre d'affaires et une diminution des coûts et des erreurs.

- Compagnie B (Colombie-Britannique) : Une priorité absolue pour ce petit détaillant a été de réduire son taux élevé de roulement saisonnier, de conserver ses employés et de faire baisser les coûts connexes. La formation fait partie des mesures récentes qui ont été prises pour assurer aux employés des compétences monnayables, accroître leur participation et améliorer le moral au travail. Des preuves anecdotiques donnent à entendre que cet objectif a été en partie atteint.

VII Conclusion

Nous avons résumé brièvement dans les pages qui précèdent le lien que des recherches préliminaires et les pratiques de l'industrie ont fait ressortir entre l'investissement dans la formation et un RCI positif dont témoignent différents indicateurs de la performance et le « bénéfice net ». D'après les données empiriques recueillies à ce jour et les constatations des études de cas, plusieurs grandes conclusions peuvent être dégagées à propos de cette question et de son importance pour l'industrie canadienne en général et la culture axée sur la formation de l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires en particulier. Ce sont les suivantes :

- La plupart des preuves véritables du domaine public attestant la « rentabilité » de l'investissement des employeurs dans la formation, peu importe le contexte industriel, ont été recueillies dans le cadre de recherches sur les entreprises effectuées ces dernières années (p. ex., Réseaux canadiens

de recherche en politiques publiques, 1997, ASTD, 1998, Conference Board du Canada-ASTD, 1999).

- La plupart des recherches en gestion effectuées au Canada et aux États-Unis ces dernières années ont établi un lien positif entre les sommes consacrées à la formation par les employeurs et des indicateurs financiers et non financiers de la performance à long terme, comme les revenus, la rentabilité, la qualité du produit et du service, la productivité, les relations avec les clients et la satisfaction des employés. Ainsi, l'assise en évolution de la recherche empirique semblerait jusqu'à maintenant confirmer la supposition qu'il est « rentable » d'accroître les investissements dans la formation dans une économie nouvelle et en voie de restructuration.

- Les recherches sur l'incidence de la formation sur la performance des entreprises (RCI) sont assez nouvelles et la méthodologie n'est pas encore arrêtée de sorte que de nombreuses questions essentielles demeurent sans réponse (p. ex. lien de cause à effet).

- Un lien important a été établi entre la fréquence des évaluations formelles de la formation et la connaissance de ses répercussions sur la performance des entreprises (RCI). Même si le taux des évaluations formelles est assez élevé au Canada, elles ne sont pas effectuées régulièrement, elles sont limitées et elles ne sont pas faites en connaissance de cause. Des évaluations axées sur les résultats qui peuvent comporter des mesures de l'incidence sur le « bénéfice net » sont effectuées par un petit nombre (quoique grandissant) d'entreprises.

- En raison de la nature exclusive et délicate sur le plan commercial des constatations, très peu de données ont été publiées au sujet des répercussions de la formation sur la performance des entreprises (RCI) au niveau de la compagnie dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires ou ailleurs dans l'industrie nord-américaine. Les données qui existent ont tendance à être positives (p. ex., Rainbow Foods, SUPERVALU), tout comme l'information/le feedback anecdotique recueilli dans le cadre des études de cas du CSPC et des entrevues avec des gestionnaires des ressources humaines et des experts en formation/professionnels.

- Un grand nombre d'employeurs canadiens, peu importe leur contexte industriel, doivent assumer des coûts élevés et se heurtent à d'importants obstacles techniques lorsqu'ils cherchent à définir la véritable nature des répercussions de la formation sur la performance (RCI) au niveau de la compagnie.

- Les entreprises du secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires se heurtent à des obstacles particulièrement importants lorsqu'elles cherchent à mesurer les répercussions véritables de la formation

sur la performance (RCI), en raison des efforts moins globaux de formation du secteur (par comparaison à d'autres secteurs) et de l'unicité de ses problèmes de ressources humaines et de ses stratégies de formation.

- Les petites et moyennes entreprises du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, plus particulièrement, comme le pourcentage élevé de petits détaillants indépendants, doivent assumer des coûts supérieurs à la moyenne pour mesurer l'incidence de la formation sur la performance (RCI).

- Les propriétaires/gestionnaires d'entreprises du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires seraient peut-être davantage intéressés par des indicateurs de l'incidence de la formation sur la performance (RCI) qui soient propres au secteur et répondent à leurs besoins immédiats (p.ex. les taux de roulement, l'efficacité des cadres subalternes et des superviseurs, la qualité du produit/service ou diverses préoccupations au sujet des coûts et de l'efficacité). D'après les recherches en gestion, cette approche serait conforme à celle adoptée par d'autres industries.

- Certains employeurs canadiens et américains, y compris des représentants du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, ont conçu des techniques et des outils d'analyse axés sur les résultats pour trouver des indicateurs de la performance et des étalons de comparaison qui répondent à leurs besoins. Certaines grandes entreprises l'ont fait en ayant recours à leurs services internes de formation (p. ex. Nestlé Canada, SUPERVALU) tandis que des entreprises de toutes tailles se sont fiées à l'expérience et aux ressources d'experts en formation/professionnels externes (p. ex. PTS) ou, plus généralement, de l'ASTD, du Conference Board du Canada et d'organismes comparables.