



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

L'ENTREPRISE CD-4
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	5
1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation.....	5
1.2.4 Les catégories de formation.....	6
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	8
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-4 est une moyenne entreprise du commerce de détail connaissant une croissance soutenue. Cette entreprise possède une excellente réputation tant auprès de ses clients que de ses employés dont le taux de roulement est relativement bas. Le service à la clientèle est une préoccupation centrale.

Au cours des dernières années, l'implantation d'une politique salariale et l'accréditation aux normes ISO 9000 ont donné lieu à une série d'initiatives contribuant à mieux structurer la gestion des ressources humaines. Des descriptions de tâches pour chacun des postes ont été élaborées et des plans de formation ont par la suite été conçus pour chacun des secteurs. Les directeurs et supérieurs identifient sur une base annuelle les besoins de formation. À la même occasion, une évaluation de rendement est faite de manière conjointe par l'employé et son supérieur.

Au cours des deux dernières années, les efforts de perfectionnement ont surtout porté sur les conseillers vendeurs. Des formations sur vidéocassettes ont été produites afin de les maintenir à la fine pointe des marchés. Les obligations de la loi 430 sur les véhicules lourds et le roulement de personnel ont aussi obligé des efforts de formation au poste de travail des conducteurs.

L'évaluation de la formation constitue une préoccupation de plus en plus importante pour cette entreprise. L'évaluation de la formation des conducteurs donne lieu aux pratiques formelles les plus structurées en ce qui concerne la procédure de départ : évaluation systématique des apprentissages en fin de formation, évaluation des comportements après période de transfert et suivi des résultats de l'ensemble de la formation par les contraventions. L'évaluation systématique des apprentissages découlant de la formation continue des conseillers vendeurs par test informatisé est aussi considérée comme très importante. Ces pratiques formelles sont complétées par d'autres pratiques formelles moins systématiques et de nombreuses pratiques informelles d'évaluation de la formation.

Dans l'ensemble, les pratiques d'évaluation de la formation pourraient être améliorées. Il faudrait assurer un meilleur suivi de la formation, mieux savoir si elle a bien répondu aux attentes de manière à ce qu'elle donne des résultats. Le nouveau poste de responsable de la formation permettra d'aller en ce sens.

Dans un proche avenir, on souhaite revoir la pratique annuelle d'évaluation du rendement et des besoins de formation. Les directeurs et responsables de département manquent de formation à cet effet et le lien entre le rendement des employés et l'évaluation de la formation qu'ils ont reçue devrait être renforcé. À cet effet, on souhaite formuler un projet aux fins de financement par le Fonds national de formation de la main d'œuvre. La direction des ressources humaines mise sur une certaine ouverture de la part de la haute direction à cet égard.

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

CD-4¹ est une entreprise familiale du secteur du commerce de détail qui a vu le jour en 1959. L'entreprise a connu, depuis sa fondation, une croissance soutenue et compte aujourd'hui 9 grandes succursales. La gestion des activités de l'entreprise s'est centralisée et uniformisée avec l'obtention de sa certification ISO : 9000.²

La grande majorité des employés travaillent à temps plein.³ Le taux de roulement des conseillers vendeurs est bas comparativement à la plupart des entreprises de ce secteur.⁴ Pour les départements transport et entrepôt, le taux est relativement plus élevé. La répartition des employés selon le genre se situe à 69 % d'hommes pour 31 % de femmes.

Sa mission est d'offrir à ses clients des produits et un service de qualité sur l'ensemble de ses territoires. Sa politique commerciale est de tout mettre en œuvre pour offrir à ses clients : « un accueil professionnel, un vaste choix de produits, un service après-vente impeccable et rapide, un service de livraison rapide et courtois, une mise en place immédiate, le meilleur prix et être toujours au service de sa clientèle. »⁵

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

CD-4 s'est de plus en plus structurée au fil des ans et quelques politiques régissant la main-d'œuvre ont été mises en place en raison de son expansion. Bien que ces politiques ne touchent pas toutes les dimensions relatives à la gestion des ressources humaines⁶, l'implantation d'une politique salariale s'est avérée l'élément déclencheur d'une série d'initiatives en ce sens. La politique

salariale, la plus importante, « consiste à offrir à tous ses employés un salaire équitable selon la valeur des fonctions exercées. » L'avancement annuel « est conditionnel à une performance individuelle jugée acceptable par la direction ». ⁷

L'entreprise s'est également dotée de quelques règles de conduite, dont certaines sont consignées par écrit dans le manuel de l'employé. Celui-ci résume l'ensemble des politiques, explique les valeurs développées par celle-ci et le climat de travail attendu des employés. L'entreprise souhaite que « ses employés travaillent passionnément. »⁸ Les valeurs corporatives véhiculées sont l'honnêteté, la confiance, la dignité et le respect. Celle-ci mise également sur le sentiment d'appartenance de ses employés envers l'entreprise et souhaite maintenir un climat de camaraderie au sein de ses établissements.

En lien avec la politique salariale, les membres de la direction et les supérieurs de chaque département procèdent annuellement à une évaluation du rendement auprès du personnel sous leur supervision. Des formulaires d'évaluation du rendement ont été élaborés à l'intention de tous les groupes de personnel : direction, administration, entrepôt, transport et vente et service. L'employé et le supérieur doivent remplir ensemble le formulaire d'évaluation du rendement. À l'exception du formulaire s'adressant au personnel de direction⁹, ils cochent dans un tableau la case correspondant au niveau de rendement général de l'employé sur une échelle de 6 points¹⁰. Par la suite, le supérieur doit inscrire ses commentaires sur « les forces, les points à améliorer et les moyens et délais pour les améliorer »¹¹ dans une section prévue à cet effet. Celui-ci doit aussi inscrire une cote globale de rendement sur une échelle qui se compose ainsi : « A) Rendement exceptionnel ; B) Rendement supérieur aux attentes ; C) Rendement conforme aux attentes ; D) Rendement inférieur aux attentes ; E) Rendement nécessitant

1 Pour protéger l'anonymat de l'entreprise étudiée, toutes les références documentaires et les citations portent la mention CD-4, mention qui renvoie à l'auteur du texte.

2 ISO 9000 est une norme internationale portant sur le développement d'un système de gestion de la qualité et sert aux entreprises à démontrer leur capacité à fournir des produits ou services qui rencontrent les exigences des clients et la satisfaction totale de sa clientèle.

3 L'entreprise évalue qu'il y a environ 10 % de son personnel qui travaille à temps partiel, plus particulièrement aux postes de fin de semaine.

4 Moins de 10 %.

5 Manuel des employés, p.6.

6 Par exemple, il n'y a pas de politique de recrutement du personnel au moment de la collecte de données.

7 Manuel des employés, p. 7.

8 « Il existe plusieurs raisons d'aimer son travail. La première, c'est d'aimer ce que l'on fait, d'être passionné par son métier. La seconde, c'est d'aimer les gens avec qui l'on travaille, l'endroit, le type d'industrie où l'on gagne sa vie. Enfin, on doit aussi aimer nos clients. » Manuel des employés, p.6.

9 Le formulaire est plus élaboré pour ce groupe d'emplois.

10 Insatisfaisant, faible, bon, très bon, excellent, ne s'applique pas.

11 Formulaire Évaluation du rendement

une amélioration immédiate. »¹² Les formulaires complétés et signés¹³ sont acheminés au service des ressources humaines et ajoutés au dossier de l'employé.

Soucieuse d'optimiser son rendement et celui de ses employés, l'entreprise a récemment participé à un concours lui donnant l'occasion d'obtenir une analyse externe de son climat organisationnel et de sa stratégie de gestion des ressources humaines. Au terme de l'exercice, elle a obtenu une distinction honorifique pour la qualité de vie au travail et surtout pour l'engagement de ses employés envers l'organisation. Suite à la remise des résultats¹⁴, l'entreprise a isolé les éléments identifiés par les employés qui avaient le plus besoin d'amélioration. Des mesures ont été prises par les dirigeants afin d'apporter certains correctifs aux politiques déjà instaurées.¹⁵ L'entreprise a fait également affaire avec une firme spécialisée auprès des entreprises de vente au détail en évaluation du service à la clientèle.

Selon le représentant de l'entreprise, la fonction contrôle est à la fois liée aux différentes prescriptions de la Société d'assurance automobile du Québec (S.A.A.Q) et à la stratégie commerciale de l'entreprise. Cette fonction est appliquée, par ordre d'importance, au moyen : des « politiques, procédures et système de contrôle concernant le respect de la Loi sur les véhicules lourds » découlant des obligations de la Loi 430 à l'intention des conducteurs¹⁶ ; de la Charte de gradation des mesures disciplinaires pour les conducteurs, mise en application pour tous les employés de l'entreprise ; et de la certification ISO : 9000.

L'entreprise à une solide réputation dans son secteur d'activité et maintient des normes élevées envers ses employés pour la qualité du service, la qualité du produit livré et l'image que le personnel doit dégager. Les employés sont donc tenus de respecter les diverses règles de conduite élaborées par l'entreprise ainsi que celles

prévues dans la réglementation de la Loi sur les transports à l'intention des conducteurs. En cas de non-respect des diverses règles de l'entreprise et des politiques sur le transport, un employé pris en faute pourrait se voir imposer une mesure disciplinaire allant de la réprimande orale au congédiement.¹⁷ Un formulaire est prévu à cet effet. Par ailleurs, l'obtention de l'accréditation ISO : 9000 a permis à l'entreprise « de centraliser et d'uniformiser ses pratiques au service à la clientèle, ses méthodes de travail, sa gestion des ressources humaines et son contrôle financier ». ¹⁸

1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

1.2.1 La politique de formation

Les dirigeants de CD-4 reconnaissent de plus en plus l'importance de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée afin de bien servir sa clientèle, mais également dans le but d'accroître le niveau de satisfaction de ses employés. Bien que l'entreprise n'ait pas de politique formelle, la formation s'est considérablement développée au cours des dernières années. Valorisés par le responsable des ressources humaines, la formation et le perfectionnement bénéficient de plus en plus de mécanismes de soutien initiés par celui-ci.

Ainsi, lors de l'implantation de la politique salariale, l'entreprise, en collaboration avec une firme externe, a élaboré une description de tâches pour chaque poste de travail dans chaque département. Par la suite, des plans de formation ont été conçus pour chaque secteur. Ces plans définissent pour chaque poste du secteur les étapes et contenus qui doivent être appris. Ce sont les directeurs et les supérieurs des différents départements qui ont pour mandat d'identifier, annuellement, les besoins de formation du personnel sous leur supervision. Des formulaires prévus pour cet exercice ont été préparés dans chaque secteur.

12 Formulaire Évaluation du rendement

13 La signature du membre du personnel est facultative.

14 Comptabilisés à partir des questionnaires remplis par l'employeur et les employés.

15 Par exemple en améliorant le régime de retraite des employés.

16 Manuel des politiques et procédures pour le conducteur, août 2004, 90 pages.

17 Formulaire Charte de gradation des mesures disciplinaires.

18 Entrevue RE.

Dans cette entreprise, c'est donc l'implantation de la politique salariale plus la démarche d'accréditation aux normes ISO : 9000 qui a permis à l'entreprise de documenter ses processus de travail ainsi que ses plans de formation.

Le département des ressources humaines prévoit, pour les cadres comme pour les autres employés de l'entreprise, le remboursement des frais de formation lorsque ces activités sont dispensées par des ressources externes. Les demandes spécifiques initiées par l'individu sont considérées et sont traitées cas par cas. Par exemple, un employé peut suivre une formation collégiale ou universitaire dans le but de progresser au sein de l'entreprise si celle-ci juge la demande pertinente.

Fait à noter, la participation au concours mentionné précédemment a permis aux dirigeants d'apprendre que la perception de leurs employés en ce qui concerne l'accès aux occasions de formation et de carrière était plus positive que la moyenne des organisations participantes.

1.2.2 Les pratiques de formation

Au cours des deux dernières années, les dirigeants de l'entreprise ont surtout mis sur la formation des conseillers vendeurs afin d'améliorer leur performance et leur rendement. Ces efforts ont principalement donné lieu à des activités de formation continue, compte tenu du fait que la mobilité externe des conseillers vendeurs est moins importante. En collaboration avec une firme spécialisée, des formations sur vidéo cassette articulées aux stratégies commerciales de l'entreprise ont été produites à leur intention, avec pour but premier est d'« être à la fine pointe des nouveaux marchés. »¹⁹ Suite à une évaluation du service à la clientèle, une firme spécialisée a également dispensé une formation aux conseillers dans le but d'en améliorer la qualité.

Les efforts de formation sont également très importants auprès des conducteurs. Deux raisons principales motivent ces efforts : les obligations de la Loi 430 sur les

véhicules lourds et le roulement plus élevé du personnel dans ce secteur de l'entreprise. La formation au poste de travail fait l'objet d'un suivi rigoureux par le responsable du département. Les conducteurs sont également amenés à suivre une formation, dispensée par une firme spécialisée, sur les politiques et les pratiques exigées par la réglementation.

De façon générale, la formation et le perfectionnement des individus se réalisent au moyen de la formation interne comme le coaching, le parrainage et le visionnage de vidéocassettes, mais aussi par de la formation externe telle les séminaires et les cours en classe. Dans le cas de la formation interne, il revient au responsable de chaque département de former par coaching et/ou de désigner un employé expérimenté pour effectuer le parrainage auprès du nouvel employé.

En somme, dans certains départements, comme les secteurs transport et entrepôt, le volume et la nature des efforts de formation varient davantage en fonction de l'embauche. Les employés dans les secteurs où la mobilité externe est moins importante sont amenés à poursuivre leur développement par la formation continue.

1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation

Pour les dirigeants de l'entreprise, la formation permet, en plus de valoriser leurs employés, d'atteindre une qualité de travail qui serait autrement inaccessible. Une bonne formation devrait donc offrir « ce qui peut manquer à l'employé pour bien faire et améliorer son travail afin de le rendre plus performant. »²⁰

Par ailleurs, une formation à haut rendement doit être une activité « qui peut apporter des changements d'attitude et de comportements et qui donne des résultats à court terme. »²¹

19 Entrevue RE.

20 Entrevue RE.
21 Ibid.

1.2.4 Les catégories de formation

Il existe dans cette entreprise deux grandes catégories de formation : la formation aux postes de travail et la formation continue.

La formation au poste de travail

Tous les nouveaux employés reçoivent une formation au poste de travail. Dès leur arrivée, ceux-ci sont présentés au personnel et informés de leur horaire de travail.²² Par la suite, ils reçoivent la formation au poste de travail désigné à l'embauche. Cette formation est d'une durée variable de quelques jours à quelques semaines selon le poste. L'entreprise prévoit dans les plans de formation de chaque secteur un nombre d'heures déterminé pour la formation théorique et la formation pratique. La formation théorique consiste, pour l'employé, à lire les procédures et communiqués internes ainsi que le manuel de gestion de la qualité. La partie pratique, par coaching et parrainage, est dispensée par le supérieur du département ou par un employé expérimenté désigné.

Dans l'ensemble, les objectifs de formation visent à faire acquérir aux nouveaux employés les connaissances, les procédures et les habiletés requises pour le poste. Par exemple, pour un conseiller vendeur, la formation a pour but de lui faire connaître les procédures de travail dans sa relation avec le client, le système informatique, la marchandise et les politiques de livraison de l'entreprise.²³

La formation des conducteurs est également dispensée au moyen du coaching par le responsable du département. Cette formation est d'une durée de 1 à 2 semaines afin que l'employé réponde bien aux critères de l'entreprise. Aux fins de la formation, l'employé doit exécuter rigoureusement les instructions de départ et appliquer les politiques et les procédures de transport exigées par la réglementation. Au besoin, à cette formation s'ajoute une formation dispensée par une firme spécialisée, d'une durée de quelques jours. Cette activité fait le point sur les règlements de transport et les changements, s'il y a lieu, dans la Loi 430.

La formation continue

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

- Les dirigeants et directeurs de département organisent et assistent à des sessions de formation sous la forme de séminaires portant sur la communication, la gestion (soft skill) ainsi que la résolution de problèmes (Lac à l'épaule). Ces formations sont généralement données par des firmes externes.
- Les conseillers vendeurs visionnent les vidéocassettes produites par une firme spécialisée. Celles-ci visent à maintenir des normes élevées de qualité de service en présentant les caractéristiques spécifiques des produits vendus par l'entreprise, les techniques de vente, etc.
- Les conseillers vendeurs ont suivi une activité de formation dispensée par une firme spécialisée dans l'évaluation du service à la clientèle. Cette activité avait pour but d'améliorer le service offert par les conseillers auprès des clients.
- Des cours de langue ont été offerts aux employés responsables des achats qui désiraient améliorer leurs compétences linguistiques en vue de mieux communiquer avec les fournisseurs.
- Des activités de formation spécifique à la gestion et à l'administration des affaires sont offertes pour le personnel de bureau, des achats et des directeurs. Ces activités sont soit reliées au domaine de l'informatique, soit des cours reliés à la gestion (comptabilité) et sont offertes par des ressources externes.

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

²² Plan(s) de formation. Étape à suivre.

²³ Plan de formation. Étape à suivre. Secteur vente et service.

depuis quelques années. Leur participation au concours mentionné précédemment et l'évaluation du service à la clientèle offerte par une firme externe ont été l'occasion pour les dirigeants de réfléchir sur l'ensemble des formations de l'entreprise. L'évaluation de la formation s'est donc avérée une préoccupation de plus en plus importante pour le responsable des ressources humaines. Celle-ci lui permet de « déceler les lacunes des gens et de l'entreprise » et d'y « apporter les correctifs nécessaires. »²⁴

Selon le représentant de l'entreprise, l'évaluation de la formation fait partie d'un processus « où les besoins doivent être bien évalués avant et après la formation. »²⁵ La mise en place de pratiques d'évaluation de la formation nécessite donc « une façon de faire bien structurée et claire. Les gens doivent être convaincus du bien-fondé d'une telle pratique et par la suite pouvoir convaincre leur entourage. »²⁶

En somme, tout comme la formation, l'évaluation de la formation est vue par l'entreprise comme une pratique importante articulée à sa stratégie commerciale lui permettant d'améliorer la performance et le rendement de l'entreprise et des individus.

1.3.1 L'évaluation formelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

De façon générale, l'entreprise ne procède à aucune évaluation formelle de la satisfaction auprès des employés. Toutefois, dans le cas des activités de formation continue dispensées par des ressources externes, l'évaluation de la satisfaction est effectuée, occasionnellement, par ces dernières. Lorsque c'est le cas, un rapport détaillé peut être remis à l'entreprise.

Évaluation des apprentissages en fin de formation

Certaines activités de la catégorie formation continue dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées peuvent faire l'objet, occasion-

nellement, d'une évaluation des connaissances au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit par ces derniers. Toutes les attestations sont ajoutées au dossier de l'employé.

À l'interne, la formation continue des conseillers vendeurs fait l'objet d'une évaluation, systématique, des apprentissages. À la fin de chaque cours par visionnage de vidéo cassette, l'employé doit passer un test théorique, généré informatiquement, dont le seuil de passage est fixé à 60%. Toutes les attestations sont ajoutées au dossier de l'employé. L'employé a un mois pour suivre le cours et passer l'épreuve.

La formation des conducteurs fait également l'objet d'une évaluation systématique des apprentissages en fin de formation par le responsable du département. À l'aide d'une liste d'« éléments à vérifier » et des « méthodes de vérification » qui leur sont associés, définis par le décret²⁷, celui-ci s'assure, par observation, que l'employé exécute correctement « les procédures de départ » exigées dans la réglementation.²⁸

Évaluation en poste de travail

Une évaluation du service à la clientèle a été effectuée par une firme externe. Les évaluateurs, des clients mystères, se sont présentés en succursale pour évaluer le service. Les critères d'évaluation étaient basés sur le service reçu et les différentes étapes prévues dans la vente d'un produit. Une note a été attribuée au service à la clientèle dans son ensemble. L'entreprise a par la suite apporté les correctifs, à l'aide d'une activité de formation dispensée par la firme, afin de combler les lacunes et d'améliorer l'ensemble du service.

La formation des conducteurs fait l'objet d'une évaluation systématique des comportements en poste de travail par le responsable du département. Cette évaluation est effectuée de « façon aléatoire après 3 mois ou 6 mois ». ²⁹ À l'aide de la même liste utilisée lors de l'évaluation des apprentissages en fin de formation, celui-ci s'assure, par

24 Entrevue RE.

25 Ibid.

26 Ibid.

27 Décret 1483-98, du 27 novembre 98 et autres.

28 Manuel des politiques et procédures pour le conducteur, août 2004, 90 pages.

29 Entrevue RE.

observation, que l'employé exécute correctement « les procédures de départ » exigées dans la réglementation.

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

Le responsable des ressources humaines évalue les résultats de la formation au poste de travail des conducteurs sur la base du nombre de contraventions émises annuellement.

1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

Le directeur des ressources humaines et les différents supérieurs demandent régulièrement aux employés leurs appréciations sur les séances de formation par visionnage de cassettes vidéo et sur les activités pratiques des formations aux postes de travail. Ces échanges informels se font sur les lieux de travail. Les commentaires sont pris en compte, occasionnellement, par le directeur des ressources humaines et les différents supérieurs pour d'éventuelles améliorations du contenu des activités ou dans le choix des ressources externes. De la même manière, les employés peuvent être interpellés pour donner leurs réactions sur toutes les activités dispensées par les firmes spécialisées.

Évaluation des apprentissages pendant la période d'entraînement

Le responsable du département du transport peut faire une évaluation informelle des apprentissages pendant la période d'entraînement auprès des conducteurs sous sa supervision. Il pose des questions (cas par cas) à ceux-ci afin de savoir s'ils ont bien compris les explications et les règles et procédures concernant le respect de la Loi sur les véhicules lourds.

Évaluation en poste de travail

Les conseillers vendeurs font, occasionnellement, une évaluation informelle en poste de travail en observant les comportements et en se comparant à leurs collègues. Une saine compétitivité découle aussi de comparaisons des notes obtenues aux tests informatisés.

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

Le représentant de l'entreprise, qui est responsable des ressources humaines, évalue les résultats de l'ensemble des formations sur l'entreprise sur la base d'indicateurs tels le nombre de ventes, l'atteinte des objectifs de ventes, la motivation des employés ainsi que le sentiment d'appartenance de ceux-ci à l'organisation. Il se base également sur les résultats du sondage de la satisfaction auprès des clients. Le département du service à la clientèle procède à une évaluation de la satisfaction du service à la clientèle et de la livraison des produits auprès de sa clientèle environ quatre fois par année. À l'aide d'un sondage de satisfaction, les clients sont amenés à exprimer leur satisfaction ou doléances relativement aux services reçus.³⁰

Le représentant de l'entreprise évalue le rendement financier de l'ensemble des formations sur la base d'indicateurs tels que le profit de l'entreprise et la fidélité de la clientèle.

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.

Cette moyenne entreprise du commerce de détail possède des pratiques de formation assez structurées. Pour chacun des postes, il existe des formulaires d'identification des besoins de formation de même que des plans de formation qui contribuent à maintenir un haut niveau de qualification de la main d'œuvre. Compte tenu d'un taux de roulement peu élevé, surtout pour les conseillers vendeurs, les efforts de l'entreprise se concentrent principalement au niveau de la formation continue.

L'évaluation de la formation constitue une préoccupation de plus en plus importante pour cette entreprise. Actuellement, par ordre d'importance, l'évaluation de la forma-

³⁰ Auparavant, l'entreprise procédait à cette évaluation de la satisfaction environ 12 fois par année.

tion des conducteurs, dont la tâche fait l'objet de normes bien définies par la réglementation, et pour lesquels le roulement de personnel est plus élevé, donne lieu aux pratiques formelles les plus structurées concernant la procédure de départ : évaluation systématique des apprentissages en fin de formation, évaluation des comportements après période de transfert et suivi des résultats de l'ensemble de la formation par les contraventions. Vient ensuite l'évaluation systématique des apprentissages découlant de la formation continue des conseillers vendeurs par test informatisé. Ces pratiques formelles sont complétées d'autres pratiques formelles moins systématiques (clients mystère, par ex.) et de nombreuses pratiques informelles d'évaluation de la formation permettant de couvrir les 5 niveaux.

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
<p>La formation au poste de travail</p>	<p>Évaluation systématique des apprentissages en fin de formation des conducteurs concernant la procédure de départ; à l'aide d'une liste d'éléments à vérifier et des méthodes de vérification; par observation par le responsable du département.</p> <p>Évaluation systématique des comportements des conducteurs concernant la procédure de départ; après 3 à 6 mois à l'aide d'une liste d'éléments à vérifier et des méthodes de vérification par le responsable du département.</p> <p>Évaluation à une occasion du service à la clientèle dans les succursales par une firme externe au moyen de clients mystères.</p> <p>Évaluation par le responsable des ressources humaines des résultats de la formation au poste de travail des conducteurs sur la base du nombre de contraventions émises annuellement.</p>	<p>Évaluation régulière de la satisfaction par le directeur des ressources humaines et les différents supérieurs.</p> <p>Évaluation possible des apprentissages pendant la période d'entraînement des conducteurs par questions du responsable du département.</p> <p>Évaluation des comportements en poste de travail entre collègues par observation.</p> <p>Évaluation des résultats de la formation sur l'entreprise sur la base d'indicateurs tels le nombre élevé de ventes, l'atteinte des objectifs de vente, la motivation des employés et le sentiment d'appartenance à l'organisation. À cela s'ajoutent les commentaires des clients, leur satisfaction ou doléances par sondage.</p> <p>Évaluation du rendement financier de la formation sur la base d'indicateurs tels le profit de l'entreprise et la fidélité de la clientèle.</p>
<p>La formation continue</p>	<p>Évaluation occasionnelle de la satisfaction par les établissements d'enseignement et les firmes spécialisées.</p> <p>Évaluation occasionnelle des apprentissages en fin de formation au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit par les établissements d'enseignement et les firmes spécialisées.</p> <p>Évaluation systématique des apprentissages théoriques des conseillers vendeurs en fin de formation par visionnage de vidéocassettes au moyen d'un test informatisé. Seuil de passage 60%.</p> <p>Évaluation à une occasion du service à la clientèle dans les succursales par une firme externe au moyen de clients mystère.</p>	<p>Évaluation régulière de la satisfaction par le directeur des ressources humaines et les différents supérieurs.</p> <p>Évaluation des comportements en poste de travail entre collègues par observation.</p> <p>Évaluation des résultats de la formation sur l'entreprise sur la base d'indicateurs tels le nombre élevé de ventes, l'atteinte des objectifs de vente, la motivation des employés et le sentiment d'appartenance à l'organisation. À cela s'ajoutent les commentaires des clients, leur satisfaction ou doléances par sondage.</p> <p>Évaluation du rendement financier de la formation sur la base d'indicateurs tels le profit de l'entreprise et la fidélité de la clientèle.</p>

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	Évaluation occasionnelle de la formation continue par les ressources externes.	Évaluation de l'ensemble des formations par le directeur des ressources humaines et les différents supérieurs.
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	Évaluation occasionnelle de la formation continue par les ressources externes. Évaluation systématique de la formation continue (vidéocassettes) des conseillers vendeurs au moyen d'un test informatisé. Seuil de passage 60%. Évaluation systématique de la formation au poste de travail en fin de formation des conducteurs concernant la procédure de départ; à l'aide d'une liste d'éléments à vérifier et des méthodes de vérification; par observation par le responsable du département.	Évaluation possible de la formation au poste de travail des conducteurs pendant la période d'entraînement par questions posées par le responsable du département.
Niveau 3 : comportements après période de transfert	Évaluation à une occasion de l'ensemble des formations par une firme au moyen de clients mystère. Évaluation systématique des comportements des conducteurs concernant la procédure de départ; après 3 à 6 mois à l'aide d'une liste d'éléments à vérifier et des méthodes de vérification par le responsable du département.	Évaluation de l'ensemble des formations entre collègues par observation.
Niveau 4 : résultats	Évaluation par le responsable des ressources humaines des résultats de la formation au poste de travail des conducteurs sur la base du nombre de contraventions émises annuellement.	Évaluation de l'ensemble des formations par le responsable des ressources humaines sur la base d'indicateurs tels le nombre élevé de ventes, l'atteinte des objectifs de ventes, la motivation des employés et le sentiment d'appartenance envers l'organisation. À cela s'ajoutent les commentaires des clients, leur satisfaction ou doléances par sondage.
Niveau 5 : rendement financier		Évaluation de l'ensemble des formations par le responsable des ressources humaines sur la base d'indicateurs tels le profit de l'entreprise et la fidélité de la clientèle.

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

L'exercice de réflexion critique s'est déroulé avec le directeur des ressources humaines et représentant de l'entreprise, et la nouvelle responsable de la formation, dont le poste vient tout juste d'être créé.

2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

L'évaluation des apprentissages des conseillers vendeurs (test informatisé après visionnage), compte tenu de leur fonction, apparaît la plus importante des pratiques d'évaluation de la formation. Par ailleurs, l'évaluation de la formation des conducteurs est non négligeable.

La pratique formelle d'évaluation des apprentissages des conseillers vendeurs donne parfois lieu, dans l'informel, à une comparaison des notes obtenues qui stimule une saine compétition entre eux. Le meilleur vendeur peut parfois ne pas avoir la meilleure note : cela suscite la réflexion. Au tout début, certains conseillers vendeurs avaient tendance à aller directement à l'évaluation sans procéder au visionnage complet de la cassette. Leurs résultats décevants les a progressivement convaincus de la nécessité de prendre le temps d'apprendre avant de passer le test. Le fait d'évaluer, puis plus tard d'exiger une note de passage et un délai pour l'obtenir a, selon le directeur des ressources humaines, contribué au fait que la formation soit bien suivie et profite à l'entreprise. Il est même possible de croire que sans l'évaluation, certains n'auraient jamais suivi la formation. Cette évaluation permet maintenant à l'entreprise de savoir que la plupart des conseillers vendeurs maîtrisent de mieux en mieux les contenus de formation (de plus en plus de 100% au test).

Selon le directeur des ressources humaines, dans l'ensemble, les pratiques d'évaluation de la formation pourraient être améliorées. Il faudrait « développer des stratégies et des façons de faire », ce qui va faire l'objet du mandat de la nouvelle responsable de la formation. Ceci permettra de s'assurer que la formation est pertinente et donne des résultats. Les points majeurs à améliorer concernent le suivi de l'évaluation de la forma-

tion pour voir si les attentes des participants sont bien rencontrées. Ce suivi se fait actuellement, mais de façon aléatoire.

Selon la nouvelle responsable de la formation, il faut apprendre aux employés à donner du feed-back sur la formation. Ces feed-back aident par la suite à choisir les bonnes ressources de formation.

Selon le directeur des ressources humaines, l'évaluation du rendement est reliée à l'évaluation de la formation. Mais il y aurait place à l'amélioration de cette pratique relativement récente. Il faudrait « rassurer et donner des outils » pour une bonne évaluation du rendement. On pourrait aussi mieux mettre à profit cette rencontre annuelle pour évaluer la formation reçue et à recevoir.

2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION

La pratique d'évaluation retenue pour cet exercice est l'évaluation des apprentissages des conseillers vendeurs par test informatisé suite au visionnage des cassettes. Cette évaluation est retenue à cause de la meilleure connaissance qu'en a la nouvelle responsable de la formation.

Les réponses du directeur des ressources humaines sont toutes positives (sauf la dernière³¹), oscillant pour la plupart entre « légèrement d'accord » et « fortement d'accord ». Les réponses de la nouvelle responsable de la formation sont elles aussi dans l'ensemble positives, bien qu'elle se soit abstenue à près de la moitié des questions compte tenu de sa connaissance limitée de cette pratique.

L'opération d'évaluation des apprentissages des conseillers vendeurs est considérée par les deux répondants comme utile et faisable. Les critères de déontologie apparaissent rencontrés. Enfin, elle est considérée comme étant « assez rigoureuse » sur le plan méthodologique. C'est un grand pas en avant, puisqu'avant, il n'y

31 "Les procédures et instruments d'évaluation font eux-mêmes l'objet d'une évaluation de leurs forces et faiblesses de manière périodique"

avait pas du tout d'évaluation. Mais il y a sûrement des choses à améliorer pour que ce soit plus performant pour tout le monde.

La faisabilité apparaît un critère important pour le directeur des ressources humaines. La responsable de la formation souligne aussi l'importance de l'utilité, ce à quoi souscrit le directeur des ressources humaines.

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

La pratique d'évaluation de la formation considérée comme la plus importante est l'évaluation des apprentissages des conseillers vendeurs suite au visionnage de cassettes. Cette évaluation a incité les conseillers vendeurs à bien suivre la formation. Elle donne parfois lieu à une saine compétition entre eux. Elle permet à l'employeur de savoir que maintenant, la plupart des conseillers vendeurs maîtrisent bien les contenus qui leur sont proposés.

Dans l'ensemble, les pratiques d'évaluation de la formation pourraient être améliorées. Il faudrait assurer un meilleur suivi de la formation, mieux savoir si elle a bien répondu aux attentes de manière à ce qu'elle donne des résultats. Le nouveau poste de responsable de la formation permettra d'aller en ce sens.

La pratique retenue pour l'exercice d'analyse en profondeur est l'évaluation des apprentissages des conseillers vendeurs. Dans l'ensemble, cette pratique reçoit un avis positif, bien que plusieurs points prêtent à amélioration. La faisabilité et l'utilité sont jugées comme étant les catégories de critères les plus importantes.

3. Prospective

La priorité pour le directeur des ressources humaines serait de mieux outiller les directeurs et responsables de département en les formant à l'évaluation du rendement du personnel et des besoins de formation. Cette évaluation se fait déjà sur une base annuelle. Elle aurait cependant avantage à être mieux structurée de manière à mieux articuler le lien entre la formation et le rendement. Selon le directeur des ressources humaines, d'ici l'automne 2007, l'entreprise devrait avoir une structure d'évaluation plus élaborée et un personnel mieux formé à cet effet.

Les principaux obstacles pour y arriver sont d'abord d'ordre financier. La haute direction est assez ouverte et l'on devrait pouvoir avoir son appui. Il faudra s'entourer d'un bon consultant, monter un bon dossier et aller chercher un financement auprès du Fonds national de formation de la main d'œuvre. Ensuite, avec un bon plan, ce devrait être réalisable. L'obstacle majeur est le financement. S'il est obtenu, on peut aller chercher l'expertise pour former, suivre et encadrer le personnel. Il faudra aussi vendre le projet auprès du personnel qui y participera.

Les atouts seront les appuis techniques de consultants qui pourront aider à concevoir et implanter ces nouvelles pratiques d'évaluation, de même que l'ouverture de la haute direction. En faisant l'évaluation du rendement de leurs subordonnés, certains membres de la haute direction ont pu voir les avantages de cette pratique.

Les échanges sectoriels sur cette question sont vus de manière positive, d'autant plus qu'ils sont déjà impliqués dans cette démarche.

Références³²

DOCUMENTS INTERNES

Entreprise CD-4 inc. (s.d.). *Manuel des employés*, 49 pages.

Entreprise CD-4 inc. (s.d.). *Évaluation du rendement*, texte ronéo.

Entreprise CD-4 inc. (2004). *Manuel des politiques et procédures pour le conducteur*, août 2004, 90 pages.

Entreprise CD-4 inc. (s.d.). *Plan(s) de formation*. Étape à suivre, texte ronéo.

Entreprise CD-4 inc. (s.d.). *Charte de gradation des mesures disciplinaires*, texte ronéo.

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.

Watson Wyatt. (2004). Résultats. « Défi Meilleurs Employeurs 2004 », 4 pages.

³² 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-4 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-4)).