



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

L'ENTREPRISE CD-3

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 POLITIQUE 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 POLITIQUE ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION.....	6
1.3.1 L'évaluation formelle de la formation.....	7
1.3.2 L'évaluation informelle de la formation.....	8
1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation	9
2. RÉFLEXION CRITIQUE SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION	12
2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION	12
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-3 est une moyenne entreprise du commerce de détail de près de 160 employés oeuvrant dans la vente de matériel à haut contenu technologique. Elle accorde une importance primordiale au service à la clientèle dont la qualité dépend pour une bonne part de l'expertise technique de ses conseillers qui doivent pouvoir répondre adéquatement aux besoins avant, pendant et après la vente.

Cette entreprise, qui mise sur le développement professionnel de ses employés, accorde beaucoup de valeur au travail d'équipe, à l'entraide, au respect mutuel et à la communication. À la fin des années 90, elle a mis en place un plan de développement des ressources humaines visant maintenir et accroître la qualification de son personnel et assurer sa formation continue. Les directeurs et gérants de l'entreprise ont entre autres pour mandat d'identifier les besoins émergents de formation et le cas échéant de formuler des plans de perfectionnement.

Compte tenu du roulement de personnel propre à ce secteur et de la volonté de l'entreprise de maintenir des normes commerciales très élevées, les efforts de formation se concentrent principalement sur la formation à l'embauche. Viennent ensuite la formation technique principalement pour le personnel des services techniques et la formation continue qui rejoint l'ensemble des employés.

C'est principalement la formation d'embauche qui fait l'objet de pratiques d'évaluation formelle, tant en cours de processus qu'à la fin de la formation et par la suite en poste de travail. Le suivi de cette formation peut durer de quelques semaines à quelques mois. Les formations techniques et continues externes font l'objet d'évaluations systématiques de la satisfaction par l'entreprise et d'évaluations occasionnelles des apprentissages par les fournisseurs. L'ensemble des formations est évalué annuellement lors d'une évaluation des compétences. De plus, il existe des pratiques informelles d'évaluation à tous les niveaux qui complètent de manière importante l'évaluation du processus et des résultats de la formation. Notons des pratiques formelles et informelles d'autoévaluation qui témoignent d'une volonté d'instaurer

des pratiques réflexives chez les employés. L'évaluation gagne en importance dans cette entreprise qui considère qu'elle lui permet de réfléchir à l'amélioration continue de son système de formation.

La responsable des ressources humaines est dans l'ensemble assez satisfaite des pratiques d'évaluation de la formation, les plus importantes étant, dans l'ordre, l'autoévaluation suite à la formation d'embauche, l'évaluation informelle qui est faite des nouveaux employés par leurs coéquipiers et l'évaluation annuelle des compétences. Elle souhaite une meilleure systématisation des pratiques d'évaluation qui permettrait de mieux profiter de l'information générée par celles-ci.

À court terme, la responsable des ressources humaines souhaite d'une part améliorer l'évaluation des compétences en préparant la rencontre avec le supérieur par un exercice d'autoévaluation des employés; et développer la partie ayant trait à l'évaluation proprement dite de la formation dans la fiche actuelle d'autoévaluation de la formation d'embauche. Le moment est propice, puisque l'entreprise est en exercice de développement organisationnel. De plus, les employés ont une attitude positive à l'égard de l'évaluation. Par ailleurs, il existe peu de ressources techniques qui soient véritablement adaptées aux besoins de l'entreprise. En ce sens, les échanges sectoriels sont, entre autres, entrevus de manière positive.

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

CD-3¹ est une entreprise du secteur commerce de détail qui compte actuellement près de 160 employés. Sa stratégie consiste à se distinguer et à demeurer premier en innovant.

L'entreprise se donne comme mission de bien servir le client « dans le respect » et « selon ses besoins », cette préoccupation étant mise en valeur par le service APA (Avant, Pendant et Après la vente).² Le conseiller est un expert qui guide le client pour qu'il achète selon ses besoins et qui est en mesure de l'aider ou le conseiller par la suite.

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

L'entreprise a une politique formelle de gestion des ressources humaines. Jusqu'à tout récemment, CD-3 privilégiait une gestion typique des petites entreprises, prônant des valeurs basées sur l'esprit de famille et le respect des employés. Cette entreprise est maintenant beaucoup plus structurée en raison de son expansion rapide, mais « respect, justice et équité » résumant toujours, selon elle, sa philosophie de gestion des ressources humaines.³

CD-3 privilégie également le « donnant-donnant » entre les exigences de l'organisation et les attentes des employés en matière de réalisation de soi dans le travail et en dehors de celui-ci.⁴ Plusieurs des personnes à son emploi ne sont que de passage : « Ils viennent chercher quelque chose » telle la création d'un réseau de contacts qui leur permet d'obtenir des contrats dans leur domaine, la possibilité d'améliorer leur équipement, etc.⁵ En retour de leurs services, l'entreprise leur donne un environnement de travail intéressant, motivant et stimulant, un milieu pour « leur permettre de continuer d'apprendre » et « de grandir ». ⁶

Au niveau de l'organisation du travail, l'employeur accorde aux qualités humaines une importance prioritaire dans la gestion des effectifs. « Le travail d'équipe, l'entraide, le respect mutuel et la communication sont des valeurs que le personnel doit véhiculer. » ⁷ Les exigences d'embauche sont la compétence, la détermination et le bilinguisme, mais également des critères liés de manière prioritaire à la personnalité des candidats : l'intégrité, le caractère consciencieux, l'intérêt pour le travail, le sens des responsabilités et la recherche de nouveaux défis. Pour les dirigeants, « les compétences, le savoir-faire et l'expérience forment la pierre angulaire d'un service à la clientèle de qualité. » ⁸ L'entreprise mise sur un concours interne annuel, où sont décernés, à la suite d'un processus de sélection, des prix de reconnaissance aux employés qui se sont démarqués.

Les collaborateurs (directeurs principaux, directeurs coordonnateurs et gérants) procèdent annuellement à une évaluation du rendement du personnel sous leur supervision. Les formulaires complétés sont acheminés au service des ressources humaines et ajoutés au dossier de l'employé. Toutefois, la fonction contrôle est appliquée de façon plus importante dans deux autres dimensions de l'entreprise : financière (le rendement du magasin et des individus) et commerciale (l'image de l'entreprise et la qualité du service à la clientèle).

Ainsi, au niveau financier, l'entreprise possède un instrument de travail informatisé qui fournit une évaluation du rendement de chaque département et de chaque individu selon divers critères : réalisations monétaires, nombre de ventes, type de produits vendus, type de services fournis, etc.

Au niveau commercial, l'image de l'entreprise et le service à la clientèle sont deux caractéristiques importantes. L'entreprise s'est taillé une solide réputation dans son secteur d'activité de même qu'une renommée incontestée pour la qualité de ses services et de son expertise technique. Elle maintient donc des normes élevées

1 Pour protéger l'anonymat de l'entreprise étudiée, toutes les références documentaires et les citations portent la mention CD-3, mention qui renvoie à l'auteur du texte.

2 Entrevue RE.

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Ibid.

6 Entrevue RE.

7 Entreprise CD-3. (s.d.). Carrière. En ligne. <[http://www.\(CD-3\).com/francais/carrieres.htm](http://www.(CD-3).com/francais/carrieres.htm)>. Consulté le 06-05-2005.

8 Entreprise CD-3. (s.d.). Historique. En ligne. <[http://www.\(CD-3\).com](http://www.(CD-3).com)>. Consulté le 06-05-2005.

envers ses employés pour la qualité du service, la qualité du produit livré et l'image que le personnel doit dégager.

1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

1.2.1 La politique de formation

CD-3 a une politique formelle de formation. Étant dans le domaine des technologies de pointe, elle reconnaît l'importance de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée afin de mieux servir sa clientèle. À la fin des années 90, l'entreprise a mis en place un plan de développement des ressources humaines. L'objectif recherché est de maintenir et d'accroître la qualification de son personnel et d'assurer une formation continue pour l'ensemble de celui-ci jusqu'à ce que chaque employé maîtrise son poste. À cet effet, elle s'engage à fournir toutes les ressources nécessaires au développement des compétences de ses employés.

Les collaborateurs des différents services ont pour mandat de superviser le personnel et d'analyser les besoins de formation de leur département. Ils ont d'ailleurs collaboré à la première évaluation des compétences lors de l'élaboration du plan de développement des ressources humaines. Étant des personnes compétentes et expérimentées dans leur domaine, ils sont également considérés comme des ressources pour les besoins de consultation et de formation auprès de l'ensemble du personnel et agissent parfois comme formateurs pour leur département. Pour les supporter dans leur mandat, la direction de l'entreprise a élaboré un « plan de réflexion-formation ». Ce plan est un outil pour les aider à se « poser les bonnes questions et ainsi prendre les bonnes actions avant une demande de formation ou d'ateliers ».⁹ Le collaborateur est donc amené à évaluer le contexte de la demande de formation, le but ou l'objectif visé, le plan d'action proposé, l'employé ciblé et le département en mesure de répondre à la demande. Il doit finalement estimer l'impact ou les effets qu'apporte-

rait cette formation dans les tâches quotidiennes et / ou dans le plan de carrière de cet employé.

1.2.2 Les pratiques de formation

Depuis la réorganisation des ressources humaines découlant de l'expansion rapide de l'entreprise, les efforts de formation se sont situés principalement au niveau de la formation du personnel de supervision. Plusieurs

activités ont été offertes, au fil des ans, à tous les collaborateurs. Ces activités visaient entre autres à combler un besoin d'implication accrue de ses cadres dans la gestion du personnel de manière à permettre un allègement des tâches pour la haute direction. « Le but c'est que chacun comprenne ses responsabilités et puisse bien les utiliser » afin de mieux communiquer avec ses coéquipiers et mieux déléguer et gérer son équipe.¹⁰

La formation d'embauche est également importante pour l'entreprise. Comme la plupart des entreprises de ce secteur, CD-3 doit faire face à un certain taux de roulement de personnel, bien qu'elle souhaite maintenir des normes commerciales très élevées. Cette formation de base fait donc l'objet d'un suivi plus rigoureux par le responsable de la formation. L'entreprise mise également sur la formation continue de son personnel. Un suivi par les responsables de la formation et des ressources humaines est effectué annuellement.

Bon nombre des activités de formation sont dispensées par des ressources internes. En fait, l'entreprise dispose de peu de ressources externes en matière de formation, compte tenu de ses hautes exigences technologiques. Les employés sont souvent plus qualifiés que les représentants des fournisseurs de produits. Quant aux institutions d'enseignement, elles disposent de peu ou pas d'équipements à la fine pointe des technologies pour certains de ses secteurs d'activités.

1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation

Pour l'entreprise, une bonne formation c'est une formation qui répond aux attentes des employés, aux questions d'un employé nouvellement embauché afin qu'il sente que l'entreprise le soutient et lui donne les ressources nécessaires comme le temps d'apprendre, un bon formateur, etc. C'est une formation qui permet à tous les employés de bien faire leur travail tout en se sentant bien dans l'entreprise.

Une formation à haut rendement c'est une formation « qui rejoint les objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire maintenir un service de qualité et rester les premiers ». ¹¹ C'est une formation « qui est faite pour son personnel et par son personnel ». ¹²

1.2.4 Les catégories de formation

Il existe dans cette entreprise trois grandes catégories de formation : la formation d'embauche, la formation technique et la formation continue.

La formation d'embauche

L'entreprise a développé un plan de formation pour tous les nouveaux employés. Dans un premier temps, ils doivent faire l'apprentissage du système téléphonique et recevoir la formation sur le service à la clientèle instauré par l'entreprise. Le contenu traite des méthodes de travail et des techniques de vente élaborées au fil des années et auxquelles l'entreprise accorde une grande importance. L'employé recevra également une formation sur la mission de l'entreprise. Cette première formation dispensée par le responsable de la formation a pour objectifs de faciliter leur intégration et comprendre la culture de l'entreprise.

Le plan de formation comprend aussi, « la tournée du magasin » sous la forme d'un stage de quelques heures dans chacun des services. Cette activité vise à donner une compréhension globale de l'entreprise. Parallèle-

ment, une formation par entraînement à la tâche de quelques jours est donnée à l'employé dans le but d'acquérir les façons de faire de l'entreprise de même que les habiletés et les compétences reliées au poste désigné à l'embauche afin que la personne soit opérationnelle rapidement. Ce sont généralement des formateurs désignés qui dispensent cette activité, mais les collaborateurs ou les personnes désignées comme travailleurs formateurs (les plus expérimentés et compétents) sont aussi mis à contribution.

Le suivi des apprentissages est assuré après cette période de formation, par coaching et par parrainage, pendant quelques semaines jusqu'à quelques mois selon les départements, les compétences de chacun et le nombre de tâches à apprendre. Ce suivi est effectué par le personnel désigné comme « personne ressource » dans chaque département, soit les collaborateurs ou les travailleurs formateurs.

Les conseillers vendeurs occupent une place prépondérante parmi les nouveaux employés. À la fin de leur formation d'embauche, ceux-ci doivent être en mesure : « de conseiller, de vendre les produits et de répondre aux objectifs; d'effectuer le suivi après la vente; d'expliquer les méthodes de marchandisage, d'étiquetage et d'information reliées aux produits; de réaliser le support technique; de maintenir les connaissances et les applications reliées aux nouvelles technologies; de mettre en application les normes de contrôles de la qualité; d'offrir un service A.P.A. » ¹³

La formation technique

Dans cette catégorie, les activités de formation sont dispensées presque exclusivement par des ressources externes, soit des établissements d'enseignement, des fournisseurs externes ou des organismes accrédités. Ces activités s'adressent plus spécifiquement au personnel du département des services techniques, secteur dit de production, mais certaines d'entre elles peuvent être offertes à l'intention des employés de l'entrepôt, de l'entretien, de la sécurité ou du département d'approvisionnement. Par exemple, lors de l'achat d'un nouvel appareil

¹¹ Entrevue RE.

¹² Ibid.

¹³ Plan de formation. Formation conseiller vendeur, p., 8.

au département des services techniques, des cours théoriques et pratiques sont généralement planifiés par le fournisseur. Ils peuvent avoir lieu chez le fournisseur ou dans l'entreprise. Le but est de montrer à l'employé le fonctionnement et les opérations d'utilisation de l'appareil.

Un cours sur les techniques de retouche est organisé occasionnellement pour les employés des services techniques, en fonction de leurs compétences et de leurs habiletés. Cette activité est dispensée par un professionnel externe et offerte à l'employé sur une base volontaire.

Dans cette catégorie, on peut également ajouter des cours sur les matières dangereuses (S.I.M.D.U.T.) pour le personnel de l'entrepôt. Ceux-ci sont dispensés par des centres de conformité.

Bien qu'elles soient peu nombreuses, il existe quelques activités de formation technique dispensées par des ressources internes. Par exemple, dans le département des services techniques, un travailleur expérimenté offre une activité de formation sous forme de coaching sur l'entretien et les réparations mineures des appareils. Cette activité a lieu pendant le processus d'entretien hebdomadaire des appareils et est offerte aux travailleurs désireux d'effectuer cette tâche dans le cadre de leur fonction.

La formation continue

Les activités de la catégorie formation continue sont diverses et variables en durée : séminaires et conférences, cours en classe, ateliers, autoformation, etc. Ces activités se subdivisent selon les catégories suivantes :

- Les dirigeants propriétaires assistent à des séminaires et des conférences afin de préparer la troisième génération à prendre graduellement la relève de la direction de l'entreprise.
- Les employés bénéficient de formations offertes à la clientèle sous la forme d'ateliers dispensés par des professionnels tant de l'entreprise que de l'extérieur. Ceux-ci donnent des informations techniques et créatives ainsi que plusieurs trucs du métier afin

d'approfondir ses connaissances et de développer ses talents.

- Depuis plusieurs années, les directeurs principaux et les collaborateurs suivent des activités de formation, sous forme d'ateliers, sur les différents aspects de la supervision de personnel et d'équipes.
- Des formations de rappel visant à maîtriser les méthodes de travail et les techniques de vente propre à l'entreprise sont offertes à tous les employés. Celles-ci visent à maintenir des normes élevées pour la qualité du service et la qualité du produit livré.
- Des cours de langue sont offerts à tous les employés qui désirent améliorer leurs compétences linguistiques en vue d'offrir un meilleur service à la clientèle.
- Des activités de formation spécifiques à la gestion et à l'administration des affaires sont offertes pour le personnel de bureau, des achats et de la direction. Ces activités sont reliées au domaine de l'informatique ou de la gestion (comptabilité, équité salariale, etc.) et sont offertes par des ressources externes.
- La formation continue relative aux progrès technologiques prend soit la forme d'activités formelles telles que les séminaires et les présentations par les fournisseurs de produits, soit d'activités d'autoformation où, par exemple, les conseillers vendeurs essayent des produits que l'entreprise met à leur disposition.

1.3 POLITIQUE ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

L'entreprise n'a pas de politique formelle d'évaluation de la formation, mais diverses pratiques sont mises en place depuis quelques années. L'évaluation de la formation est une préoccupation de plus en plus importante pour la responsable des ressources humaines et le responsable de la formation puisque celle-ci permet de réfléchir, jusqu'à maintenant de façon informelle, à l'amélioration continue du système de formation. Concrètement,

l'évaluation de la formation permet à l'entreprise de mieux connaître son personnel et de s'assurer d'une équipe plus compétente. Cela lui permet aussi de se dépasser, de rester le premier au niveau des produits et des services offerts et être équitable envers tout son personnel.

Plusieurs projets sont présentement en élaboration. Par exemple, le responsable de la formation entend développer un programme de client mystère. La responsable des ressources humaines veut évaluer les résultats sur l'entreprise de la formation sur les méthodes de travail et les techniques de vente à partir d'un groupe témoin. En somme, on compte faire de plus en plus d'évaluation de la formation dans les années à venir.

1.3.1 L'évaluation formelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

Les formations externes ou dispensées sur les lieux de travail par des ressources externes font l'objet d'une évaluation systématique de la satisfaction des participants. À l'aide d'un questionnaire, le service des ressources humaines recueille les commentaires des participants sur la présentation, les objectifs, l'animation, l'environnement, l'évaluation globale, sur ce qui a été le plus apprécié, sur ce qui est le plus utile et le plus applicable dans le travail ainsi que les commentaires généraux ou suggestions que l'employé aimerait formuler. Il est également possible que les ressources externes, lorsqu'il s'agit par exemple d'un établissement d'enseignement, évaluent la satisfaction des participants.

Le responsable de la formation procède occasionnellement à une évaluation de ces formateurs à l'aide d'un questionnaire qu'il remplit lui-même. Le questionnaire porte sur la planification, l'organisation, l'apprentissage, le climat et sur la satisfaction des ses étudiants et la satisfaction personnelle du formateur.

Évaluation en cours de formation

Le service des ressources humaines procède systématiquement à une autoévaluation dans le cadre de la formation d'embauche. À l'aide de six questions ouver-

tes, le nouvel employé est invité à décrire brièvement son travail et ses responsabilités en expliquant les différentes étapes parcourues depuis son arrivée. Il lui est aussi demandé s'il croit avoir bien effectué son travail et avoir pris ses responsabilités, s'il croit avoir reçu assez de formation et d'indiquer les personnes ressources qui l'ont entraîné. Il lui est également demandé de décrire ses objectifs dans le cadre de son travail et d'apporter ses commentaires, positifs ou négatifs, sur certains points afin d'améliorer le bon fonctionnement de l'entreprise. Cette autoévaluation est demandée à l'employé environ un mois après son entrée. Elle recoupe donc à la fois l'évaluation de la satisfaction, des apprentissages, du comportement en poste de travail et du rendement de l'employé en un seul formulaire de deux pages.

Évaluation des apprentissages en fin de formation

Après 2 mois, dans le cadre de la formation d'embauche, le responsable de la formation évalue les apprentissages et les compétences acquises, soit 1 mois avant la période d'approbation de 3 mois. Il rencontre l'employé et lui demande de répondre oralement à des questions qu'il formule sur le moment. Il procède également à des mises en situation, observe l'employé et interagit pour corriger certains éléments pouvant porter sur le service à la clientèle, les techniques de vente, la commande de produits, les connaissances techniques des produits ou finaliser une vente. Cette évaluation, d'une durée de plus ou moins une heure, est réalisée dans une salle de formation.

Le responsable de la formation demande également aux nouveaux employés d'inscrire, à tous les jours pendant la période d'entraînement, sur une feuille, ce qu'ils ont appris dans la journée. Ce rapport est inséré dans le dossier du candidat et consulté lorsque nécessaire lors de l'évaluation des apprentissages en fin de formation.

Une fois la formation d'embauche complétée, le formateur et le directeur ou le gérant revoient si le nouvel employé a atteint les objectifs prévus dans le plan de formation. Ils spécifient, avec l'employé, le suivi s'il y a lieu et remplissent la documentation remise par le service des ressources humaines à cette fin.

Les formations dispensées par les ressources externes, dans les catégories formation technique et formation continue, peuvent être évaluées au niveau des apprentissages par les établissements d'enseignement. Toutes les attestations sont ajoutées au dossier de l'employé

Évaluation en poste de travail

Les collaborateurs procèdent annuellement à une évaluation des compétences, au moyen d'une liste d'éléments contenus dans la description de tâches de l'employé. Cette évaluation porte sur les tâches et compétences relatives au poste, les tâches connexes et les techniques de vente et les méthodes de travail élaborées par l'entreprise. Une part importante des compétences requises a été acquise par la formation. Les collaborateurs évaluent le comportement de leurs employés sous leur supervision en s'appuyant sur leurs observations. À l'aide d'une grille, ils encerclent, sur une échelle de 1 à 4, le chiffre qui correspond au niveau de maîtrise de l'employé. Celle-ci se compose ainsi : 1) aucune maîtrise, formation requise ; 2) maîtrise partielle, perfectionnement requis ; 3) maîtrise convenable, aucune intervention nécessaire ; 4) maîtrise à la perfection. Lorsqu'un employé atteint le niveau de maîtrise 4, il peut être appelé à devenir formateur.

1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

Il existe de nombreuses pratiques d'évaluation informelles qui jouent un rôle important dans l'évaluation de la formation de cette entreprise.

Évaluation de la satisfaction

La responsable des ressources humaines, le responsable de la formation, les directeurs et les gérants demandent régulièrement aux employés leurs appréciations des différentes formations et des activités pratiques de compagnonnage de l'ensemble des formations offertes par l'entreprise ou par des ressources externes.

Évaluation en fin de formation

Après la formation d'embauche, il est possible que le formateur, le directeur ou le gérant évalue de façon informelle les connaissances acquises. Ils posent des

questions afin de savoir si l'employé a bien compris les explications.

Évaluation en poste de travail

Une évaluation informelle en poste de travail s'effectue quotidiennement par le directeur du département, le gérant ou le formateur désigné. Celle-ci prend la forme d'une négociation régulière, entre le supérieur ou le formateur et le nouvel employé ou l'employé ayant reçu une formation interne technique ou de rappel. Au moyen de l'observation, de la rétroaction et de l'accompagnement, ils définissent ensemble les objectifs à atteindre et les actions à entreprendre. Ce suivi permet, entre autres de voir jusqu'à quel point l'employé utilise les connaissances et compétences acquises en formation et d'ajuster ou de planifier des périodes d'accompagnement lorsque que c'est nécessaire. Cette évaluation pour un conseiller vendeur est sur la base d'indicateurs tel l'accueil du client, l'écoute, le service offert avant et après la vente et le respect de la politique vestimentaire.

Il existe aussi des autoévaluations informelles à intervalles réguliers selon l'initiative de certains directeurs ou gérants qui portent sur des points à améliorer (professionnels et personnels), tout en insistant sur les réussites et sur l'ensemble des formations reçues. Ces autoévaluations permettent également à l'employé d'exprimer ses besoins de formation et d'être référé à une personne compétente à qui il peut s'adresser en cas de besoin.

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

La responsable des ressources humaines évalue les résultats de l'ensemble des formations de l'entreprise sur la base d'indicateurs tel un bon rendement financier et commercial, un climat intéressant de travail et profitable pour tout le monde à tous les niveaux. Elle se base également sur les commentaires des clients, leur satisfaction ou doléances, que l'entreprise reçoit par courrier, par téléphone ou lors de leur visite en magasin.

1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation

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

Les efforts de formation se répartissent en trois catégories principales : la formation d'embauche, la formation technique principalement pour le personnel des services techniques et la formation continue qui rejoint l'ensemble des employés. Compte tenu du taux de roulement caractéristique de ce secteur et de la volonté de maintenir des normes commerciales très élevées, la formation d'embauche revêt une importance prépondérante.

C'est principalement la formation d'embauche qui fait l'objet de pratiques d'évaluation formelle, tant en cours de processus qu'à la fin de la formation et par la suite en poste de travail. Le suivi de cette formation peut durer de quelques semaines à quelques mois. Les formations techniques et continues externes font l'objet d'évaluations systématiques de la satisfaction par l'entreprise et d'évaluations occasionnelles des apprentissages par les fournisseurs. L'ensemble des formations est évalué annuellement lors d'une évaluation des compétences. L'évaluation gagne en importance dans cette entreprise qui considère qu'elle lui permet de réfléchir à l'amélioration continue de son système de formation.

Il n'y a pas d'évaluation formelle des résultats et du rendement financier, mais l'entreprise a un projet d'évaluation des résultats de la formation. Il existe d'importantes pratiques informelles d'évaluation à tous les niveaux qui complètent l'évaluation du processus et des résultats de la formation.

**PRATIQUES D'ÉVALUATION
SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION**

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Formation d'embauche	<p>Autoévaluation systématique en cours de formation à l'aide d'un questionnaire par le service des ressources humaines.</p> <p>Autoévaluation en cours de formation : l'employé inscrit tous les jours sur une feuille ce qu'il a appris dans la journée.</p> <p>Évaluation systématique des apprentissages et des compétences acquises en fin de formation au moyen de questions orales et de mises en situation par le responsable de la formation.</p> <p>Évaluation à la fin de la formation par le formateur et le directeur ou gérant en regard des objectifs du plan de formation. Détermination du suivi requis.</p> <p>Évaluation annuelle des compétences acquises lors des formations; par observation systématique au moyen d'une liste d'éléments tirés de la description de tâches; par les directeurs ou les gérants.</p>	<p>Évaluation de la satisfaction par la responsable des ressources humaines, les directeurs, les gérants et les formateurs.</p> <p>Auto évaluations selon l'initiative de certains directeurs ou gérants.</p> <p>Évaluation possible des connaissances en fin de formation par les directeurs, les gérants ou les formateurs.</p> <p>Évaluation en poste de travail par observation, rétroaction et accompagnement des directeurs, des gérants ou des formateurs</p>
Formation technique	<p>Évaluation systématique de la satisfaction des formations externes au moyen d'un questionnaire par le service des ressources humaines.</p> <p>Évaluation possible de la satisfaction par les ressources externes de formation.</p> <p>Évaluation occasionnelle des apprentissages par les établissements d'enseignement</p> <p>Évaluation annuelle des compétences acquises lors des formations; par observation systématique au moyen d'une liste d'éléments tirés de la description de tâches; par les directeurs ou les gérants.</p>	<p>Évaluation de la satisfaction par la responsable des ressources humaines, les directeurs, les gérants et les formateurs.</p> <p>Auto évaluations des formations interne selon l'initiative de certains directeurs ou gérants.</p> <p>Évaluation en poste de travail de la formation interne par observation, rétroaction et accompagnement des directeurs, des gérants ou des formateurs.</p>
Formation continue	<p>Évaluation systématique de la satisfaction des formations externes au moyen d'un questionnaire par le service des ressources humaines.</p> <p>Évaluation possible de la satisfaction par les ressources externes de formation.</p> <p>Évaluation occasionnelle des apprentissages par les établissements d'enseignement.</p> <p>Évaluation annuelle des compétences acquises lors des formations; par observation systématique au moyen d'une liste d'éléments tirés de la description de tâches; par les directeurs ou les gérants.</p>	<p>Évaluation de la satisfaction par la responsable des ressources humaines, les directeurs, les gérants et les formateurs.</p> <p>Auto évaluations des formations de rappel selon l'initiative de certains directeurs ou gérants.</p> <p>Évaluation en poste de travail des formations de rappel par observation, rétroaction et accompagnement des directeurs, des gérants ou des formateurs.</p>

**PRATIQUES D'ÉVALUATION
SELON LES NIVEAUX**

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	<p>Évaluation systématique de l'ensemble des formations externes à l'aide d'un questionnaire par le service des ressources humaines.</p> <p>Évaluation possible de la formation technique et continue par les ressources externes.</p> <p>Évaluation occasionnelle des formateurs à l'aide d'un questionnaire rempli par le responsable de la formation.</p>	<p>Évaluation régulière de la satisfaction de l'ensemble des formations par la responsable des ressources humaines, le responsable de la formation, les directeurs et les gérants..</p>
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	<p>Autoévaluation systématique en cours de formation d'embauche à l'aide d'un questionnaire par le service des ressources humaines.</p> <p>Évaluation systématique de la formation d'embauche par questions orales et mises en situation par le responsable de la formation.</p> <p>Évaluation occasionnelle de la formation technique et continue par les établissements d'enseignement.</p>	<p>Évaluation possible de la formation d'embauche à l'aide de questions posées par divers supérieurs ou formateurs.</p>
Niveau 3 : comportements après période de transfert	<p>Évaluation annuelle de l'ensemble des formations; par observation systématique au moyen d'une liste d'éléments tirés de la description de tâches; par les directeurs ou les gérants.</p>	<p>Évaluation périodique de l'ensemble des formations internes par observation, rétroaction et accompagnement par divers supérieurs ou formateurs.</p> <p>Autoévaluation de l'ensemble des formations selon l'initiative de certains directeurs ou gérants</p>
Niveau 4 : résultats	<p>Aucune évaluation formelle.</p>	<p>Évaluation de l'ensemble des formations sur la base d'indicateurs tels qu'un climat intéressant de travail pour tout le monde à tous les niveaux, incluant les commentaires des clients, leur satisfaction ou doléances par la responsable des ressources humaines.</p>
Niveau 5 : rendement financier	<p>Aucune évaluation formelle.</p>	<p>Évaluation de l'ensemble des formations sur la base d'indicateurs tels qu'un bon rendement financier et commercial par la responsable des ressources humaines.</p>

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

L'exercice de réflexion critique s'est déroulé avec la responsable des ressources humaines de l'entreprise.

2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Trois pratiques d'évaluation de la formation sont considérées comme importantes. La plus importante, est l'autoévaluation suite à la formation d'embauche (Fiche « Parle-moi de toi »), qui comprend une question sur la formation reçue et les besoins de formation qui subsistent chez l'employé. La responsable des ressources humaines reconnaît beaucoup d'utilité aux informations recueillies par cette question qui, par exemple, lui ont permis de constater qu'il fallait revoir la formation qui était donnée sur le système informatique. La seconde est l'évaluation informelle qui est faite des nouveaux employés par leurs coéquipiers qui, selon elle, se montrent très exigeants. La troisième est l'évaluation des compétences qui est faite sur une base annuelle et qui vise à savoir où la personne en est rendue dans son évolution et à identifier ses besoins d'appui, ce qui constitue aussi une évaluation de l'ensemble des formations reçues. Par ailleurs, on évalue alors à la fois l'employé et les formations reçues sans pouvoir nécessairement isoler l'effet de la formation.

L'entreprise accorde une certaine importance à l'autoévaluation. Cette pratique oblige les employés à un effort de questionnement, une réflexion personnelle et une prise de conscience. On recherche aussi les commentaires émis par les employés sur les divers questionnaires ou formulaires qui leur sont distribués. Ces informations sont vraiment mises à profit par l'entreprise qui considère que ce sont eux qui connaissent le mieux leurs besoins.

L'ensemble des pratiques d'évaluation permet un bon suivi des employés et répond bien aux besoins d'information de l'entreprise, qui sont aussi comblés par des pratiques informelles. Par contre, la responsable des ressources humaines souhaiterait une meilleure systématisation de ces pratiques en un processus plus clair et mieux défini, qui permettrait de mieux tirer parti des informations générées. Ceci profiterait à la direction

mais aussi aux employés qui, dans l'ensemble, veulent être évalués. Il faudrait aussi former les gens à évaluer. Certains trouvent cela difficile, parce qu'ils n'ont pas été préparés à rencontrer les gens et leur transmettre de manière adéquate leur évaluation.

2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION

La pratique d'évaluation retenue pour cet exercice est l'évaluation annuelle des compétences, compte tenu de son importance et de sa périodicité.

Les réponses au questionnaire de la responsable des ressources humaines sont dans l'ensemble très positives. Seulement deux items sont évalués « légèrement d'accord », soit « les évaluateurs étaient compétents » et « les procédures et instruments d'évaluation font eux-mêmes l'objet d'une évaluation de leurs forces et faiblesses de manière périodique ».

L'évaluation de compétences est considérée comme utile à différents niveaux parce qu'elle permet de savoir si la personne est en mesure de faire son travail avec les compétences qu'elle a et, si ce n'est pas le cas, d'identifier les besoins de formation. Elle est aussi utile parce que les employés ont le besoin de savoir où ils se situent.

L'évaluation des compétences est considérée comme faisable, mais il y a parfois des délais que la responsable des ressources humaines attribue à la difficulté de rencontrer la personne et lui communiquer son évaluation. Il faut aussi choisir le temps de l'évaluation, certaines périodes étant trop occupées pour certains secteurs.

Toujours selon la responsable des ressources humaines, les standards de déontologie sont respectés, l'évaluation est juste et équitable et la confidentialité est respectée.

Enfin, en ce qui concerne la rigueur méthodologique, l'instrument a été élaboré par des ressources exter-

nes qui avaient une certaine expertise en la matière et s'avère, selon elle, satisfaisant à cet effet.

La catégorie de standards jugée la plus importante est l'utilité, bien que les autres catégories aient aussi leur importance.

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

La responsable des ressources humaines de l'entreprise a identifié trois pratiques importantes d'évaluation, à savoir l'autoévaluation de la formation reçue à l'embauche, l'évaluation informelle des compétences des nouveaux employés et l'évaluation formelle des compétences. Elle est dans l'ensemble assez satisfaite des pratiques d'évaluation de la formation de l'entreprise. Par ailleurs, un effort de systématisation permettrait de mieux profiter de l'information générée par les différentes évaluations. De plus, une formation des évaluateurs les rendrait plus à l'aise dans la conduite des entrevues d'évaluation avec les employés et les aiderait à donner « l'heure juste ».

La pratique d'évaluation retenue, l'évaluation des compétences, répond très bien à la plupart des standards de méta-évaluation. Celle-ci est particulièrement utile, tant à l'entreprise qu'aux employés. Les délais dans son exécution pourraient être réduits si les évaluateurs étaient formés, donc plus à l'aise.

L'utilité est la catégorie de standards jugée la plus utile.

3. Prospective

La responsable des ressources humaines aimerait que les gens soient encore plus impliqués dans leur autoévaluation. Elle s'est donnée deux priorités d'action à court terme. D'une part, elle souhaite enrichir l'exercice annuel d'évaluation des compétences en commettant les deux parties dans un exercice conjoint. Le supérieur et l'employé devront tous deux préparer la rencontre en produisant de part et d'autre une évaluation des compétences de l'employé. Ils pourront ainsi avoir des rencontres plus enrichissantes. D'autre part, elle souhaite aussi développer la partie dédiée à l'évaluation de la formation de la fiche d'autoévaluation de la formation d'embauche¹⁴. En effet, cette fiche comporte actuellement une seule question directe sur la formation, qui vise à savoir si l'employé a eu assez de formation. On saura mieux si la personne a eu la bonne formation et suffisamment de formation dès le départ.

À cet effet, il faudra former les évaluateurs et leur fournir les meilleurs outils, de manière à ce qu'ils « deviennent des vrais évaluateurs », qu'ils dépassent les questions, regardent tous les points et n'aient pas peur de discuter avec la personne; en somme, qu'ils soient amenés à « développer leur côté ressources humaines »¹⁵. Le plus grand défi, c'est somme toute de « rendre toutes les personnes concernées par rapport à l'évaluation¹⁶ », qu'elles soient proactives sur cette question. Pour cela, il faut que ce soit simple et bien organisé, que les gens aient le goût de s'y impliquer et que ça génère de vrais résultats qui puissent être mis à profit.

Dans cette perspective, l'entreprise ne part pas à zéro en évaluation. Les employés sont favorables à l'évaluation et à la formation. Le responsable de la formation pourra être plus impliqué. De plus, l'entreprise est dans un processus de développement organisationnel qui est propice à la réflexion, au changement et à la responsabilisation des gens, entre autres sur la question de l'évaluation.

L'information pertinente qui répond adéquatement aux besoins de CD-3 sur l'évaluation de la formation de même que l'expertise dans ce domaine sont difficiles

à trouver. Des choses concrètes et faciles à mettre en application sont souhaitées.

Les échanges sectoriels, même avec des entreprises de taille différente, sont vus positivement. Ils peuvent donner des idées qui par la suite peuvent être adaptées à leur propre contexte.

¹⁴ Voir p.10, évaluation en cours de formation.

¹⁵ Entrevue RH 9/02/06

¹⁶ Ibid.

Références¹⁷

DOCUMENTS INTERNES

- Entreprise CD-3. (2002). *Organigramme*, texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Classification des postes*, texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Plan de formation. Formation conseiller vendeur*, texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Plan de cours. Formation commis de bureau*, texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Rendez-vous d'entraînement*, Texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Grille d'évaluation*, texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Évaluation des compétences*, texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Évaluation de rendement de votre personnel*, texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Plan de réflexion-formation*, texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Parle-moi de toi*, texte ronéo.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Évaluation d'une formation externe*, texte ronéo.

DOCUMENTS DANS INTERNET

- Entreprise CD-3. (s.d.). *Historique*. En ligne. [http://www.\(CD-3\).com](http://www.(CD-3).com). Consulté le 06-05-2005.
- Entreprise CD-3. (s.d.). *Carrières*. En ligne. [http://www.\(CD-3\).com](http://www.(CD-3).com). Consulté le 06-05-2005.
- Entreprise CD-3 (s.d.). *Mission*. En ligne. [http://www.\(CD-3\).com](http://www.(CD-3).com). Consulté le 06-05-2005.
- Entreprise CD-3 (s.d.). *Services*. En ligne. [http://www.\(CD-3\).com](http://www.(CD-3).com). Consulté le 06-05-2005.
- Entreprise CD-3 (s.d.). *Ateliers*. En ligne. [http://www.\(CD-3\).com](http://www.(CD-3).com). Consulté le 06-05-2005.
- Lemieux, S. (2000). « (CD-3) : une belle histoire de famille ». In *RatioFinances Entrepreneurs d'ici*. En ligne. <http://www.canoe.qc.ca/RatioEntrepreneurs>. Consulté le 02-08-2002.

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.

¹⁷ 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-3 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-3)).