

*Magasiner des
ressources de formation pour
le commerce de détail*

Guide pratique



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

Remerciements



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

Le Comité tient à remercier vivement madame Geneviève Lemieux, Directrice – Développement organisationnel – Ressources humaines à la SAQ, pour sa contribution à la réalisation de ce guide.

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



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

Détail Québec

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

Téléphone : 514 393-0222

Ligne sans frais : 1 888 393-0222

Télécopieur : 514 393-9037

Courriel : info@detailquebec.com

Site Internet : www.detailquebec.com

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

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

ISBN 2-9806747-0-2

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2000

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2000

Avril 2000



Les besoins de formation des vendeurs et des superviseurs de votre entreprise viennent d'être identifiés, avec ou sans l'aide du guide *Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail*¹. En tant que responsable du dossier, vous avez préparé un projet de formation.

Vous êtes rendu à l'étape de magasiner la ressource qui donnera cette formation. Plusieurs possibilités s'offrent à vous : séminaire public, cours collégial, formation sur mesure, formateur interne, firme externe... Que choisir ? Et surtout, comment choisir ?

Les outils et la démarche proposés dans ce guide vous aideront à trouver le formateur qui vous convient.

Magasiner des ressources de formation

- Étape 1** – Préciser le type de formateur recherché
- a) Formation standard ou sur mesure ?
 - b) Formateur interne ou firme externe ?
 - c) Comment choisir un formateur interne ?
 - d) Quel type d'aide est souhaité d'un formateur externe ?
-
- Étape 2** – Prospecter des firmes externes
-
- Étape 3** – Présélectionner les firmes
-
- Étape 4** – Lancer un appel d'offres
-
- Étape 5** – Évaluer les offres
-
- Étape 6** – Effectuer des entretiens de sélection
-
- Étape 7** – Valider son choix et signer un contrat



Préciser le type de formateur recherché

L'industrie de la formation comprend plusieurs types de fournisseurs. En précisant le type de formateur dont vous avez besoin et les tâches à accomplir, vous serez en mesure de mieux cibler votre recherche.

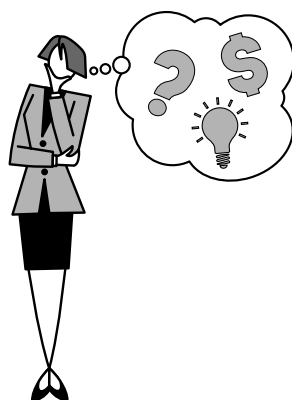
a) Formation standard ou sur mesure ?

Déterminez d'abord si le besoin identifié peut être comblé grâce à une formation *standard*, c'est-à-dire déjà offerte sur le marché, comme un cours collégial ou un séminaire public, ou bien grâce à une formation *sur mesure*, c'est-à-dire développée ou adaptée spécialement à votre entreprise.

Type de formation	Points de repère	✓
Formation standard	<ul style="list-style-type: none">• La formation existe déjà sur le marché• Le besoin identifié implique une « formation de base » des employés• Il y a peu d'employés à former• La formation ne vise pas à donner à l'entreprise un avantage sur les concurrents	
Formation sur mesure	<ul style="list-style-type: none">• La formation n'existe pas et doit être développée• Le besoin identifié implique un « perfectionnement » des employés• Le nombre d'employés à former est suffisamment grand pour investir dans une formation <i>sur mesure</i>• L'exclusivité de la formation doit permettre à l'entreprise de se démarquer, de lui procurer un avantage sur ses concurrents	

En optant pour une formation standard, vous magasinez davantage une « formation » qu'un « formateur ». Vous recherchez le cours le plus avantageux par rapport au contenu, à l'horaire et au prix.

Par contre, si une formation sur mesure est envisagée, vous magasinez davantage un « formateur » : vous porterez votre attention sur l'expertise et la capacité des firmes à répondre à votre besoin.



b) Formateur interne ou firme externe ?

Lorsque vous optez pour une formation sur mesure, vous devez déterminer si un employé préparera et donnera la formation ou si vous retiendrez les services d'une firme externe, publique ou privée.

Utilisez les points de repère suivants pour choisir l'option la plus appropriée. Notez qu'une formation interne n'est pas nécessairement moins chère que les services d'une firme externe. Seule une analyse coûts-bénéfices rigoureuse permet de comparer ces deux options.

Type de formateur	Points de repère	✓
Formateur interne	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins un employé détient l'expertise pour donner la formation . . . • L'employé qui détient l'expertise a les compétences pour enseigner . . . • L'employé susceptible de donner la formation peut être dégagé de ses fonctions pour donner son enseignement • La politique de formation de l'entreprise encourage la prise en charge de la formation par les employés 	
Firme de formation externe	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité de l'expertise recherchée n'existe qu'à l'extérieur de l'entreprise • L'employé qui détient l'expertise à transmettre doit d'abord développer à l'externe ses compétences de formateur • Des idées nouvelles ou une approche innovatrice sont recherchées . . . • Les délais limités de formation requièrent une aide externe 	

c) Comment choisir un formateur interne ?

Si vous optez pour l'approche interne, choisissez, pour donner la formation, un employé qui, tant par ses comportements que par ses résultats, démontre qu'il possède l'expertise à transmettre.



Mais attention : votre meilleur formateur interne n'est pas nécessairement celui qui obtient les meilleures performances, mais celui qui possède des aptitudes pour enseigner. Les questions suivantes vous aideront à identifier la personne qui a ou peut avoir le potentiel pour agir comme formateur.

Questions pour identifier un formateur à l'interne

- Vers qui les employés ou les clients se tournent-ils naturellement lorsqu'ils ont besoin d'un conseil ?
- Quel employé va naturellement vers les « nouveaux » pour leur montrer les trucs du métier ?
- Qui est capable de vulgariser des choses complexes dans une langue simple et accessible ?
- Qui manifeste de l'enthousiasme et de l'intérêt pour expliquer, montrer, faire des démonstrations ?
- Dans les réunions, qui réussit à exprimer son point de vue de façon claire, rapide, articulée et positive, et ce, en captivant son auditoire ?
- Qui a la crédibilité nécessaire pour assumer le rôle de formateur auprès des autres employés ?
- Qui démontre par ses comportements que le succès de l'entreprise lui tient à cœur ?

Étape 1

Lorsqu'un employé est pressenti pour donner une formation à l'interne, assurez-vous qu'il est d'accord pour le faire. Décrivez avec exactitude vos attentes. Vérifiez son intérêt à relever ce défi. Au besoin, écoutez ses appréhensions, répondez à ses questions, négociez ses conditions et laissez-lui du temps pour prendre sa décision.

Proposez-lui de perfectionner ses compétences en enseignement avec un cours sur les méthodes de formation, généralement appelé : « Formation de formateur ». Ce cours est déjà offert par plusieurs firmes externes.

d) Quel type d'aide est souhaité d'un formateur externe ?

Une firme externe est envisagée ? Précisez le type d'expertise que vous magasinerez : la vente, la prévention des pertes, le merchandising, etc. Vous dirigerez plus efficacement vos recherches ainsi.

Ensuite, déterminez quelles tâches du projet de formation vous déléguerez à la firme que vous choisirez et quelles tâches seront assumées à l'interne. Inspirez-vous du tableau suivant.

Répartition des tâches du projet de formation			
Activité à réaliser	Ressource interne	Ressource interne avec soutien externe	Ressource externe
<ul style="list-style-type: none">• Préciser ou confirmer le besoin de formation• Établir un programme cohérent, organiser un cheminement logique de contenus de formation• Monter ou adapter un contenu de formation sur mesure• Dispenser une formation• Former un ou des formateurs internes (« Formation de formateur »)• Évaluer les résultats de la formation, les compétences acquises• Prendre en charge la gestion de la formation• Autre (précisez)			



Prospecter des firmes externes

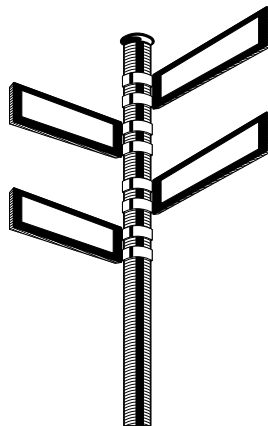


Une fois que vous avez défini ce que vous attendez d'une firme externe, vous êtes prêt à passer à l'étape de la prospection.

Dressez une liste des firmes de formation ou des institutions publiques susceptibles de répondre à votre besoin. Gardez toujours en tête vos exigences et le type d'expertise que vous recherchez afin d'orienter votre recherche.

Consultez votre entourage et votre réseau de contacts en vue d'identifier des firmes potentielles : c'est encore la méthode la plus efficace. Inspirez-vous également du tableau suivant pour élargir votre champ de recherche.

Prospection de firmes de formation Sources suggérées	
A contacter	A consulter
<ul style="list-style-type: none"> • Formateur ayant déjà travaillé pour l'entreprise • Employés, collègues, amis • Autres commerces (non concurrents) • Fournisseurs de marchandises ou de services • Syndicat de l'entreprise • Conseiller local d'Emploi-Québec • Gestionnaire du centre commercial • Association commerciale locale, comme une Société de développement commercial (SDC) • Chambre de commerce locale • Ordre des conseillers en relations industrielles • Association spécialisée ou syndicat professionnel en lien avec le besoin de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Bottin des formateurs spécialisés en commerce de détail, préparé par le <i>Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail</i> • « Centre de documentation » durant les congrès annuels du <i>Conseil québécois du commerce de détail</i> • Publicités reçues (prospectus, courriels, télécopies, représentants de firmes-conseils, etc.) • Publicités dans les revues et les journaux • Internet • Pages jaunes



Présélectionner les firmes

Votre recherche vous a permis d'identifier plusieurs firmes de formation. Votre tâche consiste maintenant à réduire votre liste pour ne conserver que celles qui possèdent les compétences pour effectuer le genre de mandat que vous offrez.

Pour réaliser cette étape, vous devez obtenir des informations sur ces firmes. Par exemple :

- consultez leur prospectus ou leur site Web;
- prenez en considération les commentaires des personnes qui vous ont recommandé ces firmes;
- assistez en éclairé à des échantillons de formations publiques offertes par ces firmes;
- contactez les firmes par téléphone.

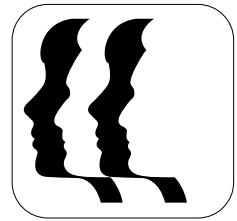
Lorsque vous les contactez par téléphone, présentez le problème que vous cherchez à résoudre plutôt que de présenter votre solution. Portez attention à la pertinence des questions. Restez ouvert aux suggestions. Un bon consultant peut apporter un éclairage nouveau à votre besoin et proposer une solution ou une approche auxquelles vous n'avez pas pensé.

Durant la conversation, formulez des questions de façon à valider l'un et l'autre des points du tableau suivant.

Présélection de firmes de formation	
Informations à valider	✓
• Intérêt pour réaliser le mandat	
• Disponibilité compte tenu des échéances	
• Intérêt à soumettre une offre de service (certains consultants s'y refusent)	
• Expertise et expérience pertinentes	
• Conditions de la firme : politiques de facturation, locaux de formation, confidentialité, etc. . .	
• Pertinence des questions et des commentaires par rapport au besoin exprimé	
• Compatibilité du style et de l'approche entre la firme de formation et l'entreprise	
• Autre (précisez)	

Au terme de cette étape, vous inviterez à soumissionner, par téléphone ou à l'aide d'un document d'appel d'offres, les trois firmes (cinq au maximum !) qui se qualifient le mieux.

Lancer un appel d'offres



Lorsqu'un besoin de formation est simple à combler, quelques appels téléphoniques suffisent généralement pour sélectionner une ressource appropriée. Mais lorsqu'un projet de formation est de plus grande envergure, une procédure écrite d'appel d'offres est recommandée :

- pour s'obliger à clarifier ses propres attentes et ses propres exigences;
- pour choisir un formateur en se basant sur la valeur ajoutée qu'il peut apporter plutôt que sur sa personnalité;
- pour se donner plus de rigueur dans le choix d'un formateur;
- pour se donner les moyens de découvrir la ressource qui cadre le mieux avec les besoins et la culture de l'entreprise;
- pour encourager une saine concurrence entre les soumissionnaires, et ainsi les amener à se surpasser.

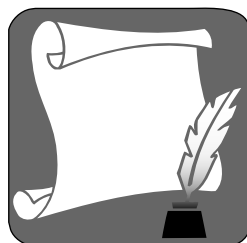
Comment rédiger un appel d'offres ?

La longueur de votre document d'appel d'offres va dépendre de l'envergure de votre besoin de formation. Par exemple, une simple lettre suffit pour un séminaire d'une journée, alors qu'un programme intégré de formation de plusieurs milliers de dollars justifie un document d'appel d'offres plus étoffé.

Qu'il soit simple ou complexe, un document d'appel d'offres contient généralement les éléments suivants :

1. Le contexte de la demande : description de l'entreprise, de son besoin, de sa problématique
2. Le mandat : les résultats à atteindre ainsi que les rôles et responsabilités de la firme choisie
3. La liste des éléments à inclure dans la soumission
4. Les conditions particulières à respecter
5. L'échéancier exigé pour la réalisation du projet
6. Les conditions d'expédition de l'offre

Inspirez-vous de l'exemple à la page suivante pour rédiger votre appel d'offres.



Exemple d'appel d'offres

Programme de perfectionnement pour les vendeurs

Plein la vue, mode pour homme est une entreprise de commerce au détail comprenant 15 magasins au Québec. Chacun de ces magasins compte en moyenne une vingtaine de vendeurs (etc.).

À la suite d'un diagnostic des besoins de formation, nous désirons mettre sur pied un programme de perfectionnement s'adressant à notre personnel de vente.

Nous souhaitons retenir les services d'une firme de formation afin de réaliser l'ensemble des activités de préparation et de prestation du programme.

Le mandat

Le programme visera à former l'ensemble de notre personnel de vente sur les compétences suivantes : 1) les techniques de vente, 2) le service à la clientèle, 3) autre compétence (voir annexes 3 et 4 du guide : *Comment identifier les besoins de formation dans le commerce de détail*), etc.

À la fin du programme, notre personnel de vente devra être en mesure de (...). De plus, nous souhaitons que cette formation ait un impact favorable au niveau des performances de l'entreprise, notamment en ce qui a trait à ... (indices de performance).

Dans le cadre de ce mandat, la firme retenue :

1. élabore ou adapte un programme de formation en fonction des besoins de nos vendeurs;
2. forme le personnel de vente;
3. propose une démarche et des outils d'évaluation de la formation (la firme retenue n'aura pas à procéder elle-même à cette évaluation);
4. travaille en étroite collaboration avec le comité interne de formation de l'entreprise et le tient informé de l'avancement des travaux.

Le contenu de la soumission

L'offre de service devra contenir une présentation détaillée de la démarche projetée et apporter des précisions sur les éléments suivants :

1. Méthodologie
 - a) Les étapes et activités menées dans le cadre du mandat
 - b) Les objectifs d'apprentissage envisagés
 - c) Les thèmes spécifiques de formation
 - d) Les méthodes de formation utilisées
 - e) Les instruments et le matériel de formation employés
 - f) Le format et le déroulement des cours : lieu, nombre de séances, nombre de participants, etc.
2. L'échéancier en fonction des activités
3. Les coûts en fonction des activités : honoraires, frais, modalités de paiement, etc.
4. L'équipe de projet : rôle spécifique de chacun et expériences pertinentes

Les exigences

Le soumissionnaire devra tenir compte des exigences suivantes :

1. Le budget du projet devra être inférieur à (\$\$\$).
2. L'offre devra être rédigée en (langue).
3. Etc.

L'échéancier à respecter

Le soumissionnaire doit tenir compte des échéances suivantes lors de la préparation de son offre :

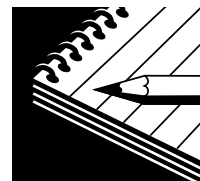
- (Date) : Présentation des projets des soumissionnaires (heure à déterminer)
- (Date) : Sélection d'une firme
- (Date) : Présentation des plans de cours et des outils de formation
- (Date) : Début de la formation
- (Date) : Fin du programme de formation

La soumission doit être envoyée en (nombre) copies au plus tard le (date)... Veuillez acheminer votre offre à : (nom du représentant officiel de l'entreprise et ses coordonnées).

Monsieur (nom du représentant) se tiendra à votre disposition pour répondre à vos questions concernant le présent appel d'offres (numéro de téléphone).

Évaluer les offres

Les offres de service sont maintenant sur votre bureau. C'est le moment de les évaluer. Pour vous aider, créez un comité de sélection. Demandez à des membres du comité de formation de l'entreprise, ou bien à des employés qui doivent suivre la formation, d'en faire partie.



Ensemble, mettez-vous d'accord sur les critères d'évaluation et pondérez-les selon leur degré d'importance. Adaptez la grille d'évaluation suivante en fonction des besoins du projet.

Grille d'évaluation d'une offre de service	
1. Professionnalisme de l'offre (propreté, clarté, rigueur, concision, etc.)	/5
2. Compréhension du problème ou du besoin	/15
3. Correspondance entre la demande initiale et les résultats promis	/15
4. Philosophie et approche préconisées de formation	/5
5. Qualité, pertinence et réalisme des activités proposées (méthodologie)	/20
6. Expériences et compétences de l'équipe de projet par rapport :	
a) au domaine d'expertise recherché	/10
b) à la formation	/20
c) au secteur du commerce de détail	/5
7. Qualité de l'intervention (résultats promis et activités réalisées) par rapport au prix	/5
Total	/100 %

Lisez les soumissions et remplissez la grille d'évaluation. Notez vos questions afin de pouvoir les poser plus tard aux soumissionnaires.

Puis, demandez-vous :

- Quels sont les coûts indirects qu'engendrera la méthodologie de cette offre ?
- Quels sont les points flous, les éléments qui devront être précisés ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de l'offre ?
- Quels sont les aspects imprévus que soulève la lecture de l'offre et auxquels nous devons trouver une réponse ?

À moins de circonstances particulières, une soumission qui ne respecte pas les exigences de base de l'appel d'offres devrait être disqualifiée de la course (par exemple, un prix qui dépasse le budget maximum prescrit).

Les soumissions peuvent être comparées sur la base des notes obtenues au sein du comité de sélection à l'aide de la grille d'évaluation. Il est également possible de les comparer en fonction de leur rapport qualité-prix. Ce calcul s'effectue en divisant la note moyenne attribuée à une soumission par le prix proposé.

Effectuer des entretiens de sélection

Avant de choisir une firme, le comité de sélection doit apprécier les compétences des personnes qui vont exécuter le projet. Une rencontre avec chacun des soumissionnaires est donc nécessaire.

Planifiez la date de ces rencontres le plus tôt possible. Au moment d'inviter les firmes à soumissionner, assurez-vous qu'elles seront disponibles à cette date. Vous fixerez un rendez-vous après avoir évalué les offres.

Généralement, une rencontre avec un soumissionnaire se déroule de la façon suivante :

1. Présentation de la firme et du formateur
2. Présentation par le formateur des éléments clés de la soumission
3. Questions du comité de sélection
4. Questions du formateur
5. Discussion du comité à huis clos



Durant la rencontre, les membres du comité posent des questions de façon à clarifier les éléments de l'offre qui demandent des précisions. Au besoin, après la rencontre, la grille d'évaluation de la soumission est révisée en fonction des réponses obtenues.

Cherchez à mieux connaître le formateur en l'interrogeant sur son approche de formation et sur ses expériences antérieures. Inspirez-vous des questions suivantes.

Entretien de sélection Exemples de questions à poser

Contenu et approche

- Quelles méthodes de formation préconisez-vous et pourquoi ?
- Quelle approche (de la vente, du marchandisage, de la prévention des pertes, etc.) préconisez-vous ?
- En général, quels sont les principaux facteurs de succès et d'échec d'un projet de formation ?
- Selon vous, quels sont les aspects les plus critiques de notre projet de formation ? Quels sont les aspects à surveiller de près ?

Expériences

- Parlez-nous de vos principaux mandats durant les deux dernières années.
- Décrivez-nous le mandat effectué chez (nom d'un client pris au hasard dans le curriculum vitae). Les objectifs ont-ils été atteints ? Quel est le degré de satisfaction du client ?
- Parlez-nous d'un de vos projets antérieurs qui s'apparente le plus au nôtre. Quels étaient les objectifs ? Quelles difficultés avez-vous éprouvées ? Quels résultats ont été obtenus ?
- Durant les deux dernières années, combien de fois avez-vous donné de la formation sur ce sujet ? À quels clients ? Lequel de ces clients représente une entreprise comparable à la nôtre ?

Étape 6

Durant la rencontre, accordez une attention particulière aux habiletés d'enseignement du formateur. Utilisez la grille suivante pour vous aider à mieux les apprécier.

Grille d'appréciation des habiletés de formation		
1	Dynamisme, capacité de captiver son auditoire	- +
2	Écoute, ouverture d'esprit	- +
3	Aptitude à structurer des réponses riches et cohérentes aux questions posées	- +
4	Capacité de réagir aux interventions avec créativité	- +
5	Capacité d'exprimer des idées claires et synthétiques, de se faire comprendre	- +
6	Capacité de vulgariser du contenu complexe	- +

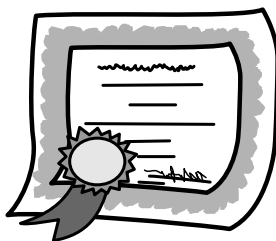
Le choix de la firme

Toutes les données sont rassemblées, l'heure de vérité est arrivée. Le comité de sélection choisit la firme gagnante en prenant en considération les informations suivantes :

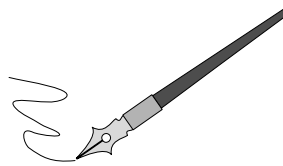


- la qualité de l'offre, notamment son pointage selon la grille d'évaluation;
- les compétences et l'expérience du formateur;
- la « chimie » avec le formateur : sa capacité à avoir du succès auprès des employés.

Entendez-vous avec les membres du comité de sélection pour que la décision prise reste conditionnelle à la vérification des références.



Valider son choix et signer un contrat



La vérification des références

Lors des entrevues, assurez-vous d'obtenir du formateur l'autorisation de communiquer avec ses anciens clients.

Prenez bien le temps d'appeler ces références : il est si facile de citer des noms d'entreprises prestigieuses pour obtenir un contrat alléchant ! Assurez-vous de parler à quelqu'un qui a vu le formateur en action ou qui supervisait le projet auquel il était affecté. Garantisiez à vos répondants l'entière confidentialité des entretiens.

Ne vous contentez pas d'une seule référence : c'est la convergence de plusieurs témoignages qui démontre que vous détenez un portrait fidèle des compétences du formateur.

Avant vos appels, préparez une liste de questions précises concernant les éléments qui vous préoccupent ou que vous souhaitez vérifier. Inspirez-vous du tableau suivant.

Vérification des références Exemples de questions à poser
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle était la nature du travail de la firme, quels étaient ses objectifs ? • A-t-elle respecté ses échéances et son budget ? • Est-ce que ce formateur a réussi à captiver un auditoire ? • Quels sont les résultats des évaluations des participants ayant assisté aux formations ? • Les résultats promis sont-ils au rendez-vous ? • Quel a été l'impact réel de cette formation ? • Si nous retenons les services de cette firme de formation, quel conseil nous donneriez-vous pour optimiser nos chances de succès avec elle ? • Réengageriez-vous cette ressource ? Et pourquoi ?

La signature d'un contrat

Réservez-vous le droit de négocier, avec la firme retenue, les éléments de l'offre que vous souhaiteriez voir améliorés.

Lorsque les enjeux financiers ou stratégiques du projet de formation sont importants, un contrat écrit devrait être envisagé. Ce document doit s'inspirer de l'offre de service ou y faire référence. Il doit également tenir compte de vos exigences et de vos pratiques d'affaires avec vos fournisseurs.

Par exemple, si l'exclusivité de la formation est un enjeu, précisez les responsabilités des deux parties en matière de confidentialité des informations et de droit d'exploitation (copyright). Assurez-vous qu'aucune possibilité de conflit d'intérêt, présent ou à venir, n'existe avec d'autres clients.

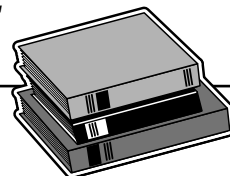


- Pour avoir droit à la déduction d'impôt de 1 % sur vos dépenses de formation (loi 90 : Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre), certaines conditions doivent être respectées, notamment en ce qui concerne le choix des formateurs. Communiquez avec votre conseiller local d'Emploi-Québec pour de plus amples renseignements à cet effet.
- Si un formateur potentiel ayant peu d'expérience vous intéresse en raison de son expertise ou de son prix, mettez-le d'abord à l'essai sur un petit projet qui présente peu de risques.
- Lorsque vous avez besoin d'une firme externe, évitez la tentation de court-circuiter le processus de recherche et de sélection dans le seul but de gagner du temps.
- Méfiez-vous des formateurs-vendeurs sans substance... un bon formateur, surtout dans le domaine de la vente, doit avoir un contenu substantiel et intéressant à livrer. Assurez-vous de la qualité de son produit.

Pour en savoir plus :

NOYÉ, Didier et VERNE, Étienne. *Choisir un consultant : le faire travailler, savoir le quitter*. Coll. AFNOR gestion. Paris, Association française de normalisation, 1991. 111 p.

MASSÉ, Pierrette. *Gérer les services-conseils : une démarche*. Sainte-Foy, Télé-université, 1994. 422 p.



¹ Le Guide *Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail. Personnel de vente et superviseur de premier niveau. — guide pratique et outils de diagnostic* peut être obtenu au bureau du Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de détail.