



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

**L'ENTREPRISE CD-1**

Alain Dunberry  
Maryse Larivière

**UQÀM**

Prenez position

**CIRDEP**

## Table des matières

RÉSUMÉ .....	2
1. LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE, DE SES PRATIQUES DE GRH, DE FORMATION ET D'ÉVALUATION.....	3
1.1 POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE .....	3
1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION .....	4
1.2.1 La politique de formation .....	4
1.2.2 Les pratiques de formation .....	4
1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation.....	5
1.2.4 Les catégories de formation.....	5
1.3 POLITIQUES ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	6
1.3.1 L'évaluation formelle de la formation.....	6
1.3.2 L'évaluation informelle de la formation.....	7
1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation .....	8
2. RÉFLEXION CRITIQUE SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	11
2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION .....	11
2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION .....	12
2.3 RÉSUMÉ DE LA RÉFLEXION CRITIQUE SUR L'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	13
3. PROSPECTIVE.....	14
RÉFÉRENCES.....	15

## Résumé

CD-1 est une grande entreprise du secteur commerce de détail regroupant, pour sa division canadienne, plus de 300 franchisés indépendants qui comptent plus de 14 000 employés. Sa stratégie repose sur le développement de l'efficacité en se démarquant par son service à la clientèle. Le siège social met à la disposition des succursales des grandes lignes directrices concernant entre autres la gestion des ressources humaines et la formation. Par ailleurs, chaque succursale dispose d'une certaine marge de manœuvre qui fait que leur mise en application varie de l'une à l'autre.

L'entreprise a une politique globale de formation qui donne lieu à un plan directeur annuel. L'essentiel des efforts de formation de cette grande entreprise se situe dans son programme de formation à l'emploi qui comporte des cours de base et des cours facultatifs. Ce programme vise à uniformiser les connaissances, les compétences de même que les techniques et méthodes de travail à l'ensemble des employés du réseau de franchisés et à assurer une relève. De plus, ils permettent à ceux qui le souhaitent d'accroître leur polyvalence.

C'est dans le cadre de ce programme que se situe une bonne part de ses pratiques d'évaluation de la formation. Ces pratiques couvrent trois niveaux : l'évaluation systématique de la satisfaction; des tests théoriques permettant une évaluation des apprentissages en fin de formation; une évaluation connaissances et comportements des nouveaux gérants en poste de travail; et une évaluation du service à la clientèle au moyen de clients mystère.

Dans l'ensemble, l'entreprise est satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation, les plus importantes étant celles qui permettent de s'assurer de la conformité des comportements en succursale. L'évaluation est considérée comme une partie essentielle de la formation : « *faire de la formation sans rien évaluer, c'est faire de la formation pour le plaisir de la formation* ». Par ailleurs, on souhaiterait une amélioration de l'évaluation des « *soft skills* ». L'utilité est retenue comme la catégorie de standards de méta-évaluation la plus importante.

Dans un proche avenir, l'entreprise entend améliorer ses pratiques d'évaluation des « *soft skills* » dans les succursales, à tous les niveaux de personnel. Pour l'identification des indicateurs et modalités d'évaluation, elle peut compter sur ses conseillers et conseillères en ressources humaines qui connaissent bien les succursales et leurs employés. Les indicateurs identifiés pourront par la suite être mis à profit pour enrichir les contenus de formation.

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

CD-1<sup>1</sup> est une grande entreprise du secteur commerce de détail regroupant, pour sa division canadienne, plusieurs franchisés indépendants. Son réseau de succursales compte actuellement plus de 14 000 employés. Sa stratégie repose sur le développement de l'efficacité en se démarquant par son service à la clientèle. « Sa rigueur, son sens de l'innovation et sa capacité d'adopter de nouvelles façons de faire lui permettent de bénéficier des possibilités de développement offertes par un secteur d'activités en pleine croissance. »<sup>2</sup>

L'entreprise « entend contribuer au mieux-être des individus et au développement de la collectivité en offrant des produits et des services professionnels de la plus haute qualité et en agissant de manière responsable comme employeur et partenaire. »<sup>3</sup>

Elle regroupe plus de 300 succursales franchisées au Canada et met à leur disposition des grandes lignes directrices concernant entre autres la gestion des ressources humaines et la formation. Par ailleurs, chaque succursale dispose d'une certaine marge de manœuvre qui fait que leur mise en application varie d'une à l'autre.

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

En matière de gestion des ressources humaines, l'entreprise favorise une gestion participative fondée sur la communication (concertation, dialogue, écoute) et le respect mutuel. Sa philosophie est également basée sur « la formation, la promotion interne, et la qualité de vie au travail ». <sup>4</sup> Cette philosophie est fortement conseillée à tous les propriétaires de succursale, mais n'est pas imposée. Un manuel de gestion des ressources humaines à l'intention des propriétaires ou des administrateurs et un guide de l'employé, regroupant plusieurs politiques et directives, ont été conçus par l'entreprise pour assurer

l'uniformisation des conditions de travail de tous les employés de chacune des succursales.

L'entreprise met également à la disposition des franchisés une équipe de conseillers en ressources humaines. Cette équipe est chargée d'apporter un soutien à « l'implantation du programme de gestion participative et d'assurer l'application de politiques uniformes et équitables ». <sup>5</sup> Ses tâches consistent essentiellement à supporter les propriétaires ou les administrateurs et à veiller « au respect et à l'application du guide des employés, en plus de voir à la bonne marche de la gestion participative, à répondre aux besoins de formation, à l'application des différentes politiques du service des ressources humaines et à la recherche de solutions aux différentes difficultés pouvant survenir entre employeur et employés. » <sup>6</sup>

La fonction contrôle est appliquée de façon plus importante dans entre autres trois dimensions de l'entreprise : financière (la performance des succursales), commerciale (l'image de l'entreprise) et humaine (respect des politiques et programmes de GRH et la qualité du service à la clientèle). Par ailleurs, divers comités sont mis en place dans chaque succursale, notamment le conseil interne qui est composé de représentants des employés élus par ces derniers. Le conseil interne est supporté par les conseillers en ressources humaines.

Ainsi, au niveau financier, « les indices de performance » sont un instrument de travail qui fournit une évaluation de la productivité selon divers critères. Ces indices font l'objet d'un rapport statistique compilé à partir des réalisations monétaires et de rendement (ventes) en fonction des heures utilisées par chaque service ainsi que par l'ensemble du magasin. Ce rapport permet à chaque succursale et à chacun des services de connaître sa performance au niveau de sa productivité, d'en vérifier la progression dans le temps et de fixer des objectifs réalistes de vente et de rendement. Il est à noter que la confidentialité doit être préservée envers chacune des succursales quant à leurs performances financières respectives.

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

2 Entreprise CD-1 inc. (s.d). Profil de la société. En ligne. <[http://www.\(CD-1\).com/finance/francais/profil/profil/](http://www.(CD-1).com/finance/francais/profil/profil/)>. Consulté le 25-04-2005.

3 Ibid.

4 Entreprise CD-1 inc. (2004). Notice annuelle, p. 19.

5 Entreprise CD-1 inc. (2004). Notice annuelle, p. 19.

6 Guide des employés, p., 5.

Au niveau commercial, l'image de l'entreprise et le service à la clientèle sont deux dimensions importantes, et ce, surtout compte tenu de la compétition entre entreprises qui prévaut dans ce secteur d'activités. L'aménagement physique des succursales, la présentation des produits sur les étalages, le respect des circulaires, la rapidité de réponse au service à la clientèle sont des normes que chaque succursale se doit de respecter. Les conseillers en ressources humaines et les conseillers aux opérations veillent, en collaboration avec les propriétaires ou les administrateurs, à leur maintien dans chacune des succursales.

Au niveau humain, le service des ressources humaines du réseau de franchisés, les conseillers en ressources humaines ainsi que les responsables du personnel de chaque succursale s'assurent de l'application du guide de l'employé et veillent à maintenir un contexte de travail stimulant qui favorise le développement des employés (entre autres par la formation) dans chaque succursale. D'autre part, les « appréciations de rendement » sont grandement recommandées par le service des ressources humaines du réseau et, à cet effet, des formulaires ont été élaborés en fonction de chaque poste de travail à tous les niveaux de l'entreprise. Il est fortement recommandé au responsable du personnel de chaque succursale de procéder annuellement à une appréciation du rendement auprès de son personnel et d'effectuer deux appréciations du rendement dans la période de probation des nouveaux employés. À l'embauche, les employés sont soumis à une période de probation de 3 mois pour les employés à temps plein et de 420 heures pour les employés à temps partiel.

## 1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

### 1.2.1 La politique de formation

L'entreprise a une politique globale de formation. Pour son application, un plan directeur de formation a été mis sur pied et est mis à jour à chaque année. Le directeur de la formation fournit des programmes de formation

portant d'une part, sur l'acquisition de connaissances et de compétences visant le développement de la relève interne et, d'autre part, sur la qualité du service à la clientèle tant interne qu'externe. « Le but est de donner à chacun les outils de travail nécessaires à son efficacité et à son épanouissement. »<sup>7</sup> Pour leur développement, tous les employés sont appelés à se perfectionner ou à acquérir de nouvelles connaissances et ce, tout au long de leur engagement ou carrière.

### 1.2.2 Les pratiques de formation

Pour le directeur de la formation, les efforts de formation se situent principalement au niveau des différents programmes de formation offerts aux divers groupes d'employés : gérant, assistant-gérant, chef caissière, etc. Les cours sont donnés de façon régulière au siège social et périodiquement en région. Certains cours sont également disponibles en autoformation. Ces activités sont dispensées la plupart du temps par des formateurs internes. Toutefois, l'entreprise fait parfois appel à des formateurs externes pour quelques formations par exemple « coaching » et « psychologie de la vente ». Les programmes de formation comprennent des cours de base qui sont obligatoires afin que les employés obtiennent une certification et soient reconnus dans leur entreprise et à travers le réseau de franchisés, et des cours facultatifs qui ne sont pas imposés aux employés, mais fortement conseillés. Les séminaires de formation permettent également aux employés ayant les mêmes fonctions dans les différentes succursales, de comparer leurs techniques et d'échanger des idées, en plus d'acquérir des connaissances concernant de nouvelles méthodes de travail ou de parfaire celles qu'ils utilisent.

Pour chaque succursale, les efforts de formation sont en fonction de ses caractéristiques propres et de sa réalité quotidienne. Par exemple, une succursale qui a un important roulement de personnel, comme c'est souvent le cas en milieu urbain, mettra davantage d'effort au niveau de la formation des nouveaux employés incluant l'accueil et l'intégration, qu'une autre succursale qui compte des

employés ayant de nombreuses années d'expérience. Il revient au propriétaire ou à l'administrateur de succursale « de former une relève », « de contrôler » les formations requises pour chaque poste de travail et d'en faire le suivi.<sup>8</sup> Le directeur de la formation élabore au moment de la cueillette de données des guides de parrainage visant l'amélioration et l'uniformisation de la formation offerte aux nouveaux employés.

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

Pour l'entreprise une bonne formation « c'est non seulement d'enseigner les meilleures façons de faire, mais aussi de réussir à convaincre la personne formée de mettre en application sur le terrain ce qu'elle a appris et de s'assurer que la succursale fait tout ce qu'il faut faire pour que ça fonctionne ».<sup>9</sup>

Bien que pour l'entreprise, le rendement d'une formation n'est pas toujours facile à mesurer, il n'en demeure pas moins qu'elle considère les formations comme étant des activités à haut rendement, car toutes ont un impact important à un niveau ou à un autre. Par exemple, lorsqu'une formation sur le guide de l'employé est offerte aux gérants et que ces derniers l'appliquent adéquatement, il est indéniable que cela favorisera le développement d'un bon climat de travail qui favorisera à son tour l'amélioration du service à la clientèle qui finalement se traduira par l'obtention de meilleurs résultats.

### 1.2.4 Les catégories de formation

Les grandes catégories de formation de l'entreprise sont : les différents programmes de formation comprenant des cours de base et des cours facultatifs visant divers groupes d'employés, les guides de parrainage destinés à la formation des nouveaux employés (incluant l'accueil et l'intégration) et la formation des formateurs.

#### *Formation des nouveaux employés (incluant l'accueil et l'intégration)*

Il est conseillé à tous les propriétaires et/ou administrateurs de veiller à ce que tous les nouveaux employés aient une formation complète incluant l'accueil et l'intégration de ces derniers. Dans un premier temps, le responsable du personnel (le gérant) ou une personne désignée fait la visite de l'entreprise au cours de laquelle il présente le nouvel employé aux autres, lui explique les différents postes de travail et l'organigramme.

Dans un deuxième temps, tous les nouveaux employés doivent regarder les cassettes vidéo relatives à leur(s) poste(s) de travail. Par la suite, une formation pratique, par compagnonnage, complète cette activité.

#### *Programmes de formation – cours de base et cours facultatifs*

Les programmes de formation offerts par l'entreprise comprennent des cours qui traitent des responsabilités relatives à un poste, des produits et services qui y sont reliés et des tâches connexes (comme le parrainage des nouveaux employés). L'objectif consiste à uniformiser les connaissances, les compétences de même que les techniques et méthodes de travail à l'ensemble des employés du réseau de franchisés et à assurer une relève. Pour obtenir sa certification, chaque employé doit obligatoirement suivre tous les cours de base relatifs à sa fonction. Par ailleurs, il est également recommandé de suivre d'autres cours, les « cours facultatifs », afin d'augmenter son niveau de connaissances du fonctionnement global et ainsi devenir plus polyvalent.

#### *Formation des conseillers en ressources humaines*

Un programme de formation est spécialement conçu pour les nouveaux conseillers en ressources humaines afin de leur donner les connaissances et compétences requises pour supporter les propriétaires, les administrateurs et les équipes de direction, de même que les employés des différentes succursales. Ce support doit se manifester au niveau de la gestion des employés, de la formation de ces derniers et de la formation des employés/formateurs, de même qu'au niveau du maintien et de l'amélioration du service à la clientèle. Les activi-

<sup>8</sup> Guide des employés, p., 63.

<sup>9</sup> Entrevue RE.

tés sont dispensées selon différentes méthodes : cours magistraux, formation pratique par mise en situation et formation pratique par accompagnement.

#### *Formation des formateurs*

Un programme de formation des formateurs a été conçu en collaboration avec une firme externe. D'une durée de 3 jours, cette activité a un volet théorique, par cours magistral et un volet pratique, par mises en situation. Le contenu théorique traite des principes généraux de la formation et des techniques et méthodes de « coaching ». Dans la partie pratique, le nouveau formateur est appelé à préparer une courte formation sur le sujet de son choix. Ses prestations, d'une durée de 5 à 10 minutes chacune, sont enregistrées sur vidéo. Par la suite, les nouveaux formateurs écoutent ensemble les vidéos et commentent leurs prestations. Ils échangent entre eux et avec leur formateur sur les points à améliorer ou ce qui a été apprécié. Par la suite, le directeur de la formation évalue les formateurs nouvellement formés en assistant à leur cours et apporte des correctifs à leur prestation s'il y a lieu.

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

L'entreprise a une politique formelle d'évaluation de la formation, toutefois, il demeure très difficile de pouvoir mesurer le retour sur investissement séparément pour chaque formation. De plus, elle a mis sur pied un plan de certification (diplôme maison). Les objectifs sont d'uniformiser les méthodes de travail par l'acquisition de compétences de façon à assurer le développement de la relève. Un employé qui a suivi tous les cours de base (obligatoires) et qui a réussi les examens théoriques et/ou pratiques conçus à cet effet pour le poste qu'il occupe, est reconnu comme employé certifié dans son entreprise et à travers le réseau. CD-1 procède à l'évaluation formelle de la formation de nombreuses activités et souligne « qu'il peut également exister différentes évaluations informelles dans les succursales » compte tenu du style de gestion adopté par l'entreprise, sans toutefois en préciser la forme.<sup>10</sup>

« Sentir le besoin de faire de l'évaluation de la formation » et « bien expliquer les objectifs de l'évaluation de la formation » sont deux conditions nécessaires à la mise en place de pratiques d'évaluation.<sup>11</sup> Plus spécifiquement au niveau du service à la clientèle, un « système de valorisation de l'excellence » a aussi été instauré.

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

##### *Évaluation de la satisfaction*

L'entreprise procède systématiquement à une évaluation de la satisfaction de toutes les activités de formation. Ces activités peuvent être dispensées par des ressources internes ou externes. L'évaluation de la satisfaction porte entre autres sur la prestation du formateur et le contenu de la formation. Tous les questionnaires sont transmis au directeur de la formation qui accorde une attention particulière aux commentaires généraux et/ou suggestions que l'employé peut formuler.

Dans le cas de la formation des formateurs, l'évaluation de la satisfaction est effectuée à l'aide d'un formulaire par la ressource externe et transmise au directeur de la formation. Ce dernier est aussi présent à la fin de la formation afin de s'assurer, entre autres, de la satisfaction des participants.

##### *Évaluation des apprentissages pendant l'entraînement*

Dans le cadre de la formation des formateurs, les nouveaux formateurs évaluent leurs comportements en groupe pendant l'entraînement. Tel que décrit précédemment, de courtes prestations sur un sujet de leur choix sont enregistrées sur vidéo, puis visionnées et commentées par le groupe qui échange sur les forces et faiblesses constatées. Les ressources externes de formation participent aussi à l'évaluation des apprentissages pendant l'entraînement.

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

Une évaluation des apprentissages est fortement conseillée pour les employés après la formation pratique par compagnonnage, incluant l'accueil et l'intégration. À



la fin de la formation au cours de laquelle le responsable du personnel (gérant) ou le formateur désigné montre à l'employé la ou les tâches qu'il doit maîtriser et lui demande par la suite de la ou les exécuter, le responsable ou le formateur observe l'employé au moyen d'une grille. Celle-ci s'inspire d'une liste de procédures et de normes requises dans le cadre de la fonction. Il note l'employé selon trois niveaux : « maîtrise bien la fonction, la maîtrise, mais doit faire quelques ajustements ou ne la maîtrise pas et doit refaire une formation. »<sup>12</sup> Dans les faits, les pratiques d'évaluation des apprentissages varient d'une succursale à l'autre.

Les cours de base et cours facultatifs font tous l'objet d'une évaluation des apprentissages théoriques au moyen d'un examen traditionnel ou encore généré informatiquement (choix de réponses, vrai ou faux). L'employé remplit, pour chaque module de formation qu'il reçoit, cet examen et le remet au formateur ou le fait parvenir, par courriel, au service concerné. Les résultats sont ajoutés à son dossier. Le seuil de passage est fixé à 75%. La réussite de cet examen conduit à l'obtention d'une attestation de formation théorique. Lorsqu'un employé n'atteint pas le seuil de passage, un suivi est effectué par un conseiller des ressources humaines ou une autre personne ressource selon le cas. Ce dernier s'assure oralement que l'employé a bien compris les questions de l'examen et lui demande de répondre aux questions non réussies à l'examen dans ses mots. Par la suite, si l'employé n'atteint toujours pas le seuil de passage, il est invité à recommencer l'activité de formation. Pour l'instant, aucune mesure de la direction limite le nombre de reprises.

Les conseillers en ressources humaines sont soumis à des entrevues systématiques d'évaluation de leurs compétences en fin de formation. Ces entrevues menées par les directeurs des ressources humaines se font par des questions formulées à l'aide du guide de formation.

#### *Évaluation en poste de travail*

Pour le poste de gérant, certains cours de base pour lesquels il existe une attestation pratique, font aussi l'objet

d'une évaluation en poste de travail, par le conseiller en ressources humaines ou une autre personne ressource. Celle-ci se fait au moyen d'une grille d'évaluation conçue à cet effet.

Ce genre d'évaluation peut avoir lieu quelques semaines ou même un an après la formation selon les modules. Au moyen d'un formulaire contenant une liste d'éléments extraits de ces modules, le conseiller coche si oui ou non le gérant met adéquatement en application, dans sa succursale, ce qu'il lui est recommandé de faire en formation. À cet effet, il s'appuie sur des observations ou des réponses du gérant. La réussite de cette évaluation conduit à une attestation de formation pratique.

Une évaluation du service à la clientèle dans chacune des succursales est effectuée par une firme externe. Les évaluateurs, des clients mystères, se présentent à n'importe quel moment dans les succursales. Les critères d'évaluation sont basés sur le service reçu comparativement aux normes que l'employé devait appliquer. Une note leur est par la suite attribuée. Une performance de 85% et plus est considérée comme très bonne. Les employés qui obtiennent 100% sont invités « à un repas distinction avec certains dirigeants du réseau de franchisés, pour les féliciter ».<sup>13</sup>

Les conseillers en ressources humaines font l'objet d'un suivi lors de rencontres périodiques et de discussions avec les directeurs des ressources humaines ou le directeur de la formation.

### 1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

#### *Évaluation de la satisfaction*

Le directeur de la formation, les conseillers en ressources humaines, les responsables du personnel des différentes succursales échangent régulièrement entre eux leur appréciation des différentes formations, internes et externes, offertes par le siège social (cassette vidéo, cours de base et facultatifs, séminaires, etc.). Ces échanges informels se font lorsque les gens se rencontrent

<sup>12</sup> Entrevue RE.

<sup>13</sup> Entrevue RE.



sur les lieux de travail ou hors de ceux-ci, par téléphone ou par courriel directement adressé au directeur de la formation. Ils ne font l'objet d'aucun rapport formel, mais sont pris en compte par le directeur de la formation pour d'éventuelles améliorations des activités. Le directeur de la formation demande, aux formateurs nouvellement formés, leur appréciation sur la formation reçue.

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

Le directeur de la formation évalue les résultats de la formation sur l'entreprise, en tenant compte des commentaires des conseillers en ressources humaines. Ceux-ci observent les résultats de l'ensemble des formations que l'entreprise offre sur la base d'indicateurs tels qu'un climat de travail agréable, un bon service à la clientèle, la mise en application des différents apprentissages acquis lors des formations, l'accompagnement qui est fait en succursale. Ces indicateurs sont généralement associés à un bon rendement financier.

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

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

L'essentiel des efforts de formation de cette grande entreprise se situe dans son programme de formation à l'emploi : cours de base et cours facultatifs. Ce programme vise à uniformiser les connaissances, les compétences de même que les techniques et méthodes de travail à l'ensemble des employés du réseau de franchisés et à assurer une relève. De plus, ils permettent à ceux qui le souhaitent d'accroître leur polyvalence.

C'est dans le cadre de ce programme que se situe une bonne part de ses pratiques d'évaluation de la formation. Ces pratiques couvrent trois niveaux : l'évaluation systématique de la satisfaction; des tests théoriques permettant une évaluation des apprentissages en fin de formation; une évaluation connaissances et comporte-

ments des nouveaux gérants en poste de travail; et une évaluation du service à la clientèle au moyen de clients mystère.

Notons que tous les cours font l'objet d'une évaluation de la satisfaction qui est analysée par le directeur de la formation. De plus, la formation des formateurs donne lieu à une évaluation des apprentissages et des comportements.

Il n'y a pas d'évaluation formelle des résultats et du rendement financier.

## PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Formation des nouveaux employés, incluant l'accueil et l'intégration	<p>Évaluation systématique de la satisfaction par questionnaire transmis au directeur de la formation.</p> <p>Évaluation des apprentissages fortement conseillée en fin de formation à l'aide d'une grille élaborée à partir des procédures et normes ou choisie localement. Par le gérant ou formateur désigné. Notation selon trois niveaux de maîtrise.</p>	<p>Évaluation régulière de la satisfaction par le directeur de la formation, les conseillers en ressources humaines, les gérants des différentes succursales. Lors de rencontre, par courriel ou téléphone.</p> <p>Évaluation, par les conseillers en ressources humaines et autres personnes-ressources, de l'amélioration globale des performances de la succursale, en fonction de l'ensemble des cours suivis, sur la base d'indicateurs associés à un bon rendement financier, tels que : un bon climat de travail, un bon service à la clientèle, la mise en application en succursale des enseignements reçus lors des différentes formations, etc.</p>
Programmes de formation cours de base et cours facultatifs visant divers groupes d'employés	<p>Évaluation systématique de la satisfaction par questionnaire transmis au directeur de la formation.</p> <p>Évaluation des apprentissages théoriques en fin de formation au moyen d'un examen traditionnel ou informatisé, par le service des ressources humaines ou un autre service concerné. Seuil de passage : 75%. Si échec, évaluation orale par conseiller RH ou autre. Réussite confirmée par attestation de formation théorique.</p> <p>Évaluation, au moyen d'un formulaire contenant une liste d'éléments extraits des modules de formation, de la mise en application par le gérant, des enseignements reçus. Réussite confirmée par attestation de formation pratique.</p> <p>Évaluation du service à la clientèle dans les succursales par une firme externe au moyen de clients mystères.</p>	
Formation des conseillers en ressources humaines	<p>Évaluation des apprentissages par entrevue avec le directeur des ressources humaines.</p> <p>Évaluation des comportements lors de rencontres et discussions par les directeurs des ressources humaines et directeur de la formation.</p>	
Formation des formateurs	<p>Évaluation de la satisfaction par ressources externes et transmise au directeur de la formation.</p> <p>Évaluation des apprentissages pendant l'entraînement par les pairs et les ressources externes.</p> <p>Évaluation de la mise en application des principes appris par observation et rétroaction du directeur de la formation.</p>	

## PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	Évaluation systématique de tous les cours à l'aide d'un questionnaire. Prise de connaissance de l'ensemble de ces évaluations par le directeur de la formation.	Évaluation régulière de la satisfaction par le directeur de la formation, les conseillers en ressources humaines, les gérants des différentes succursales. Lors de rencontres, par courriel ou téléphone.
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	Évaluation fortement conseillée à la fin de la formation d'un nouvel employé, incluant l'accueil et l'intégration à l'aide d'une grille élaborée à partir des procédures et normes ou choisie localement. Par le gérant ou le formateur désigné. Notation selon trois niveaux de maîtrise. Évaluation des apprentissages théoriques en fin de formation au moyen d'un examen traditionnel ou informatisé, par le service des ressources humaines ou un autre service concerné. Seuil de passage : 75%. Si échec, évaluation orale par conseiller RH ou autre. Donne accès à une attestation de formation théorique. Évaluation des apprentissages des formateurs, par les pairs et par la ressource externe. Évaluation des apprentissages des conseillers en ressources humaines par entrevues en fin de formation.	
Niveau 3 : comportements après période de transfert	Évaluation du programme de formation du gérant par les conseillers en ressources humaines au moyen d'un formulaire contenant une liste d'éléments extraits des modules de formation, par questions et observations. Évaluation de la mise en application des principes appris par les formateurs par observation et rétroaction du directeur de la formation. Évaluation de l'ensemble des formations par une firme au moyen de clients mystères. Évaluation des conseillers en ressources humaines par rencontres et discussions par directeurs RH et formation.	
Niveau 4 : résultats		Évaluation, par les conseillers en ressources humaines et autres personnes-ressources, de l'amélioration globale des performances de la succursale, en fonction de l'ensemble des cours suivis, sur la base d'indicateurs associés à un bon rendement financier, tels que : un bon climat de travail, un bon service à la clientèle, la mise en application en succursale des enseignements reçus lors des différentes formations, etc.
Niveau 5 : rendement financier		

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

L'entrevue de réflexion critique s'est déroulée avec le responsable technique des évaluations.

### 2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Pour le répondant, il est très important que les évaluations permettent de prédire si les comportements vont être constants dans les succursales. Il est crucial que les évaluations mesurent la diffusion des pratiques recommandées par l'entreprise. Il estime que plus les succursales encouragent les comportements liés aux apprentissages enseignés en formation, plus ces comportements sont suivis, mieux le système fonctionne, et plus les employés sont heureux. « La raison pour laquelle on met beaucoup d'emphase sur la mise en application, c'est que ça nous permet de nous assurer que les comportements en succursale vont être corrects. »

Ainsi, les évaluations les plus importantes sont, pour lui, celles qui mettent l'accent sur la mise en application des formations reçues. Les attestations de formation pratique remises aux gérants une fois leur formation complétée en sont un exemple. Elles valident de manière formelle ces comportements. C'est également ce qui est recherché lorsque les employés des succursales sont confrontés à des mises en situation pratiques à la fin de leurs formations.

Il faut noter que l'on s'assure, dans la mesure du possible, que le retour au travail de l'employé dans sa succursale va se faire dans un cadre qui l'encourage à appliquer ce qu'il a appris. S'il n'est pas toujours possible d'évaluer les comportements des employés suite à la formation, il est par ailleurs ainsi possible de promouvoir la mise en place de conditions favorables à ce transfert.

Le répondant mentionne le fait que les attestations de formation ont été créées pour que les personnes formées ne s'entendent pas dire, une fois de retour dans leur succursale, qu'« ici, ça ne marche pas comme ils ont dit (en formation) ». Il ajoute que dans le cas où les pratiques acquises en formation ne correspondent pas à

la volonté du propriétaire de la succursale, une intervention sera faite pour assurer une meilleure coordination succursale/entreprise. De plus, il estime que l'affichage des attestations des vendeurs en magasin rassure les clients et leur offre une garantie sur les compétences et les connaissances du personnel.

L'évaluation des apprentissages est également une préoccupation importante du point de vue du répondant : « Ce qui est important, c'est de mesurer de façon précise ce qu'on a vu pendant la formation pour être capable de s'assurer que l'employé a bien compris la matière qu'on lui a enseignée. » Les évaluations données sous la forme d'examens théoriques, en plus de permettre d'apprécier le niveau de compréhension de la formation, sont aussi présentées comme des moyens de mesurer la capacité de l'employé à mettre en application ce qui a été présenté. Il est alors question d'« amener le monde à travailler avec les outils qu'ils ont en succursale », comme le guide de l'employé ou le manuel des RH. Ces examens théoriques, qui ne visent donc pas à évaluer la capacité de rétention des employés, sont ainsi répondus avec accès aux notes de cours ou à la documentation pertinente.

Le répondant estime que toutes les évaluations ont un apport positif dans la mesure où « faire de la formation sans rien évaluer, c'est faire de la formation pour le plaisir de la formation ». Pour lui, l'évaluation du degré de compréhension ou de la mise en application de la formation offre une garantie de résultats. Ainsi, toutes les formations données doivent être évaluées, que ce soit de manière formelle lorsque c'est possible, ou de manière informelle par l'observation de l'atmosphère de travail par exemple, entre autres lorsqu'il s'agit de l'évaluation des « soft skills ».

Dans l'ensemble, le répondant est satisfait de ses pratiques d'évaluation. Presque tous les cours font l'objet d'une évaluation sauf quelques rares exceptions où cela n'est pas pertinent ou possible. Il aimerait toutefois trouver de nouvelles façons plus formelles de mesurer le coaching, la communication interpersonnelle, et toutes les « soft skills ». Actuellement, pour les formations de ce type, le répondant pense qu'il ne peut pas y avoir

d'évaluation formelle, par exemple à l'aide d'une grille. L'évaluation va donc se faire par observation informelle.

On vise une évaluation de la formation qui donne les meilleures chances aux employés de performer et de respecter les standards. On se pose toutefois la question à savoir quoi faire dans le cas d'échecs répétés sur certains contenus, en particulier pour les nouveaux gérants.

Le répondant pense que pour les formations au parrainage, l'idéal serait de procéder à l'observation des parrains dans leur succursale afin de voir s'ils appliquent correctement ce qu'on leur a montré et le suivi des résultats qui en découlent. « Ce serait parfait si on était capable de mesurer les gens lorsqu'ils font les choses. On serait capable de porter un bon diagnostic. »

Un des indicateurs de la qualité des mesures effectuées est pour le répondant le fait que l'examen n'est pas trop facile. Peu de personnes atteignent en effet les 100% de réussite, la plupart des résultats se situant entre 75 et 90%.

Pour ce qui est des projets à venir, l'évaluation la plus importante concernera l'évaluation du parrainage. Des grilles d'évaluation vont être développées afin d'évaluer les parrains en succursale afin de voir s'ils ont bien intégré ce qu'ils ont appris.

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

La pratique retenue pour cet exercice est l'évaluation permettant de décerner les attestations de formation pratique. Le répondant se dit « totalement d'accord » ou « fortement d'accord » avec presque tous les énoncés. Il est légèrement d'accord avec l'énoncé « Les résultats de l'évaluation permettent de bien prédire le comportement ou la performance des formés, par exemple en situation de travail ». Il considère que trois autres énoncés ne s'appliquent pas à la pratique évaluée, à savoir : « L'évaluation a été conçue et menée avec la collaboration des divers groupes d'intérêt afin d'éviter tout biais, entrave ou

mauvaise utilisation des résultats » (parce qu'il n'existe pas de syndicats ni de comités de travailleurs et que l'ensemble des évaluations ont été bâties en fonction des résultats recherchés, ces résultats étant connus de tout le monde); « Les sources d'information de l'évaluation sont décrites de manière à pouvoir juger de leur crédibilité »; et « L'information quantitative a été analysée de manière appropriée et systématique ».

Il estime que l'évaluation a été conçue et menée de manière à ce qu'elle soit le plus utile possible. Cette utilité est liée essentiellement à sa clarté et à sa simplicité. Par exemple, la grille d'évaluation est communiquée à l'avance au gérant de manière à ce qu'il sache sur quoi va porter son évaluation. S'il y a échec à un des items, le processus d'évaluation est remis à plus tard, et dans certains cas à l'année suivante.

Le répondant rappelle que la faisabilité de l'évaluation est liée aux contraintes de coûts inhérentes à l'entreprise : on doit être en mesure de démontrer que les coûts de l'évaluation sont justifiés. La pratique choisie est faisable : elle demande peu de temps et occasionne peu de coûts.

Il souligne aussi que les items liés à la déontologie correspondent à ce qui a été fait. Il rappelle à ce titre que la priorité de l'entreprise est bien de « bâtir sur les forces et de s'attaquer aux faiblesses » en renforçant le suivi auprès des personnes dans le cas où elles échoueraient à une évaluation et non pas de porter un jugement. Par exemple, en cas d'échec, on reprend l'examen oralement en s'assurant que l'employé a bien compris les questions, quitte à les lui expliquer.

L'évaluation est faite de manière très rigoureuse. On s'assure de bien couvrir toute la matière. Les procédures sont explicites. On mesure si les apprenants sont capables de bien se débrouiller avec le matériel en main. Ce qui compte, c'est que l'on mesure bien si l'employé a bien compris la matière enseignée.

Le répondant estime que les quatre catégories de standards, utilité, faisabilité, déontologie et rigueur métho-

dologique, sont importantes mais il accorde une note additionnelle à l'utilité. « Il faut que ça soit utile, que ça donne des indications qui vont nous permettre d'ajuster certaines affaires au niveau de notre façon de travailler. »

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

Le répondant considère donc que les évaluations les plus importantes concernent les comportements et les apprentissages, de manière à pouvoir s'assurer de la conformité des comportements dans les succursales.

Dans l'ensemble, l'entreprise est satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation, mais souhaiterait certaines améliorations, en particulier une évaluation du parrainage et des « soft skills ». On travaillera dans un avenir prochain à l'évaluation de la formation au parrainage.

L'évaluation est un élément essentiel de la formation : « faire de la formation sans rien évaluer, c'est faire de la formation pour le plaisir de la formation ». C'est ce qui explique que toutes les activités de formation, sauf de rares exceptions, donnent lieu à une évaluation.

La pratique retenue est l'évaluation permettant de décerner des attestations pratiques. Cette pratique est considérée comme répondant très bien aux quatre catégories de standards de la réflexion critique. Le répondant considère l'utilité comme étant la catégorie de standards la plus importante.

### 3. Prospective

La priorité en matière d'évaluation de la formation serait de mieux évaluer certaines « soft skills », par exemple le niveau et la qualité de la communication interpersonnelle, du « coaching » ou parrainage ou de l'évaluation du rendement du personnel. Cette évaluation se ferait en succursale, pour tous les niveaux de personnel et de la manière la plus objective possible. Au niveau de l'évaluation de la qualité du service à la clientèle, l'entreprise possède actuellement des normes qui permettent d'évaluer de manière relativement objective certains comportements. Toutefois, à ce chapitre, l'entreprise a ajouté un élément qui laisse place à la subjectivité de l'évaluateur. Ainsi, il peut arriver qu'un évaluateur ne puisse pas donner la note parfaite à un employé pour le service à la clientèle à cause d'une norme, mais qu'il considère quand même que le service reçu était excellent au point qu'il serait prêt à faire un détour pour être servi par cet employé.

Avec l'aide des conseillers et conseillères en ressources humaines, il serait possible de d'arriver à des modalités d'évaluation des « soft skills » qui puissent être appliquées de manière régulière, cette régularité étant un élément important de l'apprentissage. L'identification des indicateurs à la base de ce processus d'évaluation permettrait dans certains cas, par la suite, d'enrichir les contenus de formation. Ceci vaut aussi pour certaines formations techniques plus précises mais où parfois certains évaluateurs peuvent faire preuve de subjectivité.

Le premier défi consistera à travailler avec les gens des succursales afin d'identifier les indicateurs ou les façons de faire qui permettraient d'évaluer les « soft skills » et qui seraient généralisables à d'autres succursales.

Parmi les atouts, l'entreprise peut miser sur ses conseillers et conseillères en ressources humaines qui vont dans les succursales et connaissent bien les succursales et leurs employés. On pourra aussi s'inspirer des pratiques d'autres entreprises similaires.

C'est en cours de processus que les besoins de ressources complémentaires seront identifiés.

Les échanges sectoriels sur l'évaluation de la formation sont perçus comme un moyen pertinent d'améliorer les pratiques. Dans un premier temps, ceux-ci ne devraient toutefois pas se limiter seulement à l'évaluation, mais couvrir aussi les pratiques de formation.



## Références<sup>14</sup>

### DOCUMENTS INTERNES

- Entreprise CD-1 inc. (2004). *Notice annuelle*, texte ronéo, 37 pages.
- Entreprise CD-1 inc. (1984). *Guide des employés*. Québec. 81 pages.
- Entreprise CD-1 inc. (s.d.). *Programmes de formation*, texte ronéo.
- Entreprise CD-1 inc. (S.D.). *Plan de formation. Nouveaux conseillers en gestion des ressources humaines*, texte ronéo.
- Entreprise CD-1 inc. (s.d.). *Évaluation. Attestation de formation pratique. Guide des employés cléricaux*, texte ronéo.
- Entreprise CD-1 inc. (s.d.). *Évaluation. Attestation de formation pratique. Appréciation du rendement*, texte ronéo.
- Entreprise CD-1 inc. (s.d.). *Fiche d'évaluation*, texte ronéo.

### DOCUMENTS DANS INTERNET

- Entreprise CD-1 inc. (s.d). *Profil de la société*. En ligne. [http://www.\(CD-1\).com/finance/francais/profil/profil/](http://www.(CD-1).com/finance/francais/profil/profil/). Consulté le 25-04-2005.
- Entreprise CD-1 inc. (s.d). *Historique*. En ligne. [http://www.\(CD-1\).com/finance/francais/profil/historique/](http://www.(CD-1).com/finance/francais/profil/historique/). Consulté le 25-04-2005.
- Entreprise CD-1 inc. (s.d). *Concept d'établissement*. En ligne. [http://www.\(CD-1\).com/finance/francais/profil/concept/](http://www.(CD-1).com/finance/francais/profil/concept/). Consulté le 25-04-2005.
- Entreprise CD-1 inc. (s.d). *Carrières et professions*. [http://www.\(CD-1\).com/finance/francais/carriere/](http://www.(CD-1).com/finance/francais/carriere/). Consulté le 25-04-2005.
- Entreprise CD-1 inc. (s.d). *Informations financières*. En ligne. [http://www.\(CD-1\).com/finance/francais/rerelations/informations/](http://www.(CD-1).com/finance/francais/rerelations/informations/). Consulté le 25-04-2005.

### 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>14</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-1 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-1)).