

Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure, UER, travail, économie et gestion, Télé-université, UQAM

Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail

Monique K. De Sève

Professionnelle de recherche

**Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises :
une comparaison de divers types de formation dans les secteurs du commerce de détail,
ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie**

*Note de recherche No 2005-2
de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail*

**Rapport sur sept cas d'organisations
dans le secteur du commerce de détail**

Montréal
Estrie
Québec
Gaspésie

2005

Distribution :

Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir
Télé-université
Université du Québec à Montréal (UQAM)
100 rue Sherbrooke ouest, Montréal, Québec, Canada H2X3P2

Téléphone : 514-843-2015

Fax : 514-843-2160

Courriel : dgtrembl@teluq.quebec.ca

sites web: <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir>

<http://www.teluq.quebec.ca/chairebell>

Collaborations

Léonard Dumas, Professeur, Institut de tourisme et d'hôtellerie

Richard Hotte, Professeur, Télé-université

Olga Marino, Professeure, Télé-université

Mario Poirier, Professeur, Télé-université

Denis Robichaud, Professeur, Télé-université

Adèle Girard, Directrice générale, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

Isabelle Côté, Agente de recherche, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

Patricia Lapierre, Directrice, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Philippe Bussière, Conseiller aux communications, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Rémi Gagnon, Agent de recherche, Télé-université

Louise Forget, Adjointe administrative et Communications, Télé-université

Remerciements

Cette monographie a été rendue possible grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec dans le cadre des activités du Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Nous les remercions ainsi que tous les participants et les participantes à cette étude sans lesquels elle n'aurait pas été possible.

Notes biographiques

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à la Télé-Université de l'Université du Québec à Montréal, Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Elle est membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, du conseil exécutif de la Society for the Advancement of Socio-Economics et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et rédactrice en chef de la revue électronique Interventions économiques. (www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques) Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé divers articles portant sur la nature du travail et sur les types d'emplois, la formation en entreprise, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir : www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt.

Monique K. De Sève est professionnelle de recherche à la Télé-Université de l'Université du Québec à Montréal. Elle détient un doctorat en sociologie de l'Université du Québec à Montréal (spécialisation sociologie du travail).

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|--|----|-----------|
| INTRODUCTION | | 17 |
| Description de la recherche | 17 | |
| Objectifs de recherche | | 17 |
| Méthodologie de recherche | | 18 |
| Contenu de la monographie | | 18 |
| | | |
| 1. LE PORTRAIT DU SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL | | 19 |
| 1.1 L'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises du secteur | | 21 |
| 1.2 Les besoins identifiés en matière de formation dans le secteur | | 23 |
| | | |
| <i>Les organisations du vêtement, accessoires et autres</i> | | |
| <i>Le cas d'un magasin de vêtements</i> | | |
| | | |
| 2. LE PROFIL DU MAGASIN TENDANCES-MODE | | 31 |
| 2.1 Le développement des pratiques de formation | | 32 |
| 2.2 Le fonctionnement de la formation du Magasin Tendances-Mode : ses pratiques et son opérationnalisation | | 34 |
| | | |
| 2.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU MAGASIN TENDANCES-MODE | | 36 |
| 2.3.1 Portrait des employés interviewés au Magasin Tendances-Mode/ leur situation professionnelle / leur expérience de travail | | 36 |
| 2.3.2 Les expériences de formation des employés du Magasin Tendances -Mode | | 38 |
| 2.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès | | 40 |
| 2.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec | | 41 |
| 2.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC | | 44 |
| 2.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue au Magasin Tendances-Mode | | 46 |
| | | |
| 2.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU MAGASIN TENDANCES-MODE | | 47 |
| 2.4.1 Le point de vue de la responsable interviewée du Magasin Tendances-Mode | | 47 |
| 2.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Magasin Tendances-Mode | | 49 |
| | | |
| 2.5 Constats sur le cas du Magasin Tendances-Mode | | 54 |

Les organisations du vêtement, accessoires et autres

Le cas d'un magasin de sport (coopérative)

| | |
|---|-----------|
| 3. LE PROFIL DE LA BOUTIQUE SPORTIVE | 58 |
| 3.1 Le développement des pratiques de formation à La Boutique Sportive | 59 |
| 3.2 Le fonctionnement de la formation de La Boutique Sportive : ses pratiques et son opérationnalisation | 61 |
| 3.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE LA BOUTIQUE SPORTIVE | 63 |
| 3.3.1 Portrait des employés interviewés à La Boutique Sportive/ leur situation professionnelle / leur expérience de travail | 63 |
| 3.3.2 Les expériences de formation des employés de La Boutique Sportive | 66 |
| 3.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès | 70 |
| 3.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec | 73 |
| 3.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC | 75 |
| 3.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue | 76 |
| 3.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION À LA BOUTIQUE SPORTIVE | 79 |
| 3.4.1 Le point de vue du responsable interviewé de La Boutique Sportive | 79 |
| 3.4.2 Le point de vue des employés interviewés de La Boutique Sportive | 83 |
| 3.5 Constats sur le cas de La Boutique Sportive | 92 |

Les organisations de l'électroménager

Le cas d'un magasin d'appareils électroménagers

| | |
|--|------------|
| 4. LE PROFIL DE LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 985 |
| 4.1 Le développement des pratiques de formation de La Boutique de l'électroménager | 99 |
| 4.2 Le fonctionnement de la formation de La Boutique de l'électroménager : ses pratiques et son opérationnalisation | 102 |
| 4.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 105 |
| 4.3.1 Portrait des employés interviewés à La Boutique de l'électroménager/ leur situation professionnelle / leur expérience de travail | 105 |
| 4.3.2 Les expériences de formation des employés de La Boutique de l'électroménager | 107 |
| 4.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès | 111 |
| 4.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec | 112 |
| 4.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC | 113 |
| 4.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue | 115 |
| 4.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 118 |
| 4.4.1 Le point de vue d'un responsable interviewé de La Boutique de l'électroménager | 118 |
| 4.4.2 Le point de vue des employés interviewés de La Boutique de l'électroménager | 119 |
| 4.5 Constats sur le cas de La Boutique de l'électroménager | 124 |

Les organisations de la rénovation et des matériaux Le cas d'une quincaillerie

| | |
|--|------------|
| 5. LE PROFIL DE LA QUINCAILLERIE MAIDYN | 128 |
| 5.1 Le développement des pratiques de formation de La Quincaillerie Maidyn | 129 |
| 5.2 Le fonctionnement de la formation de La Quincaillerie Maidyn : ses pratiques et son opérationnalisation | 133 |
| 5.3 L'ACTIVITÉ DE EMPLOYÉE DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE LA QUINCAILLERIE MAIDYN | 134 |
| 5.3.1 Portrait de l'employée interviewée à La Quincaillerie Maidyn/ sa situation professionnelle / son expérience de travail | 134 |
| 5.3.2 Les expériences de formation de l'employée à La Quincaillerie Maidyn | 137 |
| 5.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès | 139 |
| 5.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec | 140 |
| 5.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC | 140 |
| 5.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue | 141 |
| 5.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE LA QUINCAILLERIE MAIDYN | 143 |
| 5.4.1 e point de vue de la responsable interviewée de La Quincaillerie Maidyn | 143 |
| 5.4.2 Le point de vue de l'employée interviewée de La Quincaillerie Maidyn | 145 |
| 5.5 Constats sur le cas de La Quincaillerie Maidyn | 148 |

Les organisations de la rénovation et des matériaux Le cas d'un commerce de rénovations et de matériaux (quincaillerie)

| | |
|--|------------|
| 6. LE PROFIL DE CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 150 |
| 6.1 Le développement des pratiques de formation de Centre de rénovations et de matériaux Rochefort | 151 |
| 6.2 Le fonctionnement de la formation de Centre de rénovations et de matériaux Rochefort : ses pratiques et son opérationnalisation | 154 |
| 6.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 157 |
| 6.3.1 Portrait des employés interviewés à Centre de rénovations et de matériaux Rochefort/ leur situation professionnelle / leur expérience de travail | 157 |
| 6.3.2 Les expériences de formation des employés du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort | 159 |
| 6.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès | 161 |
| 6.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec | 162 |
| 6.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC | 164 |
| 6.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue | 165 |

| | |
|---|------------|
| 6.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU CENTRE DE RÉNOVATION ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 168 |
| 6.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort | 168 |
| 6.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort | 171 |
| 6.5 Constats sur le cas du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort | 176 |

Les organisations de l'alimentation Le cas d'une poissonnerie

| | |
|--|------------|
| 7. LE PROFIL DE LA POISSONNERIE | 180 |
| 7.1 Le développement des pratiques de formation de La Poissonnerie | 181 |
| 7.2 Le fonctionnement de la formation de La Poissonnerie | 182 |
| 7.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE LA POISSONNERIE | 185 |
| 7.3.1 Portrait des employés interviewés à La Poissonnerie / leur situation professionnelle / leur expérience de travail | 185 |
| 7.3.2 Les expériences de formation des employés de La Poissonnerie | 187 |
| 7.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès | 188 |
| 7.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec | 189 |
| 7.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC | 190 |
| 7.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue | 191 |
| 7.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE LA POISSONNERIE | 193 |
| 7.4.1 Le point de vue du responsable interviewé de La Poissonnerie | 193 |
| 7.4.2 Le point de vue des employés interviewés de La Poissonnerie | 194 |
| 7.5 Constats sur le cas de La Poissonnerie | 198 |

Les organisations de l'alimentation Le cas d'une coopérative (alimentation et quincaillerie)

| | |
|---|------------|
| 8. LE PROFIL DU MAGASIN AU CLAIR | 202 |
| 8.1 Le développement des pratiques de formation au Magasin Au Clair | 203 |
| 8.2 Le fonctionnement de la formation du Magasin Au Clair : ses pratiques et son opérationnalisation | 206 |
| 8.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU MAGASIN AU CLAIR | 209 |
| 8.3.1 Portrait des employés interviewés au Magasin Au Clair/ leur situation professionnelle / leur expérience de travail | 209 |
| 8.3.2 Les expériences de formation des employés du Magasin Au Clair | 210 |
| 8.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès | 213 |
| 8.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec | 214 |
| 8.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC | 215 |
| 8.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue | 216 |

| | |
|---|------------|
| 8.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU MAGASIN AU CLAIR | 218 |
| 8.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Magasin Au Clair | 218 |
| 8.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Magasin Au Clair | 220 |
| 8.5 Constats sur le cas du Magasin Au Clair | 224 |
| | |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | 227 |
| | |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 233 |
| | |
| ANNEXES | 235 |

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES PRINCIPAUX THÈMES DE FORMATIONS OFFERTES PAR LES DÉTAILLANTS 21

TABLEAU 2 : LES BESOINS DE FORMATION IDENTIFIÉS EN MATIÈRE DE FORMATION 23

TABLEAU 3 : LES BESOINS IDENTIFIÉS EN MATIÈRE DE FORMATION À L'ÉCHELLE QUÉBÉCOISE 24

***Les organisations du vêtement, accessoires
et autres
Le cas d'un magasin de sport (coopérative)***

TABLEAU 4 : LE PROFIL DU MAGASIN TENDANCES-MODES 31

**TABLEAU 5 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS
– LE MAGASIN TENDANCES-MODE** 34

**TABLEAU 6 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS
- LE MAGASIN TENDANCES-MODE** 36

**TABLEAU 7: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS
INTERVIEWÉS – LE MAGASIN TENDANCES-MODE** 38

**TABLEAU 8 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE
AVEC SUCCÈS – LE MAGASIN TENDANCES-MODE** 40

**TABLEAU 9 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES
DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – LE MAGASIN TENDANCES-MODE** 41

**TABLEAU 10 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC
– LE MAGASIN TENDANCES-MODE** 44

**TABLEAU 11 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA
FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ
– LE MAGASIN TENDANCES-MODE** 47

**TABLEAU 12 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION
/ LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS**

| | |
|------------------------------|----|
| – LE MAGASIN TENDANCES-MODES | 49 |
|------------------------------|----|

***Les organisations du vêtement, accessoires
et autres***

Le cas d'un magasin de sport (coopérative)

| | |
|--|----|
| TABLEAU 13 : LE PROFIL DE LA BOUTIQUE SPORTIVE | 58 |
| TABLEAU 14 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – LA BOUTIQUE SPORTIVE | 61 |
| TABLEAU 15: PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - LA BOUTIQUE SPORTIVE | 63 |
| TABLEAU 16: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – LA BOUTIQUE SPORTIVE | 66 |
| TABLEAU 17 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – LA BOUTIQUE SPORTIVE | 70 |
| TABLEAU 18 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – LA BOUTIQUE SPORTIVE | 73 |
| TABLEAU 19 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – LA BOUTIQUE SPORTIVE | 75 |
| TABLEAU 20 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – LA BOUTIQUE SPORTIVE | 79 |
| TABLEAU 21 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – LA BOUTIQUE SPORTIVE | 83 |

***Les organisations de l'électroménager
Le cas d'un magasins d'appareils électroménagers***

| | |
|--|-----|
| TABLEAU 22 : LE PROFIL DE LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 98 |
| TABLEAU 23: LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 102 |
| TABLEAU 24: PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS | |

| | |
|--|-----|
| - LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 105 |
| TABLEAU 25: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 108 |
| TABLEAU 26: EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 111 |
| TABLEAU 27: EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 112 |
| TABLEAU 28 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 113 |
| TABLEAU 29: LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 118 |
| TABLEAU 30 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER | 119 |

*Les organisations de la rénovation
et des matériaux
Le cas d'une quincaillerie*

| | |
|---|-----|
| TABLEAU 31: LE PROFIL DE LA QUINCAILLERIE MAIDYN | 128 |
| TABLEAU 32 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES À L'EMPLOYÉE – LA QUINCAILLERIE MAIDYN | 133 |
| TABLEAU 33 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'EMPLOYÉE INTERVIEWÉE - LA QUINCAILLERIE MAIDYN | 136 |
| TABLEAU 34: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DE L'EMPLOYÉE INTERVIEWÉE – LA QUINCAILLERIE MAIDYN | 137 |
| TABLEAU 35 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – LA QUINCAILLERIE MAIDYN | 139 |
| TABLEAU 36: EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – LA QUINCAILLERIE MAYDIN | 140 |
| TABLEAU 37 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – LA QUINCAILLERIE MAYDIN | 141 |

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 38 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DE LA RESPONSABLE INTERVIEWÉE – LA QUINCAILLERIE MAYDIN | 143 |
|--|------------|

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 39 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DE L'EMPLOYÉE INTERVIEWÉE – LA QUINCAILLERIE MAYDIN | 145 |
|--|------------|

***Les organisations de la rénovation
et des matériaux
Le cas d'un commerce de rénovations et de matériaux
(quincaillerie)***

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 40 : LE PROFIL DE CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 150 |
|--|------------|

| | |
|---|------------|
| TABLEAU 41 : LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 154 |
|---|------------|

| | |
|---|------------|
| TABLEAU 42 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 157 |
|---|------------|

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 43: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 159 |
|--|------------|

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 44: EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 161 |
|--|------------|

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 45 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 162 |
|--|------------|

| | |
|---|------------|
| TABLEAU 46 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 164 |
|---|------------|

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 47 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 168 |
|--|------------|

| | |
|---|------------|
| TABLEAU 48 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT | 171 |
|---|------------|

Les organisations de l'alimentation Le cas d'une poissonnerie

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 49: LE PROFIL DE LA POISSONNERIE | 180 |
| TABLEAU 50: LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – LA POISSONNERIE | 182 |
| TABLEAU 51: PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - LA POISSONNERIE | 185 |
| TABLEAU 52: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – LA POISSONNERIE | 187 |
| TABLEAU 53: EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – LA POISSONNERIE | 188 |
| TABLEAU 54: EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – LA POISSONNERIE | 189 |
| TABLEAU 55 : UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – LA POISSONNERIE | 190 |
| TABLEAU 56 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – LA POISSONNERIE | 193 |
| TABLEAU 57 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – LA POISSONNERIE | 194 |

Les organisations de l'alimentation Le cas d'une coopérative (alimentation et quincaillerie)

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 58: LE PROFIL DU MAGASIN AU CLAIR | 202 |
| TABLEAU 59: LES FORMATIONS AYANT ÉTÉ DONNÉES AUX EMPLOYÉS – MAGASIN AU CLAIR | 206 |
| TABLEAU 60 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS - MAGASIN AU CLAIR | 209 |

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 61: LES EXPÉRIENCES DE FORMATION DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – MAGASIN AU CLAIR | 210 |
| TABLEAU 62 : EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC SUCCÈS – MAGASIN AU CLAIR | 213 |
| TABLEAU 63: EXEMPLES D'ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN ÉCHEC – MAGASIN AU CLAIR | 214 |
| TABLEAU 64: UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AUX TIC – MAGASIN AU CLAIR | 215 |
| TABLEAU 65: LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DU RESPONSABLE INTERVIEWÉ – MAGASIN AU CLAIR | 218 |
| TABLEAU 66 : LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION / LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS INTERVIEWÉS – MAGASIN AU CLAIR | 220 |
| TABLEAU 67 : TABLEAU DESCRIPTIF DES VARIABLES D'ANALYSE | |

INTRODUCTION

Description de la recherche

Cette recherche est née de préoccupations visant à cerner les obstacles à la formation dans les petites et moyennes entreprises, et ce, dans deux secteurs spécifiques; soient ceux du commerce de détail, ainsi que du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Ces activités économiques ont été choisies non seulement parce qu'elles ne font pas souvent l'objet d'études, mais également parce qu'elles ont une importance économique non négligeable et certaines organisations pourraient donc connaître des obstacles spécifiques en matière de formation. La formation et les compétences des personnes prennent une très grande importance dans le contexte actuel de compétitivité. On observe actuellement dans ces deux grands secteurs d'activité économique d'importants besoins de main-d'œuvre. Cette recherche visait donc à y voir plus clair en réalisant les monographies de huit organisations dans le commerce de détail et de huit autres dans le secteur du tourisme. Peu d'études empiriques ayant été réalisées, nous espérons que ce rapport permettra d'éclaircir la nature des déficits en formation rencontrés chez plusieurs entreprises et qu'il apportera une meilleure connaissance de la situation des entreprises. Nous présentons ici **les cas de sept organisations, dans le secteur du commerce de détail.**¹

Objectifs de recherche

1. Mettre en lumière les pratiques de l'organisation (PME) en matière de formation en prenant le cas de figure de huit organisations, **dans le secteur du commerce de détail;**
2. Cerner les comportements favorables ou non à la formation des employé-e-s en regard de l'offre de formation de l'organisation participante d'une part et des attitudes et des demandes de formation de la part des salariés d'autre part;
3. Identifier les avantages individuels (satisfaction au travail, satisfaction dans l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, succès en carrière, etc.) et organisationnels (attraction et rétention de la main-d'œuvre, accroissement de la main-d'œuvre, accroissement de la formation);
4. Identifier les motifs de participation / ou de non participation à la formation au sein de l'organisation;
5. Identifier les principaux obstacles à la formation dans l'organisation en comparaison des autres organisations des différents sous-secteurs étudiés (commerce de détail et tourisme, hôtellerie et restauration);
6. Évaluer le degré d'intérêt de l'organisation pour les technologies de l'information et des communications (TIC) comme outils de formation, dans un cadre de travail collaboratif et de développement des échanges avec d'autres apprenants en cours de formation;

¹ Étant donné différentes difficultés de mener l'enquête à terme dans une des organisations de commerce de détail, nous avons choisi de présenter les résultats de sept cas seulement.

7. Identifier les solutions, les mesures et les stratégies alternatives aux obstacles à la formation dans l'organisation étudiée qui permettraient de développer davantage la formation.

Méthodologie de recherche

Les cas des organisations présentés ici font partie d'un groupe de seize organisations enquêtées (respectivement huit (8) organisations dans les secteurs du commerce de détail et huit (8) autres dans celui du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration). Les enquêtes dans le secteur du commerce de détail ont été réalisées dans l'ensemble des organisations entre janvier 2005 et juin 2005. Dans l'un et l'autre des secteurs, quatre critères de sélection ont orienté le choix de chaque organisation participante, soient: 1) qu'elle reflète diverses situations en matière de formation (pratiques de formation plus ou moins étendues); 2) qu'elle permette d'identifier les obstacles organisationnels à la formation; 3) qu'elle permette de dégager les résistances ou les difficultés associées à la formation dans les PME; et enfin 4) qu'elle permette d'évaluer diverses alternatives en matière de formation. L'organisation sélectionnée devait nous garantir de la faisabilité de l'enquête auprès d'un responsable (ressources humaines ou formation), ainsi que de la possibilité d'interviewer quatre employés dans chacune d'entre elles. En complément de cette enquête, d'autres entretiens ont été réalisés auprès de quatre (4) représentants du secteur du commerce de détail et de quatre autres représentants du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration .

Contenu du rapport

Ce rapport comporte plusieurs thématiques. La première partie se compose d'un portrait du secteur, en tenant compte de la cueillette d'informations auprès d'intervenants du comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, des fédérations, associations professionnelles et associations syndicales. Nous accorderons une attention à deux thématiques, soit à l'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises, ainsi qu'aux besoins identifiés en matière de formation. Par la suite les sept cas d'organisations seront présentés à tour de rôle. Chacun des cas exposés présente le profil de l'organisation. Cela inclut le développement des pratiques de formation, ainsi que le fonctionnement de la formation, à savoir ses pratiques et son opérationnalisation. Par la suite, nous présenterons l'activité des employés interviewés dans le cadre des pratiques de formation de l'organisation faisant l'objet de notre attention. Nous dresserons le portrait des employés interviewés, leur situation professionnelle, leur formation, ainsi que leur expérience de travail. Nous examinerons plus en détail les expériences de formation de ces employés. Quatre aspects spécifiques retiendront notre attention, soient une activité de formation conduite avec succès, telle que l'ont vécue les employés, puis une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec, suivie d'une expérience de formation avec les TIC et de l'évaluation et du suivi de la formation. Enfin, nous examinerons les attitudes et les perceptions du responsable et des employés interviewés en regard de la formation. Au terme de chaque cas présenté, nous ferons part des principaux constats retenus et des recommandations découlant de notre analyse des résultats de l'enquête.

1. LE PORTRAIT DU SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL

Le commerce de détail est un secteur d'activité qui s'est grandement transformé au cours des trois dernières décennies. À titre d'exemple, la venue des magasins à grande surface dans la catégorie « Marchandises diverses » a provoqué beaucoup de changements. De même, l'automatisation des systèmes d'inventaires nécessite moins de main-d'œuvre qu'auparavant.² On comprendra ainsi que les façons de vendre et d'acheter aient beaucoup changé avec les années.

L'éparpillement des entreprises dans toutes les régions du Québec, ainsi que l'existence d'une majorité de petites entreprises à faible capitalisation caractérisent globalement le secteur du commerce de détail. Les petites entreprises sont ainsi grandement vulnérables, compte tenu de leur difficulté à se maintenir en activité face à la forte concurrence des grands magasins.

Cinq grands types d'organisations composent le secteur du commerce de détail:

1. Les chaînes de magasins, supermarchés ou dépanneurs qui comptent plus de deux magasins;
2. Les magasins indépendants, principalement des entreprises familiales ne possédant qu'un seul magasin qui peut être affilié ou non à une bannière corporative
3. Les franchisés qui opèrent sous une marque de commerce commune ou une même bannière
4. Les regroupements volontaires qui réunissent des magasins indépendants non affiliés
5. Les coopératives d'alimentation, affiliées à une bannière ou franchisées, qui adoptent deux formes principales : le magasin coopératif et le club d'alimentation.³

Il est également possible de distinguer deux types de magasins:

1. Les magasins spécialisés, tels les supermarchés conventionnels ou à escompte
2. Les dépanneurs et les magasins spécialisés comme les fruiteries, les boulangeries, les boucheries, les pâtisseries, les poissonneries et les magasins ethniques (MEQ, Vincent, 2002 : 3).

Des entreprises commerciales de très petite taille et beaucoup d'emplois à temps partiel.

En 1998, 80% des 32 696 établissements ont moins de dix employés, au Québec. Qui plus est, 30,6% des emplois sont à temps partiel dans ce secteur.⁴ La majorité des employeurs du secteur du commerce de détail ne sont pas soumis à la Loi favorisant le

² Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail (2001). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail. Rapport-synthèse*. Montréal : CSMOCD. p. 11.

³ Ministère de l'éducation; André Vincent (coordination) (2002). *Gestion de commerce de détail en alimentation. Rapport d'analyse de situation de travail*. Québec : Gouvernement du Québec, p. 3.

⁴ Charest, Jean-Pierre et Patricia Lapierre (2001). *Le Comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas*. Québec et Montréal : Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale et direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique & Université de Montréal, École des relations industrielles. p. viii

développement de la formation de la main-d'œuvre (Loi 90) Selon un diagnostic sectoriel, «...le nombre d'emplois estimé en 1998 s'établissait à 200 900 postes dont 61 500 étaient à temps partiel, soit 30,6% et 139 400 à temps plein, soit 69,4% ».⁵

Les marchandises diverses, les pharmacies, les autres vêtements et vêtements pour femmes constituent les principaux secteurs où se retrouvent majoritairement ces emplois à temps partiel.⁶ Dans les sous-secteurs vêtements pour femmes (41,5%), autres vêtements (41,2%) et tissus et filés (40,7%), la répartition des emplois à temps partiel est plus importante. En ce qui a trait aux meilleurs pourcentages d'emplois à temps plein, ceux-ci s'observent surtout au niveau des véhicules de loisirs, des pièces et accessoires automobiles, des meubles de maison, chez les fleuristes et centres de jardinage (Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, 2001 : 13).

Enfin, c'est dans la région de Montréal que la plus forte concentration d'employés est enregistrée, soit 26,3% du total. Quant au sous-secteur des autres magasins de vente au détail, il recense le plus grand nombre d'entreprises de petite taille comptant entre un et neuf employés. Le sous-secteur des pharmacies englobe pour sa part le plus grand nombre d'employés travaillant dans des entreprises comptant entre 10 et 99 employés chacune.⁷

Un faible taux d'investissement en formation

Le nombre d'organisations du commerce de détail assujetties à la Loi 90 est de l'ordre de 1776 entreprises sur « les 3696 recensées en 1999 » par Statistique Canada. Cela équivaut à un taux très faible, soit 5.43% (Charest & Lapierre, 2001 : 33). Il semble que plutôt que d'organiser des activités de formation pour leurs employés, nombre d'entreprises préfèrent verser leur contribution de 1% sur la masse salariale au Fonds national de formation de la main-d'œuvre., De plus, le taux d'entreprises assujetties à la loi pourrait être encore moindre depuis les changements apportés à la loi en décembre 2003. Le rapport quinquennal sur la mise en œuvre de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre indique que de 1995 à 2000 le commerce de détail a enregistré un taux d'investissement en formation de seulement 1,59% en moyenne par année. Les pourcentages du taux d'investissement en formation ne révèlent pas d'augmentation, mais davantage une stabilité, puisque de 1998 à 1999, ce taux est passé de 1,60% à 1,59%.⁸ Cela représente un montant global de 32 648 149 \$ pour une masse sectorielle totale de 2 048 531 875 \$. Le montant global des cotisations au Fonds national pour cette période atteint 119 879 \$, ce qui correspond à un taux de 3,67% par rapport aux dépenses globales de formation.

⁵ Idem p. 7

⁶ Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail (2001). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail. Rapport-synthèse*. Montréal : CSMOCD, p. 11

⁷ Idem p. 7

⁸ Idem p. 30.

1.1 L'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises du secteur

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre procède à une évaluation régulière de la position des organisations sur la formation. Une intervenante du comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail nous a signalé lors d'un entretien de quelle façon elle se tient à jour sur ce plan.

« On a fait une enquête. C'est la première qu'on l' a faite en 1998. Après ça, chaque fois qu'on a des contacts par sondage, on va toujours demander la position des employeurs sur la formation. (...) Si on demande la question au détaillant, la majorité de ceux-ci vont répondre qu'ils font de la formation pour beaucoup plus de 1% de leur masse salariale. Il y a beaucoup dans le commerce de détail d'employeurs qui vont reconnaître la formation qui est attachée au produit. Ils vont acheter du fournisseur un produit qui va inclure une formation sur le produit aux employés dans son prix de vente ».

Extrait d'entretien, Intervenante, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail énumère quatre méthodes spécifiques pour développer les compétences nécessaires à l'entreprise, soient l'entraînement à la tâche, les cours magistraux / théoriques, les cours pratiques, puis enfin les outils informatisés. Les formateurs donnant ces formations sont les superviseurs, les collègues de travail, les firmes et les formateurs externes, puis les formateurs internes.⁹ Les détaillants apprécient que les formations soient données par les ressources internes, ou encore par des firmes externes (formateurs externes spécialisés) et des fournisseurs de produits. Le tableau ci-dessous énumère les principaux thèmes de formation des détaillants.

TABLEAU 1: Les principaux thèmes des formations offertes par les détaillants

1. La vente et le service
2. L'administration / gestion
3. Le merchandisage
4. L'administration du personnel
5. Les achats / stocks
6. La sécurité
7. Le consommateur

Source : Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail (1999). *Étude quantitative sur l'évaluation des besoins de formation et de développement de la main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail*. Québec : CSMOCD.

Selon l'intervenante du comité sectoriel du commerce de détail , la stabilisation de la distribution des compétences et l'accès à la formation constituent des priorités du secteur.

⁹ Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail (1999). *Étude quantitative sur l'évaluation des besoins de formation et de développement de la main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail*. Québec : CSMOCD, p. 5.

« On se rend compte qu'il y a des compétences qui vont se concentrer plus dans les grands centres que dans les régions, mais que le besoin en région est aussi important. Donc, stabiliser pas juste l'emploi, mais la distribution des compétences et l'accès à la formation pour permettre aux employeurs qui ont besoin d'employés entre autres et qu'ils les gardent et maintiennent les emplois ».

Extrait d'entretien, Intervenant, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Dans ce contexte, la formation continue représente le premier mandat de l'investissement en matière de formation, notamment pour les postes les plus nombreux, à savoir ceux de superviseur et de vendeurs.

Malgré tous ces besoins, il n'en reste pas moins des difficultés importantes pour mettre sur pied et diffuser les activités de formation. De même, la mobilisation des acteurs sur la question de la formation n'est pas simple à réaliser. Nous allons mettre en relief maintenant quelques-uns de ces besoins et activités de formation concrètes mises en place pour les ressources du commerce de détail.

1.2 Les besoins identifiés en matière de formation dans le secteur

Les besoins

Les besoins de formation dans le commerce de détail peuvent être fort variés. Le tableau ci-dessous en donne un bon aperçu.

| TABLEAU 2 : <u>Les besoins identifiés en matière de formation</u> | |
|---|---|
| - | Formation professionnelle suffisante à l'école |
| - | Communication sociale |
| - | Principes généraux de la distribution, du rôle du secteur du commerce de détail dans l'économie et la structure de l'entreprise |
| - | Rôle et utilisation des nouvelles technologies |
| - | Législation touchant la santé et la sécurité |
| - | Connaissance de certains groupes de produits et leurs effets sur l'environnement |
| - | Comptabilité |
| - | Langue |
| - | Disponibilité de la formation dans toutes les régions |

Source : Commission européenne (1998). *Mémoire relatif à la formation dans le Commerce de détail*. Site de la Commission européenne.
http://www.adm.ch/cp/f/3c722555_1@fwsrv.g.bfi.admin.ch.html

Au Québec, c'est sous la forme d'une consultation auprès des détaillants que les besoins de formation ont été définis et identifiés par le comité sectoriel.

« Du côté des moyens, au comité à tous les ans on fait une consultation. On invite les détaillants. On leur dit « venez nous dire ce qui vous manque? Qu'est-ce qui serait utile? Où en êtes-vous dans le développement de votre main-d'œuvre? » L'année dernière, il y a des détaillants du meuble qui ont dit, « nous, on a des problèmes avec nos manutentionnaires ». Et on s'est penché sur le sujet pour savoir qu'est-ce qui existe comme formation pour les manutentionnaires et on n'a rien trouvé. Les manutentionnaires et les livreurs dans le meuble, il n'y avait rien pour eux. Il peut avoir un trois heures ici, un trois heures et demie là. Mais ce n'est pas pour des manutentionnaires qui vont prendre les meubles, les mettre dans le camion et aller chez la cliente. Et respecter les lois qui régissent la santé-sécurité, mais les besoins de la cliente. Comment leur apprendre à parler au monde, leur apprendre à respecter la sécurité? Alors, on a fait une consultation élargie auprès de d'autres détaillants du meuble. On disait, est-ce que vous vivez la même chose? On a réalisé que c'était généralisé. Alors on fait une demande au Fonds national pour développer un programme pour les manutentionnaires, les livreurs de meubles. Et c'est en train de se faire présentement. On termine l'élaboration des normes de compétences pour les manutentionnaires. On passe à la phase de développer des formations. On va pouvoir faire la promotion et cette formation va être accessible et on travaille avec les détaillants ».

Extrait d'entretien, Intervenant – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

À l'été 2002, le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail a fait parvenir aux entreprises québécoises ayant trois employés et plus une enveloppe

contenant des guides qu'il a réalisés afin d'identifier les besoins du commerce de détail. Ces guides contenaient les éléments suivants, soient un guide sur la façon d'embaucher le personnel de vente, l'identification des ressources de formation, puis enfin l'identification des besoins de formation pour les postes de vente, de superviseur premier niveau. Quelque 13 000 enveloppes ont ainsi été envoyées et chacune d'entre elles contenait aussi un sondage visant à connaître l'opinion de chaque commerçant sur le guide et les besoins.

« On a fait un sondage après. Qui avait ouvert l'enveloppe? Qu'est-ce qu'il avait trouvé dedans? Qui avait lu le document? C'est à peu près la moitié des gens contactés, puis l'échantillon était représentatif, on dirait la moitié des 13000 détaillants qui ont ouverts l'enveloppe. Il y a 45% des gens qui ont pris connaissance des documents. (...) Puis là après ça, on leur demandait ce qu'ils en pensaient. Personne n'a trouvé que c'était une mauvaise idée ».

Extrait d'entretien, Intervenante – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Il semble, par ailleurs, « qu'un détaillant sur trois rencontre des difficultés à attirer du personnel qualifié » et « qu'un détaillant sur cinq rencontre des difficultés à combler des postes vacants et à retenir le personnel qualifié ». Les besoins de formation sont donc loin d'être négligeables. À titre d'exemple, un cas de figure évoqué lors d'un entretien concerne les besoins de formation pour le poste de conseiller à la mode dans le cadre d'un programme de vente. Il s'agit d'une formation sur la vente et le service, ainsi que sur les produits de la mode. Les besoins identifiés doivent permettre de faire en sorte que les jeunes recrutés puissent répondre aux profils recherchés. Dans certains sous-secteurs, ce profil implique des qualifications plus élevées que dans le reste du secteur.

Le tableau ci-dessous offre quelques exemples des besoins de formation à l'échelle québécoise dans le secteur du commerce de détail.

| TABLEAU 3 : Les besoins identifiés en matière de formation à l'échelle québécoise | |
|--|---|
| - | Développement des contenus de formation pour les normes de compétences |
| - | Diffusion de l'information auprès des formateurs |
| - | Développement de la reconnaissance des acquis |
| - | Conception d'un plan de communication pour le programme de formation |
| - | Développement d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée nécessaire avec les changements technologiques |
| - | Développement d'outils pour améliorer les compétences |
| - | Affinement des pratiques de recrutement et de sélection |
| - | Cours adaptés aux spécificités de l'alimentation |
| - | Personnel spécialisé pour assurer le soutien nécessaire aux entreprises |
| - | Personnel spécialisé pour l'encadrement des stagiaires |

Charest, Jean-Pierre et Patricia Lapierre (2001). *Le comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas*. Québec et Montréal : Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale et Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique & Université de Montréal, École des relations industrielles; Ministère de l'éducation; André Vincent (coordination) (2002). *Gestion de commerce de détail en alimentation. Rapport d'analyse de situation de travail*. Québec : Gouvernement du Québec.

À cela s'ajoutent divers besoins pour briser certaines habitudes, notamment la dépréciation des diplômes.

« Il y avait une habitude de transmission de l'information. « Regardes-moi, pis tu vas apprendre ». Puis, c'est long. C'est des répétitions de connaissances qui n'offrent pas tous les outils pour faire face à la nouvelle réalité qui existe à l'extérieur de la boutique. Les travailleurs par rapport à la formation qui est accessible maintenant dans les institutions publiques, dans les collèges. Le Comité se préoccupe d'assurer que ces travailleurs-là vont avoir une formation qui va être adaptée à leur vie de travailleur, leur disponibilité. Alors, on travaille en collaboration avec un groupe qui s'appelle le Centre d'excellence en commerce de détail, afin d'essayer d'offrir deux programmes. Un qui reconnaît les acquis des travailleurs et l'autre qui leur rend accessible le programme de gestion de commerce de façon modulaire ».

Extrait d'entretien. Intervenante – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Signalons également que le besoin d'utilisation de nouvelles technologies varie grandement d'une organisation à l'autre. *« Les épiceries et les quincailleries qui offrent des produits relativement standards, doivent utiliser plus de nouvelles technologies alors que les petites boutiques qui offrent des produits très diversifiés et des services complémentaires, peuvent ne pas avoir besoin autant des technologies ».*¹⁰

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail a évoqué deux priorités de formation, soit pour les gérants, puis pour les gérants de premier niveau opérationnel. Cela inclut la gestion du magasin, de l'équipe, des marchandises, et enfin un peu de comptabilité.

Les activités de formation

Une enquête réalisée auprès des travailleuses et travailleurs du commerce de détail révèle une scolarisation plus ou moins élevée pour les personnels du secteur. L'étude souligne que 7% des employés du secteur ont un niveau de scolarité inférieur à la 9^e année. En outre, 38% ont un niveau de scolarité entre la 9^e et la 13^e année, 5% sont titulaires d'un certificat ou d'un diplôme d'une école de métier, tandis qu'une proportion de 31% a un autre diplôme non universitaire. Enfin, 10% ont effectué des études universitaires, alors que seulement 9% ont vu leurs études sanctionnées par un diplôme.

La mise en œuvre d'une formation spécialisée, à savoir « un DEC en commerce de détail », en 2002, a été perçue comme la garantie d'une meilleure place sur le marché du travail, tout en constituant un moyen efficace pour faire face à la compétition.

« C'est arrivé quand la concurrence a cessé d'être rurale. Il y avait des boutiques de compétiteurs, c'était la porte d'à côté ».

Extrait d'entretien - Intervenante – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

« C'est très récent. C'est intuitif de ma part. Je vois certains individus qu'on a suivis. Elle fait le cours de l'AEC et elle est embauchée comme gérante. Lui a fait le cours de vente conseil, pis il a été engagé comme

¹⁰ Julien, Pierre-André et Louis Raymond (1993). « Facteurs discriminants de l'adoption des nouvelles technologies dans les PME de commerce de détail et de camionnage ». Dans : *TIS*. Vol. 2, pp. 209-225.

vendeur. Pis, on suit ces gens-là. Ils sont valorisés. Ils sont reconnus. Ils gravissent rapidement les échelons parce que c'est du jamais vu dans le secteur. Ils arrivent, ils connaissent, ils comprennent. Ils ont des idées, ils suggèrent ».

Extrait d'entretien, Intervenante – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

« Le programme s'adresse à tous les commerces, de gros, de détail, de biens et services. Donc, quelqu'un qui fait cette formation-là qui a l'intention d'ouvrir une boutique, un comptoir de service ou de faire carrière sous une grande bannière, là il va être outillé pour le faire ».

Extrait d'entretien, Intervenante – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

L'importance de la collaboration entre l'entreprise et le milieu scolaire est aussi reconnue. Des stages rémunérés, sous forme d'alternance travail-études, constituent aussi une formule intéressante.¹¹ Un projet a été développé en ce sens au Lac Mégantic.

« Au Lac Mégantic, c'est super intéressant, ils sont en train de mettre en place une maison familiale rurale en commerce / tourisme. Ça c'est un programme (d'inspiration française), ou est-ce que des jeunes sont réunis et encadrés. Des jeunes qui ont besoin d'un encadrement supplémentaire sont réunis et encadrés. Et ils embarquent dans un programme d'alternance travail-études ».

Extrait d'entretien, Intervenante – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

Par ailleurs, depuis 1996, le Comité sectoriel du commerce de détail a organisé différentes activités de formation visant la vulgarisation de la Loi 90, afin que les acteurs concernés par ladite loi puisse en tirer profit (Charest & Lapierre : 2001, 30). La connaissance des compétences recherchées se base sur quatre critères : 1 : l'expérience pertinente; 2 : l'aptitude à la vente et au service à la clientèle; 3 : l'attitude face au commerce de détail, puis la scolarité. Pour les postes de commis vendeur, magasinier ou caissier, la scolarité n'apparaît pas un critère aussi important que les autres.

C'est pour répondre à la problématique du recrutement et de la rétention des ressources humaines par les employeurs que des initiatives ont été prises afin de mettre en place des modules de formation continue (Charest & Lapierre, 2001 : 171).

Diverses activités de formation ont été mises en place et offertes déjà. Toutefois, cela n'élimine pas toutes les problématiques auxquelles le secteur est confronté, la compétition en étant un bon exemple. Les formations constituent à cet égard un outil permettant d'affronter cette compétition.

« La, là c'est ça qui arrive. Tu as un magasin. Ça fonctionne bien. Tu formes ton monde, le vent dans les voiles. Il y a un concurrent qui arrive. Il sait que ça va bien. Il s'installe deux rues plus loin. Qu'est-ce que tu fais? Si t'agis pas, tu n'as pas de stratégie. C'est ça que la formation permet de développer comme réflexe, j'ai des outils! ».

Extrait d'entretien, Intervenante – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

¹¹ Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail (1999). *Étude quantitative sur l'évaluation des besoins de formation et de développement de la main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail*. Québec; CSMOCD, p. 4.

Parmi les obstacles à la formation, soulignons la non disponibilité des formations, dues aux distances des établissements de formation.

« Mais il y a des limites comment ça peut rejoindre un travailleur dans une boutique ou un magasin qui n'a pas accès à un cégep proche ou une école proche, bien il est désavantagé ».

Extrait d'entretien, Intervenante – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

« Je pense à des gens du Lac Mégantic. Bon, ça va bien. Ils sont proches du Cégep de Sherbrooke, mais un employé d'une boutique qui voudrait suivre une formation pour acquérir des connaissances, mettons que c'est une employée à temps partiel, elle n'a pas nécessairement l'équipement informatique à la maison, les outils que ça prend, le temps. Les coûts, c'est cher! Les postes d'entrée dans le commerce de détail, à moins que quelqu'un assume nos frais de subsistance, c'est difficile d'investir davantage dans l'achat de cours, dans le déplacement que ça exige. C'est difficile ».

Extrait d'entretien, Intervenante – Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail

En définitive donc, si des démarches ont été faites pour combler certaines lacunes en matière de formation, celles-ci tendent vers des objectifs bien spécifiques.

***Les organisations du vêtement, accessoires
et autres
Le cas d'un magasin de vêtements***

2. LE PROFIL DU MAGASIN TENDANCES-MODE

Le Magasin Tendances-Mode, situé dans la ville de Québec, se spécialise dans la vente du prêt-à-porter.¹² Dans chacun de ses départements de vente, on retrouve une gamme de produits, tels que les vêtements pour dames, tenues décontractées, vêtements d'extérieur, fourrures, accessoires, chapeaux, sacs à mains, bijoux, etc. Ce commerce, compte tenu de sa variété de produits économiques et de haut de gamme, rejoint tous les types de clientèles du quartier environnant et des milieux professionnels voisins. Étant situé dans un quartier comportant une clientèle professionnelle de divers horizons, il a comme préoccupation de lui proposer des produits issus des tendances les plus ,au goût du jour en matière de mode féminine, et ce, à toutes les saisons de l'année.

| TABLEAU 4 : <u>Le profil du Magasin Tendances-Mode</u> | |
|--|--|
| Date de création de l'organisation | 1867 |
| Secteur ou sous-secteur d'activité économique | Commerce de détail Vente au comptoir, prêt-à-porter |
| Type de clientèle | Clientèle environnante du quartier Clientèle de la haute et de la basse ville Professionnels Clientèle extérieure (30%) |
| Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel | 25 employés 4 hommes sur 25 employés |
| Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires | Principalement à temps plein |
| Niveau d'études | Secondaire, spécialisé, professionnel, universitaire |

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

¹² Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse. Les informations proviennent aussi du site Agriculture et Agroalimentaire Canada du Gouvernement du Canada.

2.1 Le développement des pratiques de formation du Magasin Tendances-Mode

Au cours des années passées, le développement des activités de formation au sein du Magasin Tendances-Mode s'est fait en tenant compte des obligations de la Loi 90 favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre.¹³ Les changements subséquents à la loi (seuls les employeurs ayant une masse salariale de un million de dollars auront l'obligation d'investir 1% dans la formation de leur personnel) ont eu quelques incidences sur le développement de la formation de ce commerce, qui s'est traduit par une diminution de la conception, la préparation et l'offre d'activités de formation. En effet, alors qu'antérieurement, les formations sur les textiles, le processus de vente et sur l'approche à la clientèle étaient offertes par des établissements externes, depuis la nouvelle réglementation de la Loi 90, le recours à des formations externes a diminué grandement. Aujourd'hui, le Magasin concentre ses activités de formation davantage sur le service à la clientèle.

La diminution des activités de formation consécutivement aux changements de la Loi 90

« On n'a pas eu le choix avec le programme du gouvernement, le 1% de la masse salariale, on a été obligé de se conformer à ça parce qu'évidemment, le temps passe vite dans une petite entreprise, puis la formation, c'est souvent pas la priorité. Mais après coup, on réalise que quand les gens sont formés, d'abord ça les motive et on sent une amélioration. À un moment donné notre masse salariale nous permettait de diminuer au niveau de la formation, c'est ce que nous avons fait parce que c'était une exigence assez lourde pour nous de réunir les gens ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

« On allait souvent chercher des formateurs à l'extérieur, puis notre budget à ce moment-là, nous le permettait bien. On n'avait pas le choix de l'utiliser. C'était une mesure fiscale ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

« Je vous dirais que moi, j'étais plus focussé « formation » quand j'étais assujéti que depuis que je ne le suis pas. Je vous dis cela bien honnêtement ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

D'autres formations pourront aussi être données de l'externe aux employés selon les demandes et l'identification des besoins, mais cela de façon beaucoup plus occasionnelle comparativement aux années passées.

¹³ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Le recours à des formations externes de façon très occasionnelle

Ça spécifiquement. On envoie notre chef d'atelier dans des formations à Montréal quand ponctuellement il y a des formations auprès de designers ou c'est que notre secteur d'activité est diversifié ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Modes

Ainsi, au lieu d'investir dans la formation, notamment en défrayant les coûts de certaines formations sur le service à la clientèle pour ses employés, le Magasin Tendances-Mode a privilégié la traduction d'un livre spécialisé sur cette thématique. Le service à la clientèle est demeuré sa priorité essentielle.

La traduction d'un ouvrage américain sur le service à la clientèle

« On en fait moins (de la formation). C'est-à-dire, j'ai trouvé une méthode. Entre autres cette année, ce que j'ai fait, j'ai traduit un texte, un livre en fait sur l'approche auprès de la clientèle et tout ça que j'ai traduit pour les employés à temps perdu. Je leur ai remis et il y avait un questionnaire et on a fait un concours (contrôle) auprès des employés pour (évaluer leur apprentissage) ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

« Mon objectif, c'est que les clients soient le mieux, soient confortables quand ils viennent nous rencontrer ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

À ces quelques objectifs de formation se joint une volonté d'harmonisation des différentes compétences professionnelles, en tenant compte des profils variés du personnel du magasin Tendances-Mode. Selon les données recueillies, cette harmonisation ne va pas de soi; des problèmes de motivation se présentent chez les employés plus anciens et d'autres difficultés se manifestent aussi entre ceux-ci et les employés nouvellement embauchés.

Le manque de motivation du personnel

« On n'a pas toujours la motivation. (...) Chaque entreprise a ses problématiques et une des nôtres, c'est tu traînes du vieux personnel. Je dis traîne, on a des gens que ça fait 25 ans qui sont à notre emploi. Ils sont chez eux. Alors, ce n'est pas la même chose qu'un nouvel employé qui rentre. C'est de concilier les anciens qui eux ont une connaissance au niveau des produits absolument exceptionnelle que les jeunes n'ont pas. Par contre les jeunes ont de moins mauvaises habitudes que les plus anciens ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

Les données recueillies auprès de la responsable du Magasin Tendances Mode font bien ressortir les influences de la Loi 90 sur la formation en entreprise. Si la loi a contribué à une certaine sensibilisation à l'égard de l'importance de la formation, l'entreprise a diminué ses activités dès qu'elle n'y a plus été obligée.

La diminution des activités de formation

« Moi, je vous dirais que je crois en la formation et ça toujours été important pour moi. J'ai toujours une préoccupation de formation. Mais je me rend compte en vous parlant « est-ce ce que je réalise à tous les ans cette préoccupation? » Il faudrait que je regarde quand la loi a arrêté, depuis

combien de temps que c'est comme ça. Et ce que j'ai fait depuis ce temps-là ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

Nous venons de dresser un portrait du développement de la formation au Magasin Tendances-Mode. Nous constatons que les changements apportés à la Loi 90 ont influencé le développement des pratiques de formation, au cours de la dernière année, puisque le magasin concentre maintenant celles-ci presque exclusivement sur le service à la clientèle. L'entraînement à la tâche et le service à la clientèle constituent les grands axes de la formation dans ce commerce actuellement. L'entraînement à la tâche du nouvel employé se fait habituellement avec un employé régulier. Quant au service à la clientèle, il se réalise plutôt sous forme d'autoformation. Il s'agit, pour l'employé, de lire un ouvrage traduit sur cette thématique, puis de répondre à différentes questions à choix de réponses par la suite. Ces formations ne sont pas très longues et dépendent des connaissances de base et du savoir-faire que possèdent déjà les employés.

2.2 Le fonctionnement de la formation du Magasin Tendances-Modes

Le fonctionnement de la formation au Magasin Tendances-Mode repose sur deux types de formation; la formation à l'embauche, puis la formation spécialisée (Tableau 5).

| TABLEAU 5 : Les formations avant été données aux employés – Magasin Tendances-Modes |
|--|
| <p><u>Formation à l'embauche</u> <u>Pratique</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Apprentissage des rudiments du métier <p><u>Formation spécialisée / au besoin</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Service à la clientèle- Textile- Processus de vente- Autres formations spécialisées selon les divers départements du commerce |

La formation à l'embauche se résume à l'apprentissage du métier. Il s'agit d'un entraînement sur le tas donné généralement par un autre employé. Ce type de formation n'est pas très structuré et se fait dans un laps de temps relativement court.

La formation à l'embauche

« Ici, ça se structure, qu'un nouvel employé, évidemment, il faut lui donner les rudiments pour faire son travail. Alors, les plus vieux employés forment les nouveaux arrivants. On est une petite entreprise. On n'a pas une structure très bien établie au niveau de la formation. C'est l'instinct qui nous guide. C'est qu'on envoie un nouvel employé. Alors effectivement, il faut lui donner un certain cadre. Alors, on la confie à ses collègues de

travail et on la rassure quant au support, parce qu'au niveau de la caisse, il peut y avoir besoin de revoir ça plus en profondeur. Les gens ici au niveau de la caisse vont revoir les nouveaux employés si nécessaire au niveau de la caisse. Au niveau de la prise d'inventaire, c'est effectivement les plus vieux employés qui l'enseignent aux plus jeunes, aux arrivants ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

Un outil est également mis à la disposition du nouvel employé afin de l'aider dans l'apprentissage de ses nouvelles tâches.

« (Un livre de formation » qu'on remet aux nouveaux employés pour lecture ».

Extrait d'entretien, responsable – Magasin Tendances-Mode

En résumé, le Magasin Tendances-Mode offre un entraînement à la tâche à tout nouvel employé. Celui-ci est encadré par un autre employé. Cette formation est généralement assez courte, le temps que le nouvel employé ait acquis les rudiments essentiels pour exercer son métier. Quant à la formation spécialisée sur l'approche à la clientèle, elle se réalise sous forme « d'autoformation ». Chaque employé a à prendre connaissance de la documentatio (traduction d'un livre sur le service à la clientèle) et doit répondre à diverses questions suite à la lecture de cet ouvrage. Enfin, d'autres formations spécialisées plus ponctuelles peuvent aussi être offertes aux employés, mais cela se fait de façon très occasionnelle (particulièrement depuis les changements à la Loi 90) et il s'agit généralement de formations externes .

2.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU MAGASIN TENDANCES-MODE

Le Magasin Tendances-Mode se distingue en offrant une variété de produits et services, tels que les vêtements pour dames, tenues décontractées, vêtements d'extérieur, fourrures, accessoires, chapeaux, sacs à mains, bijoux, etc. Les employés rencontrés dans ce commerce reflètent cette diversité en occupant des postes très diversifiés.

2.3.1 Portrait des employés interviewés au Magasin Tendances-Mode/ leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Quatre employés ont été interviewés, soient un gérant de l'atelier de fourrure du commerce, une adjointe administrative, ainsi que deux commis-vendeuses. Afin de préserver l'anonymat des employés interviewés, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4.¹⁴ Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de 10 ans et 1 mois au Magasin Tendances-Mode. Ils y travaillent à temps plein. De par la nature de leurs tâches, ils doivent se préoccuper constamment du service à la clientèle; une préoccupation rejoignant la mission commerciale du Magasin Tendances-Mode (Tableau 6).

| Caractéristiques | Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|--|---|---|---|---|
| Statut | Temps plein | Temps plein | Temps plein | Temps plein |
| Tâches principales | Évaluation des fourrures, fabrication de manteaux de fourrures, coupe, etc. | Comptabilité, réception, service à la clientèle | Accueillir la clientèle, répondre à la demande des clients, recevoir la marchandise, étiquetage | Travail au comptoir, réception (commerce de gros), contacts avec d'autres poissonneries |
| Ancienneté dans l'organisation | 8 ans | 6 ans | 7 ans | 19 ans et demi |
| Ancienneté sur le marché du travail | 21 ans | 20 ans | 27 ans | 22 ans |
| Expériences pertinentes -Formations et/ou | . Formations : École de fourrure (années '70), stages dans le secteur de | . Formations : secrétariat & comptabilité . Emplois antérieurs : | . Emplois antérieurs : travail auprès de la clientèle | . Aucune |

¹⁴ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

| | | | | |
|---------------------|-------------|---|--|--|
| -Emplois antérieurs | la fourrure | gestion d'employés, gérante, responsable | | |
|---------------------|-------------|---|--|--|

Plusieurs exemples de collaboration entre employés ont été évoqués et elles varient selon la nature du métier qu'exercent les employés. Des exemples de collaboration ont trait à la nature du travail accompli, afin d'obtenir un rendement optimum de l'ensemble des employés.

Les formes de collaboration entre les employés

« ...Et de voir à ce qu'ils fassent le travail comme je l'ai demandé par rapport à ce que moi, j'en ai discuté avec le client et on s'entend d'un modèle ou d'une façon de faire et c'est moi qui finalise. Je donne le travail au tailleur. Moi, je prépare le patron à ce moment-là. Autrement dit, le client que j'ai pris ses mesures, on a choisi un modèle. On a choisi la façon de faire le manteau. Je prépare ça. Je le donne au tailleur. Lui, le tailleur avec les peaux que j'ai données et la façon que j'ai demandée de faire le manteau, lui il va le préparer pour ça. Le tailleur est opérateur en même temps. Le tailleur que j'ai ici, il fait les deux. Il fait comme opérateur qu'on appelle souvent machine à fourrure. Il va l'assembler et puis après, il doit passer. Nous, on se trouve à l'envoyer au nettoyage avant de mettre la doublure. La madame après fait la finition, ferme les revers, fermer le collet. Il y a une façon de fermer ça, poser les agrafes et poser la doublure dedans à la fin. C'est de cette façon-là que ça fonctionne ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« De la rédaction de lettre, de la recherche d'information, souvent oui ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« Des conseillères, on travaille en équipe, mais si parfois on a besoin, exemple, on a un problème avec un client, alors on va référer à une acheteuse ou madame Letendre. Par exemple, on est dans le manteau parfois, on peut être jusqu'à cinq dans le rayon. Alors, à ce moment, on s'aide les uns et les autres ».

Extrait d'entretien – Employé – Magasin Tendances-Mode

Au Magasin Tendances-Mode, la collaboration est donc essentielle. Elle est l'expression de la nature même des activités commerciales de l'établissement, qui, comme nous le soulignons plus tôt se spécialise dans nombre de domaines, allant de la vente du vêtement prêt-à-porter à la confection de manteaux de fourrure.

2.3.2 Les expériences de formation des employés du Magasin Tendances-Mode

Bien que les activités de formation aient diminué depuis les changements apportés à la Loi 90, les employés de ce commerce ont connu diverses expériences de formation (Tableau 7).¹⁵

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> . Conférences sur les fourrures Nouvelles tendances Salon international de la jeunesse . Fourrures . Autres | <ul style="list-style-type: none"> . Formation sur le logiciel de vente et gestion d'inventaire . Logiciel de comptabilité . Service à la clientèle | <ul style="list-style-type: none"> . Formation sur les fibres et textures . Service à la clientèle | <ul style="list-style-type: none"> . Vente . Texture / fibres, fournisseurs spécialistes . Service à la clientèle |

Le mode d'initiation aux tâches à accomplir ne repose pas sur un programme de formation structuré au Magasin Tendances-Mode. Il se résume dans la majorité des situations à de l'entraînement sur le tas de courte durée (tout au plus une heure).

L'entraînement à la tâche

C'était la personne qui était là avant moi qui a pris sa retraite. Ça s'est passé, ça plus été appris par moi-même, un peu parce que les méthodes ont changées ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« On n'est pas initiés ici. Quand on rentre, on apprend sur le tas ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« On a eu quelques conseils comme ça, mais au sujet de la vente en autant que tu aimes la mode, tu suggères. (...) On appris quelques petits trucs au niveau des textures ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Dans un cas, un employé a été initié dans le cadre d'une formation spécialisée dans son domaine de compétences au cours de sa formation académique.

Une formation académique adéquate

« À l'école de fourrure que j'ai eu c'est un marchand de fourrure qui m'a donné le cours. Notre professeur avait son magasin de fourrure. Il vivait déjà avec ça. (...) Quand on a les cours théoriques à l'école et qu'on a pratiqué, on avait nos machines à fourrure là-bas. On fabriquait aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

¹⁵ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

Ainsi donc, la formation à l'embauche se résume à un bref entraînement sur le tas. Qui plus est, lorsque l'employé est dispensé de ce type d'entraînement, c'est qu'il a généralement reçu une formation qualifiante dans un autre établissement, qui convient très bien à l'exercice de son métier au sein du Magasin Tendances-Mode.

Quant aux formations spécialisées, elles sont tout de même relativement variées, mais elles se différencient selon chaque employé rencontré et le métier exercé. Voici quelques extraits révélateurs à ce propos.

La formation spécialisée

« J'ai ... bon moi, c'est sûr qu'en étant dans la mode comme ça, il faut suivre la formation. La dernière fois, c'est en septembre 2004. Je suis allé à Montréal pour un séminaire sur les nouvelles tendances. (...) À chaque année, il y a le Salon international de la fourrure à Montréal, qui est à la Place Bonaventure. Ça c'est au mois de mai. C'est là qu'on fait nos achats de fourrure. (...) Moi, je vais là deux jours, ça dure environ cinq jours. (...) La dernière fois, madame Letendre, elle a passé un bon questionnaire sur toutes les formations (en référence au livre sur le service à la clientèle qui a été traduit et remis aux employés). ».

Extrait d'entretien, Employé - Magasin Tendances-Mode

« On a suivi une formation sur le logiciel qu'on utilise pour gestion d'inventaire et le logiciel de vente. C'est le même pour la caisse. Ensuite sur le logiciel de comptabilité, on a eu une formation aussi ».

Extrait d'entretien, Employé - Magasin Tendances-Mode

« Oui, c'est un questionnaire qu'on répondait. Puis madame Letendre à ce moment-là, elle nous révisait les bonnes ou mauvaises techniques qu'on avait. Elle corrigeait ».

Extrait d'entretien, Employé - Magasin Tendances-Mode

Des formations se donnent de façon théorique.

« C'est surtout théorique ».

Extrait d'entretien, Employé - Magasin Tendances-Mode

Cela résume globalement les différentes formations (entraînement sur le tas et formation spécialisée) qu'ont reçues les employés depuis leur embauche. Elles n'ont pas été de très longue durée.

2.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Les données recueillies auprès des employés rencontrés font ressortir quelques cas de figure de formations « à succès » (Tableau 8).¹⁶

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|--|---|-----------|---------------------|
| . Formation sur les tendances en fourrures (manufacturiers et détaillants) | . Formation sur le logiciel de gestion d'inventaire | . Aucune | . Texture et fibres |

Dans un premier cas de figure la formation « à succès » est celle qui a donné des outils à l'employé pour lui permettre de répondre le plus précisément possible et à la plus grande satisfaction de la clientèle.

Un meilleur service à la clientèle

« Quand je suis allé à Montréal, c'était une formation qui parlait avec les manufacturiers. Et les détaillants se comprennent dans le même sens qu'au niveau du vêtement. (...) Écouter un peu notre clientèle pour être capable de donner qu'est-ce que la clientèle peut avoir besoin. Parce que présentement ce qui se produit, les manufacturiers font leurs tendances. Ils vont faire leur modèle et après on lance ça sur le marché. Dans les conférences que j'ai eues, c'est d'essayer d'écouter notre clientèle pour se rapprocher du marché par rapport à ce que veut avoir le client ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« Si je dis à mon manufacturier, « écoutez, j'ai des clients qui aimeraient avoir ce genre de manteau-là. Ce style de collet-là, ou la jupe de manteau plus ajustée, peu importe ». Je suis mieux placé pour ça. C'est d'essayer de communiquer avec mon manufacturier. C'était le but des formations que j'ai suivies ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Un autre facteur ayant fait le succès des formations a trait à l'implication de l'employé dans l'ensemble du processus ayant conduit à la décision de suivre la formation. Une meilleure connaissance des produits consécutivement à la formation constitue un autre facteur de succès des formations.

L'implication de l'employé dans le processus de formation

« On pourrait (penser à) celle du logiciel d'inventaire. Ce qui est arrivé, on a participé à l'achat de ce logiciel-là. Donc, avant qu'ils l'aient implanté, on a rencontré la personne ressource de cette entreprise et on a discuté de nos besoins. On faisait un peu partie de la décision de l'achat de ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

¹⁶ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Parce que bien, il y a eu beaucoup de points qui ont été apportés, qui ont été modifiés au logiciel pour nous ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« Oui, les textures, ça été bien. Il y avait des échantillons de fibres, de tissus et on voyait si les produits ... On pouvait voir de la manière que ça avait été fabriqué ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Cette formation s'est donnée davantage sous le mode pratique.

« C'était plus pratique en fait. Il y avait un manuel d'instruction, disons du fonctionnement et puis, il suivait ça, et il avait l'écran qu'il nous expliquait.

Mais c'était plus pratique ».

Extrait d'entretien – Employé – Magasin Tendances-Mode

Les formations dites « à succès » ont en commun de susciter un plus grand intérêt chez les employés, et ce, que ce soit à cause de l'amélioration du service pour répondre aux besoins de la clientèle, d'une meilleure connaissance sur les produits offerts à celle-ci, ou encore d'une plus grande participation au processus de formation.

2.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Une formation sur le service à la clientèle est au nombre des diverses formations offertes au personnel du Magasin Tendances-Mode. Or, les données recueillies auprès des employés rencontrés indiquent que pour trois employés sur quatre cette formation, issue de la traduction d'un ouvrage américain, laissait à désirer (Tableau 9).¹⁷

TABLEAU 9 : Exemples d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec – Magasin Tendances-Mode

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|--------------------------|-----------|--------------------------|--|
| . Service à la clientèle | . Aucune | . Service à la clientèle | . Aucune . Service à la clientèle (appréciation moyenne) |

Les principaux facteurs de difficulté ou d'échec de l'activité de formation sur le service à la clientèle tiennent à son inadéquation avec la réalité vécue par les employés avec la clientèle du Magasin Tendances-Mode.

¹⁷ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

La formation sur le service à la clientèle issue de la traduction d'un ouvrage américain et son inadéquation avec la réalité vécue au Magasin Tendances-Mode

« J'ai eu des choses que j'ai regardées que j'ai même refusé de vouloir changer. Si on pourrait parler du service à la clientèle. (...) Parce que des fois, il y a des clients des fois, on n'a pas les mêmes affinités ensemble. Comme on dit, ça ne clique pas. Il faut faire attention à ça et à ce moment-là être capable. Moi, je dirais dans une situation comme ça, si je suis seul, essayer de répondre du mieux que je peux à ce client-là ou si je ne peux pas, je te laisserais à un autre de mes collègues ou quelque chose comme ça. Moi, ce serait mon point de vue. Suite à la formation, on a eu d'autres dépliants qu'on a eu ici dont madame Letendre, elle a apporté ici. Ils rentraient un peu en conflit avec ce que je pense de la vente. Moi personnellement, je l'ai lu et justement ça ne me convient pas ».

Extrait d'entretien. Employé – Magasin Tendances-Mode

Dans un cas de figure, l'expérience professionnelle de l'employé allait à contre-courant des suggestions et savoir-faire présentés dans l'ouvrage sur le service à la clientèle donné aux employés du magasin à titre d'outil de formation. Les données recueillies font émerger l'inadéquation de deux réalités (celle présentée dans l'ouvrage de vulgarisation sur le service à la clientèle et celle vécue réellement par les employés).

« Moi, première des choses, j'ai quand même pas mal d'expérience là-dessus, mais j'essaie de servir le client de la même façon que je veux être répondu si je vais à l'extérieur, si je suis un client. J'essaie de me mettre dans la peau du client à ce moment-là dans le questionnaire qu'on a eu. Je trouvais que ça l'incitait au vendeur de répondre aux clients. Dans le sens que si je vais à un endroit, que je cherche quelque chose en particulier ou que je veux regarder, ça dépend qu'est-ce que je veux faire, si on va faire du magasinage ou pas. Si on va là pour quelque chose de précis, je demande au commis « avez-vous telle ou telle chose? ». Est-ce que vous connaissez le produit? Moi, je vais réagir comme ça. Si j'ai un client qui rentre dans le magasin et il veut regarder, je lui dis bonjour, puis je vais lui parler quelques mots. Je vous laisse regarder si il y a quelque chose qui vous intéresse, je suis ici à côté. Moi, je vais fonctionner comme ça. Mais dans le livre qu'on avait, c'est que moi, je trouvais qu'il insistait trop. Il fallait poser des questions fermées et des questions non fermées. En voulant dire « Est-ce que je peux vous aider à trouver quelque chose pour vous aujourd'hui? Moi, je trouve que c'est des phrases qui ne me conviennent pas. J'aime mieux dire aux clients parce qu'on me reprochait si on peut dire. Moi, la façon, je vais demander aux clients. Est-ce que je peux vous aider? Ça c'est une question fermée qu'on ne doit pas poser en principe. C'est ça qu'il marquait dans leur formation. Moi, je ne suis pas d'accord avec ce principe-là. Quelqu'un vient au magasin, il veut regarder. Il veut regarder s'il veut acheter. Il veut une information. Je vais faire mon possible pour lui répondre. Si je ne connais pas toute la réponse, je vais lui dire aussi, je ne monte pas de bateau. Si ça fait bien, si ça ne fait pas bien, ça ne fait pas bien. Moi je travaille comme ça ».

Extrait d'entretien. Employé – Magasin Tendances-Mode

La difficulté avait sa source dans l'incompatibilité des façons de faire entre ce préconisait la traduction de l'ouvrage proposé par le commerce et le savoir-faire de l'employé reposant sur une longue expérience de travail et une expérience de formation antérieure.

« La seule chose que j'aimais pas, je n'étais pas prêt à embarquer dans ce système-là. En plus, comme je disais, j'avais déjà un peu révisé la façon de faire à la clientèle en ayant été à une autre formation et là, on arrivait avec d'autres choses. J'ai un peu mal réagi personnellement. C'est sûr que j'ai réagi un peu mal à cette situation-là parce que je trouvais un peu qu'elle l'imposait au début. Moi, je n'aimais pas cette approche-là au début. À un moment donné, j'ai rencontré madame Morissette et on a dit O.K., moi ça ne me convient pas de cette façon. Ça n'a pas été plus que ça. Moi, dans le fond, le but c'est pas mauvais de lire des choses en général. C'est toujours de lire des choses sur ... pour avoir de l'information. Mais en ce qui concerne l'approche à la clientèle, je pense qu'on lit et on prend qu'est-ce qu'on pense qui est bon et comment on est bien dans sa peau par rapport à qu'est-ce qu'on peut répondre aux clients ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Dans un autre cas de figure, l'inadéquation de deux réalités ressort de nouveau, mais cette fois-ci c'est la traduction de l'ouvrage sur le service à la clientèle qui est directement concerné. Le fait que dans l'ouvrage, le mode de faire proposé concerne la réalité américaine (le service à une clientèle américaine) et non québécoise n'était pas sans conséquence..

« C'était moyen. (...) C'était traduit de l'anglais. C'est un Américain qui avait écrit ce genre de choses-là et l'approche est différente : l'approche américaine et l'approche québécoise. Dans le fond, quand tu vas vers la clientèle... Moi personnellement, et ils étaient plusieurs aussi, il faut garder un certain naturel. Si on commence à avoir des phrases toutes faites, on n'est pas à l'aise et en étant mal à l'aise, on rend le client mal à l'aise aussi. Alors, la chimie se fait moins bien. Eux autres, une phrase d'accueil était « Comment puis-je vous aider à trouver quelque chose aujourd'hui? Un, c'est trop long. Deux, ça ne fait pas naturel et ça fait compliqué. Le client te regarde en voulant dire « on l'a essayé, on l'a expérimenté ». Il te fait une drôle de face en voulant dire qu'est-ce qui se passe aujourd'hui. En anglais, ça se disait bien, mais en français, c'est sûr qu'il y a des choses là-dedans que c'était bon parce que ... Qu'est-ce que je pourrais donner comme exemple? Bon, de déterminer exactement c'est quoi que le client cherche. Comme moi, dans le manteau, il veut avoir un manteau long ou court parce qu'il y a des clients des fois qui ne sont pas très expressifs. Ils veulent se faire aider. Alors, il faut poser beaucoup de questions et essayer de déterminer c'est quoi qu'ils recherchent. Dans le texte, c'est ça. Il y a des choses, ça n'a pas été négatif, mais ça n'a pas été exemplaire ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Tel que nous pouvons l'observer dans les extraits ci-dessus, la manière d'aborder le ou la client(e) dans cette traduction d'un ouvrage américain ne semblait pas appropriée aux façons de faire du Magasin Tendances-Mode. Adopter les gestes, les attitudes et les savoir-faire d'une autre culture n'allait pas de soi. Un sentiment d'étrangeté jaillissait au contact de la clientèle, ce qui explique le malaise des employés, selon les données recueillies.

Par ailleurs, les techniques de vente ne semblaient pas convenir..

Des techniques de vente inappropriées

« Pas une autre réalité, mais c'était apporté d'une façon différente. Comme par exemple (...) mettons tu mets un manteau. C'est sûr que la vente ne se finit pas là. Tu lui demandes « Est-ce que vous avez besoin de gants? Vous avez besoin de foulards? Vous avez besoin de? » C'est sûr qu'ils en parlaient dans le texte, mais j'ai quand même de l'expérience. Je suis habitué. Je le sais que la vente ne se finit pas là. Tu travailles dans la mode. Tu trouves une jupe à la cliente et elle a besoin d'une jupe, alors tu vas lui offrir d'autres choses. Là, j'ai un chandail, qui pourrait aller avec ça pour compléter, pour essayer de vendre plus ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Les différents extraits présentés ci-dessus sont donc très révélateurs des difficultés rencontrées par les employés en utilisant une approche qui semble s'éloigner des façons de faire habituelles. En considérant leur expérience de travail et leur savoir-faire, cela semble plus bénéfique pour un meilleur service à la clientèle. Ces données font ressortir certaines limites des formations, qui donnent parfois un résultat contraire à celui recherché à l'origine. Dans ce cas-ci, loin d'améliorer leur savoir-faire, la connaissance de nouvelles techniques de vente américaines semble au contraire inappropriée, car elle ne correspond pas à la réalité du travail vécue par les employés au Magasin Tendances-Mode. Ces techniques de vente ne contribuent pas à améliorer leurs connaissances des méthodes de travail plus appropriées à leur métier exercé, en l'occurrence celles concernant le service à la clientèle.

2.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Le Magasin Tendances-Mode fait usage de quelques technologies dans le cadre de ses activités. Néanmoins, tous les employés rencontrés n'ont pas recours aux technologies dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes (Tableau 10).¹⁸

TABLEAU 10 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – Magasin Tendances-Mode

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|-----------|-----------|----------------------------|----------------------------|
| . Aucune | . Aucune | . Utilisation de la caisse | . Utilisation de la caisse |

¹⁸ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

Des employés ont signalé avoir reçu une formation consécutivement à l'introduction de nouvelles technologies.

Une formation au nouveau logiciel informatique

« ...Quand moi, je suis arrivé, on avait un nouveau système informatique qui s'est implanté. Donc, les anciennes méthodes n'étaient plus valides à ce moment-là. Donc, on a eu une formation, exemple avec le nouveau logiciel informatique ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Un cas de figure illustre de quelle façon il y a eu une consultation auprès des employés préalablement à l'introduction d'un nouveau logiciel de vente.

La consultation préalable à la formation

« D'après notre expérience, un peu sur le logiciel de vente, surtout parce que la gestion d'inventaire, je connaissais un peu moins, mais sur le logiciel de caisse, oui. Il nous demandait ce qu'on connaissait et ce qu'on aurait besoin aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Un autre cas de figure concernant la caisse au comptoir de vente illustre à quel point la formation à l'utilisation des nouvelles technologies est de courte durée.

Une formation à la caisse au comptoir

« Une formation! On nous montre comment ça fonctionne. Ça dure à peu près une dizaine de minutes. C'était les secrétaires en bas qui nous montraient un peu le système et après lorsqu'on avait besoin d'aide, on demandait à un autre employé, mettons si on était bloqué sur une chose, de venir nous aider ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Selon les données recueillies, les formations à l'utilisation des technologies sont très utiles, notamment parce qu'elles permettent de réaliser le travail avec plus d'assurance.

« Oui, ça été bien ça là. Ah oui, on n'a pas eu de troubles par après tu sais. C'est sûr que si il y a des petits détails, eux autres sont plus au courant du fonctionnement, des corrections des fois à corriger, à faire, mais... ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Tel que nous pouvons l'observer, le recours aux technologies n'est pas de la même intensité pour tous les employés rencontrés. D'ailleurs, deux employés sur quatre ne les utilisaient tout simplement pas. Ce degré d'utilisation est normal dans le cadre des activités de ce commerce, compte tenu que les conseillers à la vente utilisent moins couramment les technologies. Nous avons remarqué aussi que les formations à l'utilisation des technologies sont de très courte durée et se limitent à l'apprentissage des quelques procédures techniques nécessaire à l'accomplissement des tâches.

2.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

L'évaluation et le suivi des différentes activités de formation ne se pratiquent pas de façon systématique au Magasin Tendances-Mode. Tout de même quelques évaluations et suivis ont été effectués comme nous allons le voir maintenant.¹⁹

L'évaluation

Dans le cas de figure concernant l'ouvrage à lire sur le service à la clientèle, les étudiants ont dû répondre à des questions après la lecture de celui-ci. Cette évaluation sous forme de contrôle visait à vérifier leur compréhension de différentes notions présentées dans le document.

Oui, il y avait des questions à répondre et Mon Dieu, c'était selon tes réponses, les bonnes réponses, si tu avais bien compris le document ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Modes

« On a été corrigés. Il n'y avait pas de note sur 100, mettons ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« Mettons, si on avait mal formulé notre phrase, madame Letendre, nous avait suggéré une autre formation, c'est tout. Il n'y a pas de suite à ça. Il n'y a pas de rencontre. On n'a pas de meeting ici ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Le suivi

Un cas de figure émergeant des données recueillies illustre le suivi consécutif aux modifications courantes apportées aux équipements techniques. Le suivi permet de revoir les fonctions et les nouvelles procédures s'ajoutant à celles-ci.

« Oui, parce que souvent, il y avait des mises à jour. Vous savez comment c'est en informatique. Ça évolue tout le temps, donc, il y a eu plusieurs fois des mises à jour. Même encore aujourd'hui, il y a des mises à jour qui se font ».

Extrait d'entretien, Employé 2 – Magasin Tendances-Mode

Si on résume l'ensemble des données recueillies sur l'évaluation et le suivi des différentes activités de formation, nous constatons que cela ne se pratique pas de façon systématique. Tout de même quelques évaluations et suivis ont été réalisés, afin de vérifier la compréhension des employés (contrôle sur le livre traduit sur le service à la clientèle) et pour leur communiquer diverses instructions concernant les nouvelles procédures techniques à adopter.

¹⁹ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

2.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU MAGASIN TENDANCES-MODE

L'analyse des attitudes et perceptions en regard de la formation du Magasin Tendances-Mode permettra d'observer et de mettre en relief divers éléments d'évaluation en ce qui concerne les activités de formation du personnel de l'établissement.

2.4.1 Le point de vue de la responsable interviewée du Magasin Tendances-Mode

La responsable interviewée fait un bilan somme toute positif de la participation du personnel du Magasin Tendances-Mode aux activités de formation, et ce, malgré certaines contraintes liées aux horaires prévalant généralement dans le commerce de détail ..²⁰

TABLEAU 11 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue de la responsable interviewée – Magasin Tendances-Mode

.« La participation à la formation : « Positivement, je dirais. »
« La collaboration entre employés : « ...Je pense qu'il y a toujours un élément de stress que les gens peuvent ressentir, puis je ne sais pas pourquoi. Parce que les gens se sentent évalués quand ils sont en formation ».
Différences entre les employés : « J'ai en tête (une personne) qui m'avait dit, ah! il faut répondre aux questions. Je ne suis pas bonne là-dedans. (...) Les plus nouveaux, j'ai l'impression que tous les questionnaires étaient rendus; les plus jeunes, je devrais dire, tous les questionnaires sont rentrés beaucoup plus vite. Les plus vieux, j'ai eu l'impression, quand je parle de plagiat, c'est surtout chez eux que je trouvais qu'il y avait beaucoup de réponses qui se ressemblaient ».
Conciliation travail-famille : « Non, parce que généralement, on fait ces formations-là sur les heures de travail, puis on divise le groupe en deux pour qu'on soit capable d'offrir le service en haut ».

²⁰ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

De manière générale, le Magasin Tendances-Mode ne rencontre pas de difficulté sur le plan de la participation des employés aux activités de formation.

Une bonne participation du personnel

« Accroître la participation, je pense que je ne peux pas l'accroître parce que quand on en fait une, tout le monde participe ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

Les données recueillies auprès de la responsable interviewée font ressortir quelques facteurs de stress recensés chez les employés lorsqu'il s'agit de suivre des activités de formation, tel qu'elle nous l'a démontré en décrivant la réaction du personnel au moment de participer à ces activités..

Le stress lié à la participation des employés aux activités de formation

« Positivement je dirais, comment réagissent-ils entre eux, je ne le sais pas. Mais je pense qu'il y a toujours un élément de stress que les gens peuvent ressentir puis je ne sais pas pourquoi, parce que les gens se sentent évalués quand il sont en formation. C'est un stress, une formation parce que les gens veulent être performants et s'ils ne le sont pas, je pense que ça crée un stress. Alors, est-ce qu'ils sont excités quand on leur parle d'une formation? Il n'y a jamais personne qui m'a dit je ne veux pas de formation. Mais si j'allais sonder le fort intérieur de chacun d'entre eux, je ne suis pas sûr que les gens ... ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

D'autres différences sont observées dans la façon de répondre au questionnaire d'évaluation faisant suite à la formation, notamment selon l'âge des employés, et ce, plus particulièrement entre les plus jeunes et les plus âgés.

Les différences selon l'âge des employés

« J'en ai une en tête qui m'avait dit « Ah! il faut répondre aux questions, je ne suis pas bonne là-dedans!. (...) Les plus nouveaux, j'ai l'impression que tous les questionnaires étaient rendus; les plus jeunes, je devrais dire tous les questionnaires sont rentrés beaucoup plus vite. Les plus vieux, j'ai eu l'impression, quand je parle de plagiat, c'est surtout chez eux que je trouvais qu'il y avait beaucoup de réponses qui se ressemblaient ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

La responsable interviewée signala par ailleurs qu'il n'y a pas de difficulté majeure de conciliation travail-famille en lien avec les activités de formation. Divers accommodements permettent effectivement d'offrir les activités de formation sans empiéter sur le travail à réaliser.

Les accommodement pour éviter les problèmes de conciliation emploi-famille

« Non, parce que généralement, on fait ces formations-là sur les heures de travail, puis on divise le groupe en deux pour qu'on soit capable d'offrir le service en haut ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

Enfin, bien que le magasin Tendances-Mode ait diminué ses activités de formation depuis les changements apportés à la Loi 90 (décembre 2003 et janvier 2004), les solutions visant à améliorer la participation des employés aux formations qui se donnent encore actuellement n'étaient pas envisagées. Cela s'explique par la relative satisfaction à l'égard des formations actuelles.

La satisfaction à l'égard des formations actuelles

« Il y a toujours place pour amélioration. Je vous dirais que les formations lorsqu'on a eu des formateurs de l'extérieur, je trouve que c'est impeccable. Je ne vois pas comment on pourrait améliorer plus. Ça a été fait dans un horaire qui convenait aux gens; le contenu semblait intéresser les conseillers ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Tendances-Mode

Ces résultats de recherche font ressortir des éléments de relative satisfaction à l'égard des activités de formation, selon la responsable interviewée. Nous observons également que des facteurs contribuent favorablement à la satisfaction du personnel. Que l'on songe par exemple aux divers accommodements de l'horaire de travail permettant la poursuite des diverses activités de formation. Sans ces accommodements, notamment ceux à l'égard des horaires des activités de formation, l'insatisfaction serait sans doute plus visible, puisque aux dires mêmes des employés, c'est grâce à de tels accommodements qu'il n'y a pas de difficultés majeures dans les activités de formation suivies.

2.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Magasin Tendances-Mode

Les résultats de recherches auprès des employés rencontrés corroborent en quelque sorte ceux de la responsable interviewée, puisque les attitudes à l'égard des diverses activités de formation sont évaluées positivement en règle générale.²¹

| TABLEAU 12 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue des employés interviewés – Magasin Tendances-Mode | | | |
|--|--|--|--|
| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
| <p><u>Participation à la formation</u> : « Quand je suis une formation, c'est de voir l'idée d'autres gens qui sont plus avancés que moi, au même niveau, puis moins. Même quelqu'un qui est moins avancé que moi, au même niveau puis moins. Même quelqu'un qui est</p> | <p><u>Participation à la formation</u> : « Oui, parce que je trouve que c'est important d'avoir de bonnes informations, d'améliorer notre travail ». <u>Conciliation travail-famille</u> : « Pour ce qui est des formations, ça a toujours été fait dans le cadre des heures</p> | <p><u>Participation à la formation</u> : C'est sûr que je vais préférer avoir une formation qui est sur place ». <u>Conciliation emploi-famille</u> : « ... Les formations qui sont données durant le jour ou lorsqu'on travaille, je n'ai pas de problème avec ça. Mais les</p> | <p><u>Participation à la formation</u> : « Oui, c'est sûr que c'est toujours un plus ». <u>Différences entre les employés</u> : « Non, ça ne se dit pas. On prend ce qu'on peut et c'est tout ».</p> |

²¹ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>moins avancé, quelqu'un qui ne travaille même pas dans la fourrure peut me donner une très bonne idée, qui va m'ouvrir d'autre chose de très intéressant ».</p> <p><u>Conciliation emploi-famille</u> : « Moi, ici on a quand même un bel horaire. La plupart des marchands de fourrure ont quand même un bel horaire de travaille, du lundi au vendredi le matin. Moi, j'ai affaire plus à la clientèle. C'est sûr qu'il y a des périodes que ça demande beaucoup ».</p> | <p>normales de notre travail, donc ça n'a pas affecté ».</p> <p><u>Différences entre les employés selon l'âge</u> : « Oui, je pense que plus les gens sont vieux, ils sont moins intéressés par la formation parce qu'ils pensent qu'ils sont plus ..., qu'ils ont l'expérience et qu'ils n'ont pas besoin d'en prendre plus ».</p> <p><u>Différences entre les employés selon le sexe</u> : « Ici, il y a très peu d'hommes, alors c'est difficile à voir ».</p> | <p>formations que madame Letendre va vouloir donner le soir, ça elle va avoir plus de misère à en avoir. Pas parce que le cours ne sera pas intéressant. Ma vie de famille, tu sais quand on passe 40 heures sur place au travail, il faut faire autre chose à un moment donné ».</p> | |
|--|---|---|--|

La perspective qu'offrent les activités de formation en termes d'acquisition de nouvelles connaissances est au nombre des facteurs favorables à la participation de l'employé aux activités de formation.

Recevoir davantage d'informations

« Je m'implique, je vais participer. Mettons, on va échanger, comme la madame qui était venue, c'est ça, on posait des questions. S'il y avait des détails à savoir des choses comme ça, je vais participer ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Ouverture sur de nouveaux horizons de connaissance

« Quand je suis une formation, c'est de voir l'idée d'autres gens qui sont plus avancés que moi, au même niveau, puis moins. Même quelqu'un qui est moins avancé, quelqu'un qui ne travaille même pas dans la fourrure, peut me donner une très bonne idée, qui va m'ouvrir d'autre chose de très intéressant ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« Oui, c'est sûr que c'est toujours un plus ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

L'horaire de travail a par ailleurs des incidences directes sur la conciliation travail-famille. Ainsi, sans un aménagement du temps de travail selon un horaire standard, des difficultés pourraient se répercuter négativement sur la poursuite d'activités de formation.

L'aménagement de l'horaire de travail

« Moi, ici on a quand même un bel horaire. La plupart des marchands de fourrure ont quand même un bel horaire de travail; du lundi au vendredi le matin. Moi, j'ai affaire plus à la clientèle. C'est sûr qu'il y a des périodes que ça demande beaucoup. C'est juste aussi une question de grosseur de magasin ou quelque chose dans ce genre-là. Parce que l'automne, je travaille beaucoup. Je vais travailler peut-être six jours / semaine parce que c'est concentré ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Une autre observation a trait à l'importance de se tenir à jour et d'avoir une bonne connaissance des produits vendus à la clientèle du magasin.

Se tenir à jour dans son domaine de spécialité

« Oui, parce que je trouve que c'est important d'avoir les bonnes informations et d'améliorer notre travail ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Du côté des employés, tout comme cela était le cas pour la responsable interviewée, des différences sont aussi évoquées à l'égard de la participation aux activités de formation selon l'âge des employés. Ainsi, le désintéret serait plus manifeste chez les employés ayant davantage d'ancienneté; leur expérience de travail ne nécessitant pas de formation à leurs yeux.

Le désintéret des employés plus âgés à l'égard de la formation

« Oui, je pense que plus les gens sont vieux, ils sont moins intéressés par la formation parce qu'ils pensent qu'ils sont plus, qu'ils ont l'expérience et qu'ils n'ont pas besoin d'en prendre plus. C'est le sentiment que j'ai ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Tout comme le signalait la responsable interviewée, compte tenu des diverses possibilités d'aménagement de l'horaire de travail, la formation du Magasin Tendances-Mode ne semble pas être un obstacle quand il est question de conciliation travail-famille. L'aménagement de celui-ci selon des heures favorisant une meilleure harmonisation de la vie familiale et professionnelle est conditionnel à la poursuite d'activités de formation, sans quoi la poursuite de celle-ci est rendue plus difficile.

Pas de difficultés de conciliation emploi-famille

« Pour ce qui est des formations, ça a toujours été fait dans le cadre des heures normales de notre travail, donc ça n'a pas affecté ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Si les activités de formation devaient avoir lieu en soirée, la situation serait perçue beaucoup moins positivement par les employés du Magasin Tendances-Mode.

Le désintéret des employés lorsque les formations se donnent en soirée et les difficultés de conciliation emploi-famille

« Il y a eu d'autres formations que madame Letendre nous a offerts, mais par contre, c'était le soir. Alors, c'est sûr que les employés ne sont pas tellement intéressés le soir d'y aller à part que sur leurs heures de travail. C'est parce que le soir, on a d'autres choses aussi, ça nous adonne moins dans notre temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« ... C'est sûr que je vais préférer avoir une formation qui est sur place. À mettons que madame Letendre nous dirait que à 7heures du soir vous avez telle affaire, c'est sûr que ça m'intéresse pas ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Des activités de formation ajoutées à de longues heures de travail ne seraient pas favorables à la réalisation d'activités de formation. Se faire remplacer pendant les activités de formation prend ainsi tout son sens.

C'est pour ça que je disais tantôt, les formations qui sont données dans le jour ou lorsqu'on travaille, je n'ai pas de problème avec ça. Mais les formations que madame Letendre va vouloir donner le soir, ça elle va avoir plus de misère à en avoir. Pas parce que le cours ne sera pas intéressant. Ma vie de famille, tu sais quand on passe 40 heures sur place au travail, il faut faire autre chose à un moment donné. À ce moment, c'est sûr que pour moi, ce ne sera pas intéressant le cours le soir ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« En autant qu'ils arrivent à nous remplacer sur le plancher ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Les données recueillies montrent l'importance d'un bon aménagement de l'horaire de travail. Les employés du commerce ne sont pas très intéressés à suivre une formation si elle s'ajoute aux heures de travail normales. Nous observons ici à quel point une bonne harmonisation de la vie familiale et du travail est essentielle à la participation des salariés aux diverses activités de formation, mais aussi un intérêt limité des salariés pour les formations.

Les solutions préconisées afin d'améliorer les activités de formation sont à l'image du profil des employés rencontrés dans le cadre de cette enquête. Effectivement, les solutions préconisées vont d'une formation axée sur la sensibilisation de la clientèle et du public en général à la mise sur pied de diverses activités de formation.

Une formation à distance donnée aux employés du Magasin Tendances-Mode pourrait aussi être une solution appropriée pour éviter les problèmes d'incompatibilité d'horaire, en particulier si les formations devaient se donner le soir. Toutefois, comme nous le verrons dans l'extrait ci-dessous, faire une formation à distance à la maison n'est pas davantage apprécié, si cela doit empiéter sur les temps personnels et familiaux.

Une formation à distance

« Si c'est dans le cadre de notre travail et ce n'est pas à la maison, je dirais que oui, ça pourrait être pertinent. Par l'expérience que j'ai eu parce que j'ai déjà suivi un cours à la Télé-université justement, pis j'ai trouvé ça difficile parce que c'était le soir et puis ça demande une certaine discipline. Tu es dans ton environnement et il faut que tu te mettes (dans ça). Ça demande beaucoup de discipline, je trouvais ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Dans son témoignage, un employé travaillant à la confection et la vente de manteaux de fourrure parla de la nécessité de sensibiliser davantage la clientèle et le public en général à son métier, compte tenu de la polémique existant autour de l'utilisation de la fourrure pour la confection de manteaux et des impacts sur les animaux.

Une plus grande sensibilisation concernant l'utilisation de la fourrure à des fins commerciales

« Si je regarde par rapport à mon métier dans la fourrure, la seule chose qui pourrait aider à améliorer, c'est d'essayer à faire comprendre aux gens que la fourrure peut être intéressante et puis l'important, c'est de voir, je trouve que c'est plus beau de présenter un beau manteau de fourrure à une cliente que d'avoir un Kanuq sur le dos. Vous savez quelque chose qui est quand

même favorable, qu'on peut utiliser dans notre monde aujourd'hui, comme ça et qui n'est pas si négatif que ça ».

Extrait d'entretien – Employé – Magasin Tendances-Mode

« Plus de publicité, mais pas nécessairement sur la fourrure. Je dirais plutôt de l'utilisation qu'on en fait. De quelle façon qu'on peut l'utiliser. C'est quoi nos points les plus forts dans le fond. Pourquoi dans le fond, il y a des choses qu'on a besoin, des animaux qui sont là et c'est quand même agréable. Le meilleur exemple, (...) on a eu la fameuse cassette que je vous parlais au début. Je trouve que ça représente beaucoup le bon côté de la fourrure aussi. Et ça va toucher à tout. Ça commence au début du siècle, au temps des trappeurs qui courraient les bois pour ça, et en arriver avec la nouvelle technologie aujourd'hui de voir des nouvelles choses. De voir toute l'industrie qu'il y a en arrière de ça, de monde qui peut travailler et faire vivre bien des Inuits qui sont là-bas, quand ils nous vendent leurs peaux et tout ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

« ... Je pense que l'important, c'est de sensibiliser les gens surtout pour aider dans la vente de la fourrure ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Tendances-Mode

Les employés n'ont pas offert plus d'exemples de solutions visant à améliorer leur participation aux activités de formation. La formation à distance pourrait s'appliquer dans le cadre du Magasin Tendances-Mode à la condition que cela se réalise pendant le temps de travail et non le soir pour ne pas nuire aux activités personnelles et à la vie familiale. Quant à la sensibilisation à l'utilisation de la fourrure, elle découle des préoccupations de la population en général à l'égard de l'environnement et de la protection de sa faune.

2.5 CONSTATS SUR LE CAS DU MAGASIN TENDANCES-MODE

Cette monographie sur le Magasin Tendances-Mode nous a permis de dresser un portrait général sur les pratiques de formation et la participation des employés à ces activités. Nous avons retenu deux aspects qui expliquent en partie la nature du développement des pratiques de formation, celle de la participation des employés à ces activités, ainsi que leurs attitudes et perceptions à l'égard de celles-ci. Le développement des activités de formation vise à harmoniser différentes compétences professionnelles en considérant les qualifications variées du personnel oeuvrant dans l'établissement.

La formation à l'embauche (ou l'entraînement à la tâche) et la formation spécialisée sur le service à la clientèle constituent les deux principales activités de formation. Ainsi, les résultats d'enquête ont permis de mettre en relief que les changements apportés à la Loi 90 à la fin de 2003 et en janvier 2004 ont eu quelques incidences sur le développement de la formation du Magasin Tendances-Mode, en diminuant la part des activités consacrées à la formation (conception, préparation et octroi d'activités de formation), qui se résume presque exclusivement aujourd'hui à l'entraînement à la tâche de courte durée et la formation sur le service à la clientèle. Pour ce faire, le Magasin Tendances-Mode a privilégié la traduction d'une étude américaine sur cette thématique, qu'il a ensuite remis au personnel qui devait en faire la lecture et être évalué par la suite, sous forme de contrôle sur son contenu.

Les employés rencontrés dans le cadre de notre enquête avaient tout de même connu diverses expériences de formation datant d'avant les changements apportés à la Loi 90. Les exemples de formation « à succès » évoqués concernaient la formation sur les tendances de la mode en fourrure, puis celle sur le logiciel de gestion d'inventaire et enfin sur les textures et fibres. Pour des motifs différents, notamment pour leur apport en connaissances, ou encore parce que l'employé a été impliqué dans le processus décisionnel ayant conduit à ces activités, ces formations ont été considérées comme étant un « succès ».

Par ailleurs, en ce qui a trait à l'exemple d'une formation ayant connu des difficultés ou un échec, les résultats sont très révélateurs. Dans trois cas sur quatre, l'approche sur le service à la clientèle a été signalée comme constituant un échec. Un des facteurs de remise en question de la pertinence de cette activité concernait son inadéquation à la réalité vécue par les employés au sein du Magasin Tendances-Mode. L'ouvrage remis aux employés prenait exemple sur la réalité américaine et il semblait difficile de faire de celui-ci un instrument pertinent pour la clientèle québécoise. Loin de constituer un apport, au contraire, les techniques d'approche de la clientèle dans la traduction américaine semblaient être un frein. Les employés avaient l'impression que leur savoir-faire n'était pas suffisamment pris en considération et ne se sentaient pas à l'aise pour répondre adéquatement à la clientèle du magasin.

Tous les employés rencontrés n'utilisaient pas les technologies dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes. Ceux qui le faisaient travaillaient généralement au comptoir de vente après avoir servi leur clientèle. La caisse étant la principale technologie utilisée. La formation à l'utilisation de celle-ci est généralement de courte durée (quelques heures seulement). L'évaluation et le suivi n'ont pas lieu pour toutes les activités de formation. Lorsque cela se produit, il s'agit de vérifier la bonne compréhension des employés en ce qui concerne les diverses facettes présentées dans la traduction de l'ouvrage américain sur le service à la clientèle.

La responsable interviewée fait un bilan positif de la participation des employés aux activités de formation. Seules quelques différences ont été observées selon l'âge des employés et elles s'expliquent en particulier par le scepticisme des plus âgés à l'égard de la pertinence des activités de formation, notamment celle du service à la clientèle présenté dans la traduction de l'ouvrage américain. Du côté des employés, des observations similaires ont été mises en relief. Néanmoins nous remarquons que si la conciliation emploi-famille ne fait pas partie des difficultés rencontrées, elle n'en n'est pas moins conditionnelle à la poursuite de ces activités. En effet, les employés s'accordaient pour dire que c'est parce que l'aménagement du temps de travail est adéquat qu'il n'y a pas de difficultés majeures à cet égard. Sinon, il serait impossible selon eux de pouvoir suivre des formations, compte tenu d'un horaire de travail trop chargé ou encore incompatible avec les temps de vie personnelle et familiale.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que le Magasin Tendances-Mode favorise la poursuite d'activités de formation en ligne dans les domaines de la vente et du service à la clientèle.

Recommandation 2 :

Que le Magasin Tendances-Mode revoit ses formations de base et qu'il prépare et qu'il conçoive une formation de base plus structurée destinée aux nouveaux employés.

Recommandation 3 :

Que le Magasin Tendances-Mode réalise une campagne de sensibilisation sur ses activités commerciales à l'égard de la fourrure, et son positionnement dans la société québécoise en général sur les questions de l'environnement et de la protection de la faune.

***Les organisations du vêtement, accessoires
et autres
Le cas d'un magasin de sport (coopérative)***

3. LE PROFIL DE LA BOUTIQUE SPORTIVE

La boutique Sportive est un tout jeune commerce de vente au détail offrant une diversité de tenues vestimentaires, d'équipement et d'accessoires pour les loisirs et les sports de grande nature non motorisée.²² Créée en 2004, elle fait partie d'un ensemble coopératif englobant sept autres magasins du genre à travers le Canada et reconnu pour leur parti pris envers l'environnement. La Boutique sportive se veut à l'avant-garde en se distinguant par ses politiques de développement durable, de protection de l'environnement et de sélection de fournisseurs. Ses produits incarnent ses valeurs d'engagement environnemental et social et se veulent un symbole d'équité et de justice sociale. De par sa mission coopérative, La Boutique Sportive est une entité de consommation appartenant aux membres qui en assurent la gestion. Elle dispose d'un service de commande par catalogue et d'un site de commerce électronique.

| TABLEAU 13 : <u>Le profil de La Boutique Sportive - Québec</u> | |
|--|--|
| Date de création de l'organisation | 2004 |
| Secteur ou sous-secteur d'activité économique | Commerce de détail Vente au comptoir, distributeur |
| Type de clientèle | Personnes aimant la grande nature Jeunes professionnels / revenu élevés ou dans la moyenne Banlieusards |
| Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel | 45 employés 9 personnes à temps plein 5 personnes à temps partiel Autres : contractuels Près de 50% / 50% hommes et femmes Légèrement plus d'hommes |
| Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires | À temps plein À temps partiel Occasionnels - Contractuels |
| Niveau d'études | - Collégial et universitaire |

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

²² Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse. Les informations proviennent aussi de divers sites Internet.

3.1 Le développement des pratiques de formation de La Boutique Sportive

Le développement des pratiques de formation à La Boutique Sportive s'inspire très largement des divers modèles de pratiques développés dans les autres magasins coopératifs depuis la création de la toute première coopérative en 1971.²³ Les formations doivent refléter les valeurs environnementales, d'équité et de justice sociale.

L'organisation des activités de formation

« Nous avons un coordonnateur au Siège social qui nous fournit du matériel sous forme par exemple de cahier de formation, des examens, des tests, que les employés peuvent passer. (...) La personne ici responsable de façon générale, le premier lien avec le coordonnateur au Siège Social, c'est un chef d'équipe produit ».

Extrait d'entretien, Responsable - La Boutique Sportive

Globalement, trois types de pratiques de formations ont été développés, à savoir une formation de base à l'embauche, puis une formation structurée propre au département de vente dans lequel l'employé travaillera sur une base régulière, puis finalement, l'autoformation encadrée (coaching).

Une formation de base et une formation spécialisée

« Nous nous attendons finalement, on tient à ce que tout le personnel ait une formation de base. Dans tous les départements : escalades, ski, camping, vêtement. Bref que tout le monde a une formation de base et que les personnes qui sont appelées à travailler dans les départements spécialisés puissent avoir une formation additionnelle dans ces départements-là. On pense à l'escalade, ski nautique, vélo. C'est un peu pointu comme formation et ça demande un bagage d'expérience ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

L'autoformation

« On s'en va vers un principe qui est d'autoformation, qui fait en sorte que pour les départements, on donne du matériel aux personnes, ils en font la lecture. Il y a ensuite des mises en situation qui sont faites à l'aide d'un instructeur. Il y a aussi un quiz qui leur est remis ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

Selon les données recueillies auprès du responsable interviewé, l'autoformation a en quelque sorte comme principal objectif de perfectionner l'employé dans un champ de compétences précis. Ainsi, il n'est pas nécessaire à son avis que l'employé, une fois qu'il a été familiarisé aux produits de son département de travail, reçoive une formation encadrée par un formateur pour se perfectionner davantage. L'autoformation lui permet de se perfectionner sur les aspects plus techniques des produits (type de confection, composantes, fibres utilisées, etc.) vendus en magasin.

²³ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« La formation fait en sorte que les détails techniques, je vois une paire de ski, la composition d'un ski, pourquoi c'est fait avec un noyau de bois ou synthétique et qu'est-ce qui vient influencer les performances d'un ski. Toutes sortes de détails comme ça, disons que les gens vont l'assimiler assez facilement. Ça nous permet peut-être d'allouer moins de ressources. On a pas vraiment besoin d'un professeur qui est là pour dire « voici comment c'est fait ». Ça demanderait trop de ressources, donc pour que la formation puisse se faire. Il y a des documents. Tout est imaginé. C'est inclus ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

Fait intéressant à noter, à La Boutique Sportive, le développement des pratiques de formation se réalise en prenant pour acquis que les employés doivent avoir quelques notions de base, et ce, avant même leur embauche au sein de la coopérative. En ce sens-là, la formation donnée par La Boutique Sportive vise non seulement à les familiariser à ses produits et services divers, mais elle se présente aussi comme un complément de leurs connaissances de base et expérience de travail s'il y a lieu.

Des notions de base préalables

« Mais il faut dire qu'au départ, ce qui est important, c'est que tous les employés qui travaillent ici ont préalablement eu une expérience de plein air ou d'activité de grande nature. Quelqu'un qui n'a jamais touché à des skis, c'est peu probable qu'il travaille ici ou à tout le moins dans le département de ski. Il faut qu'il ait de l'expérience. On ne part pas de zéro. Ils savent déjà manipuler des réchauds, des kayaks, des canots et des trucs comme ça ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

En résumé, La Boutique Sportive, inspirée de l'expérience de d'autres coopératives ayant une vocation analogue et des savoir-faire développés au siège social a mis en place trois types de pratiques de formation depuis sa création en 2004, soit une formation de base, une formation spécialisée propre à chaque département de vente, puis enfin l'autoformation. Celle-ci permet en quelque sorte de compléter les formations structurées qu'on reçoit les employés suite à leur embauche au sein de cette coopérative.

3.2 Le fonctionnement de la formation de La Boutique Sportive

À La Boutique Sportive trois types de pratiques de formation ont été mises en place : une formation de base, puis une formation structurée et enfin l'autoformation encadrée (coaching) (Tableau 5).

| TABLEAU 14 : Les formations ayant été données aux employés – La Boutique sportive - Québec |
|---|
| <p>Formation à l'embauche</p> <p>Pratique</p> <ul style="list-style-type: none">- Première étape : (4 heures)- Initiation sur la mission de l'entreprise (objectifs et buts)- Caractéristiques du service aux membres- informations sur les divers départements : vêtements, camping, sac de couchage, sac à dos, escalade, chaussures, etc. <p>Formation spécialisée / au besoin</p> <ul style="list-style-type: none">- Deuxième étape : formation spécialisée dans les départements- Connaissance des produits, du matériel sportif, etc. <p>L'autoformation</p> <ul style="list-style-type: none">- Connaissance spécialisée des produits selon le département de vente d'affectation |

La formation de base porte principalement sur les caractéristiques du service aux membres, ainsi que sur l'ensemble des services offerts au magasin. La formation structurée se concentre surtout sur les tâches spécialisées des employés, selon leur principale affectation, que ce soit par exemple l'escalade, le ski nautique, le vélo, etc. Ces deux formations sont généralement brèves, soit habituellement d'une durée de quatre heures.

La première étape : le service aux membres et sa raison d'être

« Il y a une première étape si voulez qui démontre ce qu'on fait, d'où on vient. Qui va adresser également le service aux membres, tout l'aspect services aux membres, qui est très important pour nous autres ».

Extrait d'entretien. Responsable – La Boutique Sportive

« Oui, c'est le premier contact. Il y a des départements, dépendamment des personnes, on va faire de la formation dans les vêtements, camping, sac de couchage, sac à dos, chaussures, escalade, tous les départements ».

Extrait d'entretien. Responsable – La Boutique Sportive

La deuxième étape : la formation spécialisée dans un département de vente spécifique

« C'est quelqu'un du magasin de Montréal, un chef d'équipe de Montréal. Ils ont des gens vraiment spécialisés par département qui viennent ici pour donner une formation spécialisée avec des gens qui sont prêts à travailler dans le département d'escalade. On leur fait passer des tests par exemple pour évaluer leur niveau de connaissance. Si ils passent le test, on a des

ressources à Montréal qui viennent nous aider pour donner une formation spécialisée. À ce moment-là disons que c'est plus traditionnel, c'est quelqu'un qui va livrer du matériel, qui va poser des questions, qui va également faire les mises en situation ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

La troisième étape : L'autoformation

« On engage une nouvelle personne (employé), on l'installe ici, puis on a une petite salle, on leur donne à peu près une heure trente de lecture à faire. Par la suite, il y a des mises en situation. Après, il y a un quiz qui leur est remis ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

Il est intéressant d'observer que ces trois étapes de formation constituent un processus de « formation continue ». En effet, à la première étape, les employés se familiarisent à leurs tâches, ainsi qu'aux produits et services des divers départements de vente de La boutique Sportive. À la seconde étape, leur formation leur permet de se spécialiser dans leur département de vente d'affectation et de développer des compétences spécifiques. Enfin, à la dernière étape, grâce à la mise en place d'une formule d'autoformation, ils se perfectionnent encore et apprennent à connaître de manière détaillée les produits de leur département. L'autoformation se réalise lorsqu'ils ont des temps libres. Pour ce faire, un poste de travail avec ordinateur est disponible, afin qu'ils puissent consulter la documentation pertinente et se former à leur rythme. Contrairement à d'autres types de formation, l'autoformation permet à l'employé de se perfectionner à son propre rythme.

3.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE LA BOUTIQUE SPORTIVE

La Boutique Sportive, comme tout autre type de commerce, doit se soucier de l'approche à la clientèle. Mais, compte tenu de son statut de coopérative, le service à la clientèle se définit dans ce cas-ci plus précisément comme le « service aux membres ». La clientèle de l'établissement étant constituée essentiellement de membres, le service aux membres est ainsi une priorité essentielle pour ce commerce.

3.3.1 Portrait des employés interviewés à La Boutique Sportive / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Quatre employés ont été interviewés, soient un chef d'équipe des produits, une conseillère et responsable de l'entrepôt, une conseillère en vente, ainsi qu'un conseiller en plein air. Afin de préserver l'anonymat des employés interviewés, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4.²⁴ Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de 3 ans et trois mois à La Boutique Sportive. Ils y travaillent à temps plein. De par la nature de leurs tâches, ils doivent se préoccuper constamment de la qualité des produits offerts à la clientèle, une préoccupation faisant d'ailleurs partie intégrante du service à la clientèle de La Boutique Sportive (Tableau 6).

| Caractéristiques | Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|--|--|---|---|--|
| Statut | Temps plein | Temps plein | Temps plein | Temps plein |
| Tâches principales | Faire l'inventaire des produits et la mise en marché | Gestion de coordination, Recevoir les commandes et communications, réception des marchandises | Informers les gens, connaître les articles, cerner le besoin du membre et le conseiller | Conseiller les membres sur les équipements |
| Ancienneté dans l'organisation | 1 an | 1 an | 4 mois | 1 an |
| Ancienneté sur le marché du travail | 15 ans | 10 ans | 8 ans | 27 ans |

²⁴ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| <p>Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs</p> | <p>. Formations : études universitaires en gestion du tourisme, cégep, formation sur le service à la clientèle. . Emplois antérieurs : Agent de voyage</p> | <p>. Formations : DEP en hôtellerie, Service à la clientèle, guide de plein air. . Emplois antérieurs : Réceptionniste, hôtel, gérante d'un magasin de détail, gestion de personnel.</p> | <p>. Formations : Leadership. . Emplois antérieurs : Sauveteur, emploi nécessitant des compétences en relations humaines, en communication.</p> | <p>. Formations : Blitz de formation . Emplois antérieurs : Expériences pratiques diverses.</p> |
|---|---|---|--|--|

Les données recueillies auprès des participants à cette étude révèlent par ailleurs un aspect fort intéressant du profil professionnel des employés rencontrés. La majorité d'entre eux n'avaient pas nécessairement une expérience professionnelle antérieure dans un commerce. En fait, ce n'est pas uniquement l'idée de travailler dans un magasin qui les a attirés à La Boutique Sportive, mais aussi le projet de coopérative qu'elle incarnait. Ces employés, membres à part entière de la coopérative ont participé pleinement à sa mise sur pied et son aménagement. C'est donc dans un cadre très collaboratif que s'est fait pour certains d'entre eux l'initiation à leur travail.

La grande implication des employés dans la mise sur pied de la coopérative La Boutique Sportive

« Comme le magasin est ouvert depuis le mois de mai, on a vraiment monté le magasin au complet. L'équipe de direction, on a été en formation pendant un mois. Avant d'arriver ici, on a été deux semaines au magasin de Montréal. Ensuite, au magasin d'Halifax. On a un peu notre alter ego des magasins là-bas, qui nous ont un peu donné de la formation de ce qu'on aurait à faire ici ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Moi, quand j'ai fait l'entrevue à la coop, j'avais absolument à perdre. Donc, j'ai textuellement demandé pourquoi je quitterais mon emploi pour venir travailler ici. Ils m'ont parlé des avantages de la Coop. Puis, quand j'ai commencé à travailler, tout de suite dans ma tête c'était « je veux un poste, je veux un travail à temps plein à long terme ». Donc quand ils m'ont parlé de commencer à organiser l'entrepôt, c'était au tout début du montage du magasin. Je me suis tout de suite impliquée au montage de l'entrepôt comme tel et depuis ce temps-là, j'ai resté. Julien n'était pas avec moi depuis ce temps-là. Il est arrivé peut-être un mois et demi plus tard pour venir m'aider. Mais j'étais vraiment la seule à monter l'entrepôt avec des personnes en rotation. C'était un nouveau défi, le service à la clientèle. J'avais comme fait le tour un peu. J'avais le goût d'avoir des tâches d'organisation, de structure. C'est un énorme défi ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

À La Boutique Sportive, la collaboration est de mise entre les employés, ne serait-ce que pour assurer une bonne circulation des produits et de ceux intégrés régulièrement sur les tablettes.

La collaboration entre le personnel

« Je parlais de mise en marché tout à l'heure. On a une grande surface de marché en magasin. Évidemment, je ne peux pas m'occuper toute seule de tout faire la mise en marché. Mais par contre, c'est moi qui va faire les plans quand il y a des changements de saisons, tout ça, quand il y a des nouveaux produits tout ça. Je vais aller voir les employés qui sont dans les

départements pour leur expliquer quel est le plan pour mettre les nouveaux produits. Par exemple, je vais avoir sur une feuille les différents étalages qu'on a et je vais leur montrer. Vous voyez, il faudrait déplacer ces produits-là dans un autre département pour pouvoir entrer les nouveaux produits. Puis étant donné qu'on est quatre, on fait un peu de tout. Donc, il y a beaucoup de supervision, de gestion de ressources humaines. Aussi, s'il y a des petits conflits, il faut essayer de les gérer ».

Extrait d'entretien- Employé – La Boutique Sportive

« Il y a de nouveaux produits qui rentrent presque à toutes les semaines. Puis on a un espace limité. Quand il y a des nouveaux produits qui rentrent, il faut prendre des décisions pour en envoyer d'autres ou en liquider d'autres pour pouvoir faire de la place pour les nouveaux. Ça arrive de façon régulière. J'ai aussi besoin de communiquer si j'ai besoin d'avoir des nouvelles choses pour la mise en marché, des nouveaux mannequins, des nouveaux supports pour toutes sortes de choses. C'est plein de petits détails qui font que j'ai besoin de communiquer avec Vancouver là plusieurs fois par jour, oui ».

Extrait d'entretien. Employé – La Boutique Sportive

De par son statut de coopérative, la collaboration s'intègre naturellement aux méthodes de travail des employés. Elle est fort utile entre autres pour remplacer un employé en cas d'absence.

« Tous les types, conseillers en plein air, les supervisions, les gens à la caisse, les gens de l'entrepôt. (...) Je peux remplacer ces gens-là dans leurs tâches ».

Extrait d'entretien. Employé – La Boutique Sportive

« Oui, on travaille en équipe. C'est l'attrait de la coopérative. C'est le fait de travailler en équipe. On est une équipe, pas une personne comme telle qui travaille pour ses propres intérêts. C'est vraiment une équipe. Moi, j'ai une personne qui est mon acolyte dans l'entrepôt, Julien, nous on travaille cinq jours par semaine ensemble ».

Extrait d'entretien. Employé – La Boutique Sportive

« C'est un travail d'équipe. On se complète. C'est sûr que la personne qui est placée un peu plus haute n'aura pas le temps de faire autant de choses sur le plancher. (...) Mais je considère que tous et chacun est nécessaire à l'autre ».

Extrait d'entretien. Employé – La Boutique Sportive

Les données recueillies font bien ressortir la philosophie qui a présidé à l'aménagement du commerce, qui rappelons-le, n'existe que depuis un an. Les employés (qui sont aussi des membres) ont joué un rôle de premier plan dans l'aménagement de l'espace du magasin et dans son mode d'organisation en collaborant à la concrétisation du projet coopératif. Des employés ayant reçu une formation au moment de leur embauche, ont aussi agi à titre de formateur pour donner de la formation à d'autres nouveaux employés. Une fois sa mise sur pied achevée, la Boutique Sportive a aussi mis l'accent sur la collaboration entre le personnel, celle-ci étant constitutive de sa mission première en tant que coopérative.

3.3.2 Les expériences de formation des employés de La Boutique Sportive

Bien que La Boutique Sportive soit un commerce nouvellement établi, déjà en l'espace d'un an ses employés ont eu plusieurs expériences de formation (Tableau 7).²⁵ Cela s'explique du fait que la coopérative est redevable au siège social à l'égard de plusieurs modalités de la gestion de ses ressources humaines et de ses activités de formation. Ainsi a-t-elle bénéficié de l'expertise du siège social en matière de formation, et ce, dès le début de sa création.

TABLEAU 16 : Les expériences de formation des employés interviewés – La Boutique Sportive - Québec

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|---|--|--|---|
| . Formation à l'embauche . Formation visant la mise sur pied du magasin : Départements Procédures . Formations spécialisées Cliniques sur divers équipements sportifs et produits vendus | . Formation à l'embauche . Formations spécialisées : Cliniques sur divers équipements sportifs et produits vendus . Autoformation | . Formation à l'embauche . Formations spécialisées : Cliniques Vêtements Camping Sac de couchage Sac à dos Chaussures | . Formation à l'embauche . Autoformation ou formation auto-rythmée |

L'examen des diverses expériences de formation des employés rencontrés corrobore la description précédente sur les pratiques de formation de La Boutique Sportive. Ainsi les employés rencontrés ont tous reçu une formation à l'embauche, suivie d'une formation spécialisée et d'autoformation. Les directives concernant les divers programmes de formation sont établies par le siège social situé à Vancouver. Des employés ont eu à se déplacer aussi dans d'autres magasins (Halifax) pour prendre exemple sur les savoir-faire déjà expérimentés et se les réapproprier pour exercer leur travail à La Boutique Sportive.

La formation de base porte sur la philosophie et la mission de la coopérative qu'est La Boutique Sportive. Cette première formation permet aussi de faire un tour d'horizon de l'ensemble des départements de vente et de leurs produits spécialisés.

La formation de base

« Ça venait du Siège social de Vancouver. C'est eux qui décident quand on ouvre un magasin, l'équipe de direction doit d'abord avoir une formation dans les autres magasins pour commencer. Les deux premières semaines à Montréal, c'était surtout de la formation en salle, un peu comme un cours. On passait un peu tous les départements. On avait des documents papiers qui étaient déjà prêts, qui existent à la coop d'avance. On a des documents pour tous les départements de formation. Mais en plus, il y avait un animateur avec nous. On a eu des cours de base de la mise en marché de la

²⁵ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

coopérative, un survol de tous les départements : vêtements, chaussures, camping, nautique. On a un peu tout fait (...). C'était surtout une formation sur les produits de la coop, mais aussi la philosophie de la coop, ce qu'elle est et tout ça. Quand on s'est déplacé à Halifax, on était plus, comme on dit, sur le terrain. Moi, j'étais avec le chef d'équipe produits là-bas. Je le suivais dans ses tâches de tous les jours pour voir comment ça se passait ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« ...Puisqu'on est une coopérative, c'est différent d'un autre commerce de détail. Donc, pour les gens qui venaient d'ailleurs, c'était d'abord pour expliquer qu'est-ce c'était la coop. Quels étaient les produits qu'on vend parce qu'après nous, il faut qu'on fasse la formation de nos propres employés. En revenant de notre mois de formation ensuite, on engageait les employés qui allaient passer ici et on devait donner la formation ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Oui, j'ai eu une formation côté vêtement, camping, sac de couchage, sac à dos, puis chaussures ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« On a eu de la formation selon les différents départements. Ici, c'est tout du plein air. Il y a différents départements à l'intérieur du plein air. On a reçu différents volets plein air : volet vélo, sac à dos, camping, chaussures, escalades. Ça s'est fait pendant le blitz de formation au tout début au mois de mars ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique sportive

De par son statut de coopérative, La Boutique Sportive se distingue des commerces traditionnels, compte tenu du « service aux membres » qu'elle se doit d'assurer. La philosophie du service aux membres rejoint sensiblement le service à la clientèle dans la mesure où il s'agit de donner satisfaction aux membres au niveau de leur accueil dans l'établissement et de l'information sur les produits vendus à la coopérative. Le service aux membres se distingue cependant du service à la clientèle d'un commerce traditionnel dans la mesure où la rentabilité (recherche maximale de profits) n'est pas son credo premier. Dans le cas de la coopérative, il s'agit plutôt de bien renseigner les membres sur les produits et les services sans qu'il y ait obligation de vendre à tout prix. Une très bonne connaissance du produit prend plus d'importance que la recherche de profits proprement dite. Qui plus est, l'employé doit être à même de bien identifier le besoin du membre, afin de le conseiller le plus judicieusement possible par la suite. Il s'agit là d'une composante essentielle de la formation de base transmise également aux nouveaux employés.

La formation de base : le service aux membres distinct de l'approche à la clientèle

« Oui, parce que comme on est une coopérative à la base, une coopérative ça ne fait pas de profits. On est là pour les membres. C'est sûr qu'on veut avoir une santé financière comme n'importe quelle entreprise. Il faut qu'on soit rentables, mais il n'y a pas personne ici qui est à commission. Il n'y a pas personne ici qui a des quotas de vente à faire. On parle à peu près jamais aux employés des chiffres. On ne leur donne pas parce que tout le monde aime ça avoir une petite motivation, savoir que ça va bien, savoir qu'on travaille dans une entreprise, qui est en santé, c'est toujours

motivants. Mais vraiment la formation, c'est de donner le plus de renseignements possible aux membres. Parce qu'ici, c'est vraiment des membres et c'est très différent, je pense d'un client dans un commerce de détail en général. Nous ici, on ne pousse jamais un produit plus que l'autre. On essaie toujours de poser des questions aux gens pour identifier les besoins et à la suite de ça, on va donner des recommandations. On veut que les gens connaissent le mieux possible les produits pour pouvoir aider les membres, c'est vraiment le but ».

Extrait d'entretien. Employé – La Boutique Sportive

Les éléments caractéristiques du service aux membres

« ...C'est sûr qu'on insiste énormément sur le fait que les gens sont ici pour conseiller et non pour vendre. Et que justement, on veut absolument que la première chose que nos conseillers font, est de cerner le besoin du membre. À partir de là, donner le conseil qui va avec. Donc, on leur explique qu'il faut vraiment poser des questions pour comprendre. Les gens souvent arrivent et ils ont une idée dans la tête, mais ce n'est pas toujours nécessairement, ils savent à peu près, mais on peut avoir des produits qui vont répondre beaucoup mieux à leur besoin et ils ne savent pas. L'idée, c'est vraiment de leur expliquer que le bon service, c'est de très, très bien comprendre le besoin et à la suite donner, deux, trois, quatre possibilités de produits. Ne jamais cibler un produit spécifique, juste donner le choix justement à la personne. Et de bien expliquer les forces et les faiblesses de chaque produit ... ».

Extrait d'entretien. Employé – La Boutique Sportive

La formation spécialisée donnée par des fournisseurs externes (les cliniques de formation) pour bien informer les membres

« Par exemple, si on parle de vêtements, on va expliquer qu'est-ce que c'est que la membrane de Gortex, qui se retrouve dans plusieurs manteaux, plusieurs pantalons, plusieurs choses. Chacun des manteaux va avoir sa spécificité, mais il va y avoir une base pour comparer avec les autres, mais on ne peut pas aller en profondeur pour chaque produit spécifiquement. Ce qu'on fait des fois pour aller un peu plus en profondeur, c'est qu'on fait en plus de la formation que nous on donne. On fait aussi venir des représentants des compagnies ».

Extrait d'entretien. Employé – La Boutique Sportive

« Les acheteurs eux, viennent justement pour expliquer les produits de notre marque maison. Puis, on vend aussi des produits qui ne sont pas de notre marque maison parce qu'on ne peut pas produire tout non plus. Dans ce temps-là, on va faire venir les représentants, telle marque de lampe frontale, il y en a plusieurs sortes. On fait venir le représentant pour qu'il nous donne quelque chose d'un peu plus spécifique à ces produits-là. Eux doivent vendre leurs produits, donc, c'est sûr que dans ce temps-là, c'est un peu différent. Ils vont pousser leurs produits versus un autre, mais au moins, ça nous donne quand même la possibilité de le connaître un peu plus le produit en profondeur de façon plus spécifique que ce que nous on donne ».

Extrait d'entretien. Employé – La Boutique Sportive

« On a eu le représentant de la compagnie Pelzel qui est un fournisseur d'équipement d'escalade et de lampe frontale. Le représentant est venu donner des informations là-dessus. On a eu Black Diamant qui est aussi dans l'escalade, mais qui font aussi du ski, des bâtons de marche et des lampes frontales. On a eu Evergreen qui est un fournisseur de canot. On a eu Seaworld, qui sont des fournisseurs de kayacs ».

Extrait d'entretien – Employé – La Boutique Sportive

« On a quand même eu régulièrement des cliniques qu'on appelle des représentants de certaines compagnies, qui venaient nous voir pour expliquer leurs produits ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Petzel qui est une compagnie qui fabrique les lampes frontales et de l'équipement d'escalade aussi sont venus nous voir pour expliquer leurs produits. Merrell pour les souliers, Cloudveil pour les vêtements, la seule marque que nous avons ici à la coop ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

L'autoformation

« Il y a beaucoup de formation autodidacte, que pour ma part j'ai fait parce que je ne connaissais vraiment pas tout dans le plein air et il y a certaines choses qui m'intéressaient plus ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Ça peut être le catalogue. On avait aussi reçu un cartable de formation dans nos deux premières semaines avec les départements. Il y avait certaines parties qu'il fallait lire comme je n'ai pas eu toutes les formations pendant ces deux semaines, il y en a que j'ai lu par moi-même. Toujours Internet et l'expérimentation des produits aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les résultats de recherche ont permis de mettre en relief les expériences diversifiées de formation depuis l'embauche des employés à la coopérative. C'est la situation singulière de ce commerce, à savoir qu'il existe depuis à peine un an, qu'il s'intègre à un ensemble de sept autres coopératives à travers le Canada et qu'il s'inspire de l'expérience de celles-ci dans son mode de fonctionnement, qui explique pourquoi les pratiques de formation de La Boutique sportive sont très structurées et que les employés aient déjà beaucoup d'expériences de formation, après seulement un an.

Par ailleurs, il est intéressant d'observer la logique à partir de laquelle s'organisent les formations. À la fois distinctes les unes des autres, elles se complètent aussi. La formation spécialisée complète la formation de base, puisque c'est consécutivement à celle-ci que l'employé reçoit une formation plus spécifique sur les produits de son département d'affectation. L'autoformation quant à elle complète la formation spécialisée et lui permet de se spécialiser encore davantage sur les produits retrouvés dans le département ou il travaille régulièrement.

3.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Les données recueillies auprès des employés interviewés font bien ressortir qu'une majorité d'entre eux considère que la formation « à succès » est la formation sur le service aux membres (Tableau 8).²⁶

TABLEAU 17 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – La Boutique Sportive - Québec

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|--|--|--|--|
| . Formation de base sur le service aux membres | . Formation de base sur le service aux membres | . Formation de base sur le service aux membres | . Formation sous forme de coaching (jumelage avec un conseiller) |

Donner une solide formation sur le service aux membres, mettre en relief ses différences vis-à-vis l'approche à la clientèle traditionnelle, et outiller les employés au concept même de « coopérative » et de ses méthodes de travail propres, voilà qui résume les principaux facteurs de succès de la formation sur le service aux membres.

Les facteurs de succès de la formation sur le service aux membres

« Je pense que la partie du service aux membres qu'on a ici est vraiment une excellente formation parce qu'elle explique très bien aux nouveaux employés qui entrent justement la différence entre le commerce de détail typique et la coopérative. Et c'est vraiment très bien expliqué pour qu'ils sachent qu'ici ils sont là pour donner du service et que tout est en fonction des membres. La priorité ici, c'est ça. Ce n'est pas le profit, ce n'est pas la rentabilité, ce n'est pas..., c'est vraiment le service. Je pense qu'elle est vraiment très bien conçue cette formation-là ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« ...Je pense que c'est très positif de savoir qu'on travaille dans un environnement où on a pas de pression, qu'on est juste là pour aider les gens. (...) Moi, je me souviens quand j'ai fait la formation, quand je suis arrivée à Montréal après la première journée, quand on m'a expliqué ce qu'était la mission de la coop et l'idée, tout ça, je me suis dit wow! Je sais que je ne suis pas dans le commerce de détail capitaliste. « Je suis ici pour aider les gens ». Pis, ça donne une motivation très intéressante ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« La formation services aux membres, c'est un succès parce que ça l'a bien déterminé les objectifs de la coopérative dans le service à la clientèle. Comme on arrive dans un milieu de vente au détail capitaliste, je ne sais pas si je peux m'exprimer comme ça, d'arriver dans une coopérative qui ne regarde pas pourquoi il ramène un produit. La grande ouverture de la garantie, aussi la vision qu'on doit avoir du monde parce que c'est une approche-membre qui est totalement différente d'une approche-client. Pour tout ça, ça été vraiment réussi parce qu'au début, c'était un peu flou la

²⁶ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

différence entre un membre et un client, puis au fur et à mesure qu'on avançait dans la formation, ça nous disait vraiment clairement c'était quoi nos objectifs par rapport aux membres, puis qu'elle serait la différence si on avait des clients ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les caractéristiques de la formation sur le service aux membres

« La personne qui l'a donné, c'était Tommy, un de nos chefs et ensuite le groupe était séparé en deux. Donc, on était peut-être quinze de mon groupe. Et les deux autres jours après, il y avait un autre groupe parce qu'on était une trentaine de personnes à être engagées. Il avait divisé le groupe en deux d'après les disponibilités ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Dans un cas de figure précis, l'employé exprime bien que dans une coopérative, comme La boutique Sportive, les enjeux sont tout à fait différents de ceux d'un commerce de détail traditionnel. La rentabilité n'est plus le seul objectif, ni même l'objectif principal. L'enjeu primordial, c'est de retenir les membres et de faire en sorte qu'ils reviennent à la coopérative grâce à un bon service aux membres, et ce, sans pour autant avoir été poussés à la consommation. Or, dans le commerce traditionnel, l'enjeu concerne davantage les quotas de vente à atteindre. L'employé travaille sous pression. Il doit constamment avoir en tête des objectifs de performance et atteindre le plus possible les niveaux de vente fixés préalablement par l'employeur. Du reste, le mode d'organisation du travail du commerce traditionnel pousse les employés à performer toujours davantage, que ce soit sous forme de bonus mensuel ou d'une commission en argent qu'ils reçoivent en plus de leur salaire.

Faire en sorte que les membres reviennent à La Boutique Sportive grâce à un bon service aux membres

« J'ai eu des expériences assez incroyables, mais c'est vraiment donné dans l'optique services aux membres. C'était même difficile pour moi de dire, c'est un membre. Donc, des fois il faisait des retours que nous on disait pourquoi on le reprend. Ça n'a pas d'allure de reprendre ça. On comprend qu'au fil du temps que c'est mieux pour la coop de reprendre la marchandise. Il n'y a pas de perte comme telle. On s'assure que le membre revient. Il se sent satisfait. Il se sent bien servi ici. S'il peut ramener la marchandise plus facilement que si on dit on va la reprendre. On va l'envoyer à la compagnie. Ça va prendre deux à trois mois tu sais. Tu sais, il y a toujours un délai dans les autres magasins. Tandis qu'ici, c'est OK, Parfait! Ça vous plaît pas? Vous avez votre facture. On vous l'échange. Il n'y a pas de question ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Enfin, la formation sur le service aux membres, qui fait partie intégrante de la formation de base, est appréciée pour un ensemble diversifié de qualités qu'elle permet de développer chez l'employé.

« Je dirais que les trois jours de formation que j'ai eu en rentrant, ça m'a donné de la confiance en moi. Ça été beaucoup de points positifs pour ça, puis ça donne un bagage de connaissances aussi, qui est important ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Un dernier cas de figure de formation « à succès » mentionné concernait une formation donnée sous forme de tutorat en quelque sorte, puisque l'employé était seul avec le formateur qui lui enseignait les principes de base utiles pour exercer son métier. Ce type de formation se rapproche de ce que l'on appelle communément le « coaching ».

Les apports du « coaching »

« Personnellement, moi être jumelé avec un conseiller qui a une expertise sur le plancher, je crois que c'est la meilleure formation qu'on puisse recevoir ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Ça prend un conseiller qui connaît beaucoup son affaire, qui va te donner la formation parce qu'à ce moment-là, c'est un échange. Un à un donc, tu as capté l'attention de ton formateur qui est unique et tu es seul avec lui. Donc, tu peux échanger plus facilement que dans une classe où il y a plusieurs personnes ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les formations « à succès » ont en commun d'éclaircir des aspects spécifiques concernant le métier de conseiller à la vente à La Boutique Sportive. Que l'on songe entre autres aux particularités du service aux membres comparativement à une approche-clientèle traditionnelle. Ce n'est pas tant sur la manière de vendre les produits aux membres que l'accent est mis lors de la formation de base, que sur la façon de bien les servir, d'évaluer adéquatement leurs besoins et de les renseigner judicieusement à cet effet. Rappelons que les employés n'avaient pas beaucoup d'expérience professionnelle dans le domaine de la vente lorsqu'ils ont été embauchés. Malgré tout, ce ne sont donc pas des techniques de vente que l'on chercha à leur enseigner, mais d'autres éléments plus proches de la mission de la coopérative visant à bien satisfaire les besoins propres de ses membres.

3.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Les cliniques de formation ou formations des représentants externes sur divers produits spécialisés ont été le plus souvent évoquées comme étant des formations ayant connu des difficultés ou un échec (Tableau 9).²⁷

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|---|-------------------------|-----------|---|
| . Clinique externe de formation sur les vêtements | . Formation sur le vélo | . Aucune | . Formation portant sur les instruments d'optique |

Les formations des représentants externes sont données par des formateurs de d'autres provinces ou villes et elles ne reflètent pas suffisamment les besoins des membres (la clientèle) de La Boutique Sportive. Le cas de figure exposé dans l'extrait ci-dessous en témoigne.

Des formations incompatibles avec les besoins des membres

« Des fois, ça vient plus des formations qui viennent des représentants externes. Je pense entre autres à une nouvelle marque de vêtement qu'on a entré à la coopérative depuis un an. Et je pense ici on a toujours le problème de la langue pour la formation. Parce que souvent les compagnies ça vient des États-unis ou du Canada anglais et leurs représentants souvent sont anglophones. Ils n'ont souvent pas de représentants au Québec ou s'ils en ont, c'est des fois quelqu'un qui va parler des produits ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les compétences du formateur, notamment sa connaissance sur les produits et ses capacités à en expliquer les diverses modalités constituent aussi un facteur de difficulté.

Les compétences du formateur remises en question

« La compagnie dont je vous parle ont un représentant francophone, mais manifestement lui, c'est juste... (...) Il vient plus un peu pour vendre son produit, mais il ne connaît pas très bien les spécificités de son produit. Ce qu'on cherche quand on fait venir ces représentants là, c'est justement d'aller chercher la fameuse spécificité (...). Quand il est venu, il nous a fait presque une parade de mode finalement de ses vêtements, alors que nous, ce qu'on voulait, c'est qu'il nous explique pourquoi. Nous, on fait nos propres manteaux. Lui a ses manteaux. On a la marque dont je vous parle pour le même manteau à la base comparable, 300\$ de plus. Nous, on veut qu'il nous explique pourquoi on devrait conseiller son manteau qui est de 300\$ de plus que celui qu'on produit pour nos membres. Il y a sûrement des raisons, un côté technique, une efficacité accrue qui vaut la peine de payer la différence. Mais il n'a jamais été capable de nous donner ça. Cette

²⁷ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

formation là n'a vraiment pas été bénéfique parce que le représentant ne connaissait pas son produit ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« C'est pendant la période de cinq semaines. Je pense que c'est une formation lors de l'embauche. Je pense que c'était les instruments d'optique. Le niveau de préparation n'était pas là, donc ça été plus ou moins bon. (...) Il (le formateur) n'était pas structuré. Il sautait du coq à l'âne. Habituellement, les formations, il y a toujours un côté plus technique ou on est assis et on regarde les livres, les spécifications et il y a un côté pratique où sont dehors et on va jouer avec les jouets. On appelle ça des jouets, le côté pratique était mal encadré. Les exercices pratiques étaient plus ou moins valables ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

L'inadéquation de la formation avec les besoins réels de l'employé semble donc constituer un facteur non négligeable de difficulté.

L'inadéquation de la formation

« On a eu une formation vélo, qui m'a déçue parce que c'était plus une formation cyclotourisme et ce n'était pas vraiment vélo technique, puis c'était peut-être pas à ça que moi je m'attendais. (...) Pour moi, c'est que je m'attendais à avoir une formation technique sur les composantes d'un vélo, sur le fonctionnement, la mécanique du vélo et finalement, je me suis retrouvé avec une formation ... Bon, si je m'en vais en cyclotourisme pendant trois mois, comment je pars? Avec quel genre de vélo, je pars? Qu'est-ce qu'il me faut comme matériel? C'était quand même intéressant, mais! » ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les incidences sont également perceptibles sur la confiance de l'employé dans l'accomplissement de ses tâches, puisqu'il ne maîtrise pas suffisamment bien toutes les facettes permettant d'offrir un bon service aux membres.

Un manque de maîtrise de toutes les facettes du produit

« Je ne me sentirais vraiment pas à l'aise d'aller travailler dans le département vélo du fait que oui, j'ai une connaissance du cyclotourisme, j'en fais pour moi-même. Mais je ne peux pas parler de mécanique ou de pièces du tout, même si j'en connais un peu par ma découverte à moi ».

Extrait d'entretien, Employé 2 – La Boutique Sportive

Ces résultats de recherche démontrent à quel point le formateur ou la formatrice joue un rôle clé dans les succès ou les échecs des formations. Il en est de même pour le contenu des formations. Ainsi, lorsque le contenu de la formation est insatisfaisant, ou encore que la performance du formateur ou de la formatrice laisse à désirer, cela conduit inévitablement à des difficultés, selon les employés. Et l'inverse se vérifie aussi, puisqu'un contenu de formation satisfaisant et enseigné adéquatement constitue un facteur de succès d'après eux.

3.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Tous les employés interviewés ont eu une expérience de formation à l'utilisation des technologies depuis leur embauche à La Boutique Sportive (Tableau 10).²⁸

TABLEAU 19 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – La Boutique Sportive - Québec

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|---|--|--|---|
| . Formation à l'utilisation de la caisse . Logiciel de caisse . Logiciel d'inventaire . Codes des produits | . Formation à l'utilisation de la caisse . Système de gestion d'inventaire . Système de paiement et de remboursement | . Formation sur les codes des produits | . Formation sur le logiciel d'inventaire des stocks |

Les diverses formations qu'on reçues les employés interviewés depuis leur embauche à La Boutique Sportive visaient principalement des tâches ponctuelles qui requièrent l'usage de technologies, que ce soit comme support de travail ou encore à titre d'aide-mémoire. Ainsi, les employés doivent bien connaître le logiciel de caisse pour les transactions de vente et celui d'inventaire des stocks pour être à même de bien renseigner et servir les membres.

Les formations concernant certains logiciels spécialisés

« Il y a une formation pour l'utilisation de la caisse parce que la caisse est informatisée. Évidemment, on donne un cours sur l'utilisation du logiciel de caisse. On a aussi un logiciel de gestion d'inventaire pour que les employés puissent aller voir qu'est-ce qu'on a en magasin. Les codes des produits et tout ça est un système R-400. On donne une formation aux employés là-dessus que j'avais reçue aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Il y a effectivement une formation au niveau des ordinateurs pour aller chercher le stock, certaines composantes au niveau du stock ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

La formation sur le système informatique

« Pour le système R-400, c'est que les employés soient capables d'utiliser le système pour aider les membres. Être capable de voir parce qu'avec ce système-là, on est capable de voir ce qu'on a en arrière dans notre entrepôt, mais on est capable aussi de voir ce qui est disponible dans les autres magasins de la coop et au centre de distribution. Il y a aussi dans ce système-là de l'information supplémentaire sur les produits que les acheteurs entre eux dans le système. Donc, si on tape un code d'un produit, on est capable d'appuyer sur une fonction pour avoir de l'information supplémentaire ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

²⁸ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

« Oui, c'est un outil pour travailler parce que si il manque un morceau avec le système informatique. On peut vérifier s'il y en a dans un autre magasin, ou si il y en a au centre de distribution ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Il s'agit d'une formation de courte durée, dans certains cas.

Une formation à l'utilisation des TIC de courte durée

« Ce n'est pas nécessairement une formation spécifique d'une demi-journée, mais on a pris une heure pour nous expliquer le système pour voir comment ça fonctionnait ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Quelques problèmes de disponibilité d'ordinateur peuvent néanmoins se poser, de sorte que parfois les employés sont dans l'impossibilité de l'utiliser à titre d'outil d'aide pour renseigner les membres.

Le manque de disponibilité des technologies

« La disponibilité du nombre d'ordinateurs, les employés souvent, on doit les placer deux ou trois par ordinateur parce qu'on en a pas assez. Évidemment, ils ont moins la chance de travailler dessus pour essayer ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les données recueillies font bien ressortir que les technologies représentent avant tout pour les employés un outil d'aide à l'exécution de leurs tâches. Toutefois, compte tenu de la quantité limitée d'ordinateurs mis à la disposition des employés et des problèmes d'accessibilité qui en découlent, l'aide qu'ils retirent de cet outil de travail doit être évalué avec prudence.

3.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

À La Boutique Sportive, l'évaluation et le suivi sont courants consécutivement aux formations données aux employés.²⁹

L'évaluation

L'évaluation se réalise grâce à des outils de mesure spécialisés, tel que le questionnaire d'évaluation remis à l'employé après la formation. Elle peut se réaliser également grâce à des mises en situation pendant la formation, ce qui permet d'apporter des correctifs sur le champ.

« Nous, on remet le questionnaire en question à tous les gens qui ont suivi la formation. On récupère ces questionnaires-là après ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

²⁹ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« À chaque formation qu'on avait pendant ces deux semaines-là, ils nous remettaient à la fin de la formation une évaluation à faire sur le formateur et sur la formation. (...) On évaluait le contenu si il était pertinent, à savoir si on avait bien compris les objectifs qu'il y avait dans la formation. Savoir si le formateur se faisait bien comprendre, si on pouvait poser des questions, si ça nous avait éclairci sur la garantie MEC, qui est quand même assez vague ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Oui, c'était de différentes façons. C'était sous forme de jeux d'équipes. On était classés en deux, puis on avait (...) soit essayés. On avait une mise en situation et on devait résoudre cette mise en situation-là en trouvant le bon produit qui pouvait correspondre. On était un peu évalués par la suite. (...) Puis on expliquait ce qui était bien, ce qui était moins bien. Mais pas d'examen écrit ».

Extrait d'entretien, Employé – La boutique Sportive

« Par la suite oui, on nous a demandé verbalement si on avait aimé la formation qu'on avait eue et ce qui nous avait été demandé, c'était d'écrire les propositions sur papier ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Le suivi

Le suivi se réalise avec les concepteurs des programmes de formation, à savoir des personnes travaillant au siège social et d'autres travaillant directement à La Boutique sportive.

« C'est sûr que nous, comme la formation est pas mal fait d'avance par Vancouver, c'est difficile de faire des gros, gros changements. Mais nous une fois par mois, on a une conférence téléphonique avec la personne qui est responsable à Vancouver et le formateur dans chaque magasin. On fait une grosse conférence téléphonique, puis on donne justement des idées, qu'est-ce qui est ressorti? Comment va chez-vous la formation? ... ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Le suivi se fait ainsi non seulement avec le personnel de La Boutique Sportive, mais aussi avec le siège social, qui rappelons-le est à l'origine de la mise en œuvre de nombreuses pratiques de formation. Ainsi, le suivi sert-il de canal de communication pour transmettre des informations sur les difficultés et les aspects positifs de la formation donnée aux employés. Des correctifs seront apportés par la suite s'il y a lieu.

« On a avisé notre acheteur qui travaille pour nous à Vancouver qui est un employé de la coopérative. On lui a expliqué que visiblement la formation n'avait pas été intéressante parce que le représentant ne connaissait pas son produit et tout ça. Parce que c'est lui qui fait directement affaire avec la compagnie. C'est lui qui achète. Et après ça, on l'a fait revenir le représentant peut-être cinq mois plus tard et il y avait eu une légère amélioration. Légère, mais je pense encore une fois, il y avait de grosses lacunes. C'était un peu mieux que la dernière fois, mais il y a encore du

travail à faire. Je ne sais pas si c'est parce que nous on a fait la remarque, mais il y avait une amélioration ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les données recueillies sur l'évaluation et le suivi montrent qu'ils permettent d'apporter les correctifs nécessaires à l'accomplissement des tâches des employés lorsque certaines incompréhensions se manifestent suite à leur formation. Cela permet également d'améliorer le contenu des formations mêmes lorsqu'elles sont la cause de leurs difficultés. En ce sens là, nous remarquons que les évaluations et les suivis sont profitables tant aux employés qu'aux formateurs ou formatrices. Retenons aussi que les évaluations et les suivis sont constitutifs d'un processus d'amélioration continue des pratiques de formation à La Boutique Sportive.

3.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE LA BOUTIQUE SPORTIVE

Les résultats d'enquête analysés jusqu'à maintenant font ressortir un ensemble d'aspects caractérisant les pratiques de formation de La Boutique Sportive, tels que le service aux membres, les diverses formations spécialisées dans les départements de vente, ainsi de suite. Allons voir maintenant ce qu'il en est des perceptions et des attitudes à l'égard de la formation.

3.4.1 Le point de vue du responsable interviewé de la Boutique Sportive

En règle générale, les attitudes et les perceptions à l'égard des pratiques de formation sont positives, selon le responsable interviewé (Tableau 11).³⁰

TABLEAU 20 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue de la responsable interviewée – La Boutique Sportive - Québec

Participation à la formation : « Très élevée. Ils sont très intéressés. Les questions qu'ils nous posent, leur intérêt à en connaître davantage. C'est très dynamique, on le sent bien qu'ils sont intéressés ».

« Du moment qu'on organise des formations sur le terrain tout le monde veut participer, embarquer, que ce soit de la formation d'escalade, télémarque ».

Difficultés de conciliation emploi-famille : « Pas vraiment par rapport à la formation, sauf que la conséquence de ça c'est que ça nous donne moins de temps. Même, si c'est cruel de donner la formation le dimanche. Si on était fermés le dimanche au moins, il y aurait une journée où on peut dire une fois par deux mois, on fait quelque chose. Même les activités de groupe à l'extérieur, c'est difficile ».

« La problématique à un moment donné, c'est qu'il y a des gens qui sont en congé et ne peuvent pas venir à la maison étant donné que ça varie. C'est difficile d'avoir tout le monde en même temps ».

Le fait que La Boutique Sportive soit très jeune et que la mise sur pied de cette nouvelle coopérative constitue un projet collectif impliquant tout le personnel, explique en partie le grand intérêt des employés à participer aux activités de formation.

³⁰ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

L'intérêt manifeste à participer aux activités de formation

« Très élevée. Ils sont très intéressés. Les questions qu'ils nous posent, leur intérêt à en connaître davantage, c'est très dynamique. On le sent bien qu'ils sont intéressés ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

« Oui, c'est certain, c'est des gens qui ressentent le besoin d'apprendre des choses, qui valorisent davantage l'apprentissage ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

Il ne semble pas exister de différences entre les employés, que ce soit selon l'âge, le sexe ou encore les expériences professionnelles, d'après le témoignage du responsable interviewé.

« Du moment qu'on organise des formations sur le terrain, tout le monde veut participer, embarquer, que ce soit de la formation d'escalade, ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

Néanmoins, il nous fit remarquer que certaines méthodes de travail des employés laissaient à désirer, comme si ils n'avaient encore assimilé parfaitement les enseignements de leur formation.

Des aspects de la formation moins bien assimilés

« De façon régulière, il faut faire des rappels en ce qui a trait aux services aux membres. Les gens qu'on embauche en arrivent à avoir des connaissances techniques assez poussées. Toutefois de prendre soin de nos membres comme si c'était le Bon Dieu. Il y a des habitudes qui se créent. Il faut revenir avec ça. Un exemple facile pour illustrer, c'est le regroupement d'employés. Il y a des employés qui la veille ont étsgrimper telle montagne et veulent conter leur exploit aux collègues de travail. Alors, il y a un petit regroupement qui se fait autour du comptoir souvent malheureusement au détriment de services aux membres. Il y a des membres qui rentrent dans le magasin à qui on ne dit pas bonjour parce qu'on est trop préoccupé à écouter ce que le collègue a dit. Il faut souvent revenir à la charge avec ça. C'est correct de se parler de nos exploits, mais essayons d'avoir un peu plus de discernement ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

Par ailleurs, afin de permettre de concilier au mieux les activités de formation avec la vie personnelle et familiale, La Boutique Sportive effectue certains aménagements de l'horaire de travail (changements de quarts de travail entre les employés). Toutefois, les mesures de réaménagement ne permettent pas nécessairement à tous les employés d'avoir accès aux activités de formation. C'est le cas notamment des étudiants travaillant à temps partiel.

Les contraintes liés à la disponibilité du personnel

« Si on pense aux étudiants qui sont à temps partiel ou occasionnel, eux c'est selon leurs disponibilités. Ils ont des cours, des travaux. Ils nous donnent un quart ou deux quarts de travail de disponibilité et on cédule en fonction de leurs disponibilité. Les gens qui sont à temps plein incluant l'équipe de direction. On essaie de faire un horaire qui varie sur une période de quatre semaines. On va travailler deux week-ends et on va avoir

deux week-ends off qui basculent comme ça. La problématique à un moment donné, c'est qu'il y a des gens qui sont en congé et ne peuvent pas venir à la formation étant donné que ça varie. C'est difficile d'avoir tout le monde en même temps ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

L'extrait ci-dessous témoigne des préoccupations soulevées par la conciliation emploi-famille lorsqu'il s'agit de formation et de la négociation qui y est associée à La Boutique Sportive.

Le meilleur moment pour donner de la formation

« Même nos conjoints, on se questionnait justement dernièrement. On voulait donner une formation. Est-ce qu'on la donne le mercredi soir ou le dimanche soir? Le mercredi, le magasin ferme à 7 heures. Ça laisse moins de temps. Le dimanche à 5 heures, ça nous donne plus de temps, mais le dimanche soir, c'est le fun en famille. Ça a fait qu'on a donné la formation le mercredi soir ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

Nous constatons donc que les pratiques de formation ont des incidences sur la conciliation travail-famille, puisque cela empiète sur le temps de vie personnelle des employés.

Les incidences sur la conciliation emploi-famille

« Même si c'est cruel de donner la formation, le dimanche, si on était fermé le dimanche au moins, il y aurait une journée où on peut dire une fois par deux mois, on fait quelque chose. Même les activités de groupe à l'extérieur, c'est difficile ».

Extrait d'entretien, Responsable- La Boutique Sportive

Ainsi donc, bien que les pratiques de formation soient passablement développées dans cette toute jeune coopérative commerciale qu'est La Boutique Sportive, des difficultés n'en sont pas moins perceptibles. Certaines attitudes des employés témoignent de ces difficultés. Cela s'observe notamment au niveau des savoir-faire attendus concernant les services aux membres. En outre, le manque de disponibilité du personnel ne permet pas d'éviter les écueils lorsqu'il s'agit de participer à une activité de formation. Les difficultés de conciliation emploi-famille ne sont pas davantage exclues.

Parmi les solutions proposées pour améliorer la participation à la formation, l'augmentation des ressources humaines et l'ajout d'activités de formation tenant compte de l'aménagement du temps de travail des employés ont été soulevées par le responsable interviewé.

L'augmentation des ressources humaines

« Si on avait plus de ressources, on pourrait en faire davantage et ouvrir plus de périodes de formation ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

L'ajout d'activités de formation

« Ça fait depuis le mois de mai qu'on jongle avec ça. C'est difficile en fait. Il faut avoir des attentes raisonnables. On ne peut pas dire qu'on va cédule une période de formation et que tout le monde va venir. Il faut presque en

faire deux ou trois même pour être sûr que tout le monde puisse avoir cette formation ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique Sportive

L'ajout de ressources humaines et d'activités de formations est au nombre des solutions préconisées également dans d'autres organisations lorsqu'il s'agit d'améliorer la participation aux activités de formation. Tel que nous pouvons l'observer, le statut de coopérative de La Boutique Sportive ne l'épargne pas des problématiques courantes à l'égard de la participation à la formation, quoique les employés de cet établissement semblent davantage intéressés que ceux de nombre d'autres organisations du commerce de détail.

3.4.2 Le point de vue des employés interviewés de La Boutique Sportive

Les employés interviewés manifestent généralement un grand intérêt à l'égard de la formation (Tableau 12).³¹ Il va sans dire que cette attitude n'est pas étrangère au contexte particulier de La Boutique Sportive, dont la création a suscité, comme nous l'avons dit, l'enthousiasme de tous les employés lors des activités de formation.

TABLEAU 21 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue des employés interviewés – La Boutique Sportive - Québec

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|---|---|---|---|
| <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Ils en voudraient encore plus que ce qu'on leur donne. À chaque fois qu'on organise, il y a toujours plein de monde qui participent. Ils en veulent de la formation. Ils sont très intéressés ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « Justement bon, je trouve que c'est difficile de demander de façon très régulière aux employés, en plus de leur semaine de travail, d'être disponibles en dehors des heures d'ouverture ».</p> | <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Il peut y avoir certains problèmes par rapport aux horaires aussi des fois. Si tu fais de 9 heures à 7 heures et de 7 heures à 9 heures, tu as une formation, bien tu es premièrement beaucoup moins attentifs que si comme moi, je travaille de 8 heures à 4 heures, je m'en vais manger, je reviens à 7 heures. Là, je suis un peu plus apte à avoir une formation ».</p> <p>. <u>Conciliation travail-famille</u> : « Commerce au détail déjà, le fait de travailler sept jours par semaine. Il y a le samedi, le dimanche, le jeudi soir, le vendredi soir, il y a des gens qui travaillent. Moi, je suis chanceuse parce que je travaille du lundi au vendredi, de 8 heures à 4 heures. Mais j'ai quand même travaillé fort pour arriver à cet objectif-là. Mais, oui, probablement que si j'avais continué à travailler la fin de semaine, ça aurait été très difficile ».</p> <p>. <u>Différences selon le sexe et l'âge</u> : « Il n'y a pas vraiment de différences entre les filles et les gars. L'âge non plus parce que ça va, on a un bon barème d'âge ici. Je pense qu'Yvon, c'est le doyen, il doit avoir une cinquantaine d'années ».</p> <p>. <u>Différences selon l'expérience</u></p> | <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Très bien. (...) Je trouve que c'est une nécessité. C'est de savoir de quoi on parle, deux, connaissances personnelles. Et quand on arrive dans un nouveau domaine, même si on fait énormément de plein air, je considère qu'on ne connaît pas tout. C'est bien aussi de... ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « C'est sûr quand on rajoute une formation aux heures de travail, pour le travailleur à temps partiel, souvent ici, c'est des étudiants à l'université. Tout dépendant de la longueur de la formation, oui, ça peut poser des problèmes ».</p> <p>. <u>Différences entre les employés selon le sexe</u> : On était deux filles, j'ai peut-être remarqué que les deux filles se sont tannées un peu moins vite que les gars. Plus patiente face à la formation, mais ça été donné quand même ».</p> <p>. <u>Différences entre les employés selon l'expérience de travail</u> : « Je dirais que c'est plus au niveau de l'expérience sur le terrain en plein air. Les gens qui ne faisaient pas nécessairement pas beaucoup de plein air connaissaient moins d'articles, moins de spécifications qu'une</p> | <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Enthousiaste, parce que comme je vous dis moi, c'est comme une seconde carrière parce que le plein air m'intéresse et puis le type de coopérative et de la façon que ça fonctionne, ça m'intéresse. Les gens sont flexibles. La direction est flexible, donc, ça me donne de la flexibilité de faire un peu ce que je veux et ce que j'aime ici ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « En frais d'expérience personnelle, je ne peux pas vous dire, moi je fais toujours de jour. Je ne fais jamais de fin de semaine ».</p> <p>. <u>Différences entre les employés selon l'âge</u> : « Dans la minorité qui porte peut-être moins d'intérêt, c'est surtout au niveau des étudiants. Parce que comme je vous dis, le jeune va travailler peut-être ici un soir par semaine ou un été, alors il est peut-être moins intéressé à s'investir au niveau de la formation ».</p> |

³¹ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>de travail : « C'est sûr que les expériences de travail font beaucoup parce qu'on a vu des gens qui ont travaillé dans le domaine de la vente au détail, qui étaient vendeur et pas conseiller. Ça vraiment, vu les gens qui (...) vendre, qui étaient leur force, pas nécessairement bon ou mauvais pour convaincre la personne, qu'il a besoin de tel matériel, ça fait une différence ».</p> | <p>personne qui a l'habitude d'en faire davantage dans un champ plus diversifié ».</p> | |
|--|--|--|--|

L'analyse des données recueillies montre que les attitudes positives à l'égard des formations se mesurent par le degré d'intérêt des employés envers celles-ci.

Les attitudes positives

« Enthousiaste parce que comme je vous dis, moi, c'est comme une seconde carrière parce que le plein air m'intéresse et puis le type de coopérative et de la façon que ça fonctionne, ça m'intéresse. Les gens sont flexibles. La direction est flexible, donc ça me donne de la flexibilité de faire un peu ce que je peux et ce que j'aime ici. Au niveau de la formation, j'aime le produit, j'aime les produits qu'il y a à La Boutique Sportive. J'aime ça apprendre dans ce domaine-là. Donc, je suis intéressée à apprendre. C'est un des éléments majeurs au niveau de la formation. Quand l'individu est intéressé à apprendre, la formation va aller mieux ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

L'engouement des employés envers les formations

« Ils en voudraient encore beaucoup plus que ce qu'on leur donne. Ils sont très avides de formation. À chaque fois qu'on en organise, il y a toujours plein de monde qui participent. Ils en veulent de la formation. Ils sont très intéressés ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

En savoir davantage

« C'est sûr que c'est une nécessité. C'est de savoir de quoi on parle, connaissances personnelles. Et quand on arrive dans un nouveau domaine, même si on fait énormément de plein air, je considère qu'on ne connaît pas tout ».

Extrait d'entretien, Employé – La boutique Sportive

Toutefois les difficultés de conciliation emploi-famille ne sont pas exclues et les employés l'évoquent autant que le responsable.

Les difficultés de conciliation emploi-famille

« Justement bon, je trouve que c'est difficile de demander de façon régulière aux employés en plus de leur semaine de travail d'être disponible en dehors des heures d'ouverture ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les difficultés liées aux horaires de travail

« Entre autres, les heures d'ouverture, on sait que le commerce de détail, les heures d'ouverture sont un peu folles. On est ouvert tout le temps, donc

c'est difficile d'avoir le personnel disponible pour être à une formation, mais en même temps en train de servir nos membres ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

En outre, l'horaire pour les activités de formation doit être aménagé le plus possible pendant le jour et non le soir, afin d'éviter des problèmes de conciliation emploi-famille ou vie personnelle et professionnelle pour ceux n'ayant pas d'enfants.

L'horaire convenable

« Moi, je suis très chanceuse parce que je travaille du lundi au vendredi de 8 heures à 4 heures. Mais j'ai quand même travaillé fort pour arriver à cet objectif. Mais oui, probablement que si j'avais continué à travailler la fin de semaine, ça aurait été très difficile ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« C'est sûr qu'après une semaine de 40 heures, avoir 6 heures de formation après le travail, c'est difficile. Comme je disais, si c'était une journée complète au lieu d'une journée de travail, ce serait plus facile que le soir après le travail ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Il peut y avoir certains problèmes par rapport aux horaires aussi des fois. Si tu fais de 9 heures à 7 heures et de 7 heures à 9 heures, tu as une formation. Bien tu es premièrement beaucoup moins attentif que si comme moi je travaille de 8 heures à 4 heures, je m'en vais manger, je reviens à 7 heures. Là, je suis un peu plus apte à avoir une formation. Souvent les gens vont passer des commentaires par rapport à ça ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Selon les données recueillies, ces difficultés concernent autant les employés travaillant à temps plein, que ceux à temps partiel à La Boutique Sportive.

Les difficultés pour les employés à temps plein et à temps partiel

« Les employés qui sont à temps plein ont 37 heures et demi. Les employés qui sont à temps partiel, ça dépend. On leur donne le nombre d'heures qu'ils veulent parce que nos employés à temps partiel sont souvent des étudiants. Donc, ils ont leurs cours déjà. En plus, ils travaillent. Eux peut-être que ça leur fait des semaines de 45 heures partout avec les cours et tout ça. C'est difficile d'en demander. Même pour moi-même déjà, je travaille 37 heures et demi. C'est un minimum. C'est souvent plus que ça. Et c'est du temps que je passe avec ma famille et tout ça. Oui, je trouve qu'il y a de la difficulté ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« C'est sûr quand on rajoute une formation aux heures de travail pour le travailleur à temps partiel, souvent ici c'est des étudiants à l'université. Tout dépendant de la longueur de la formation, oui, ça peut poser des problèmes ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Comme moi présentement, c'est assez serré côté horaire. Mon horaire est fait. Il ne faut pas que je déroge. Je sais que si je travaille tant heures/semaine, ça me prend tant d'heures pour mes études. C'est sûr qu'à un moment donné, on aime ça avoir une soirée par semaine pour faire une activité avec notre conjoint. C'est sûr que ça va me déranger. Je suis

ouverte aussi, vu que c'est le travail que je fais. C'est une nécessité aussi, je suis consciente de ça ».

Extrait d'employé Employé – La Boutique Sportive

« ... La minorité qui porte peut-être moins d'intérêt, c'est surtout au niveau des étudiants. Parce que comme je vous dis, le jeune va travailler peut-être ici un soir par semaine ou un été. Alors, il est peut-être moins intéressé à s'investir au niveau de la formation ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les résultats de recherche font ressortir également des différences selon le sexe à l'égard des activités de formation, mettant en relief la persistance des choix traditionnels chez les femmes et les hommes.

Les différences selon le sexe

Oui, au niveau du sexe, il y a une différence. Les garçons sont beaucoup plus exigeants au niveau technique. Ils vont pousser beaucoup plus loin les questions en profondeur. Ils vont demander que le formateur soit très, très très compétent, beaucoup plus que les femmes. Je dirais peut-être que les sports un peu plus extrêmes qui demandent des compétences plus techniques sont un peu plus... Bien que les gars sont vraiment plus attirés, il y a des filles aussi définitivement. Mais la moyenne d'employés qu'on a dans nos départements spécialisés, c'est vraiment beaucoup des gars. C'est parce qu'on ne peut pas engager des filles. On n'en trouve pas. Ils vont pousser plus loin. Ils connaissent plus d'avance le côté technique de ça. Donc, quand ils viennent à une formation, ils veulent essayer d'en connaître encore plus qu'ils connaissent. Donc, ils sont très exigeants. (...) Les filles vont venir en formation en très grand nombre, mais vont justement avoir moins de commentaires. Après bon en général, elles vont trouver ça intéressant, vont dire qu'elles apprennent des choses. Elles vont être plus positives face à ça. Alors que les gars eux vont être plus critiques ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« On était deux filles. J'ai peut-être remarqué que les deux filles se sont tannées un peu moins vite que les gars. Plus patiente face à la formation, mais ça été quand même ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les différences entre les filles et les garçons doivent être nuancées comme en témoigne l'extrait ci-dessous :

Des différences peu visibles entre les employés

« Non, je ne pense pas que les gens qui travaillent à la coop ont l'intérêt premier de faire découvrir le plein air et de faire apprécier le plein air aussi. C'est tous des gens qui aiment aussi apprendre beaucoup de ce que je peux voir autour. Donc, ils veulent tout le temps augmenter leurs connaissances. Il n'y a pas vraiment de différences entre les filles et les gars. L'âge non plus parce que ça va, on a un bon barème d'âge ici. Je pense que qu'Hubert c'est le doyen. Il doit avoir une cinquantaine d'années ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

D'autres différences sont observées selon l'expérience dans la pratique sportive.

Les différences selon l'expérience dans la pratique sportive

« Je dirais que ça irait plus au niveau de l'expérience sur le terrain en plein air. Les gens qui ne faisaient pas nécessairement beaucoup de plein air connaissaient moins d'articles, moins de spécifications qu'une personne qui a l'habitude d'en faire davantage ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Non, (le jeune), il n'a pas la même attitude. Le jeune qui pratique le sport va avoir une meilleure attitude au niveau de la formation que le jeune que ne le pratiquera pas ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« On peut l'observer effectivement, un moins grand besoin ou moins d'intérêt au niveau de la formation pour quelqu'un qui ne pratique pas le sport. Ça n'est pas seulement au niveau des étudiants. Moi le premier, j'ai moins d'intérêt à avoir une formation au niveau du kayak parce que ça ne m'intéresse pas. Et je n'en fais pas et je ne veux pas en faire ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Nous observons à quel point il y a des similitudes dans les problématiques liées la formation d'une coopérative telle que La Boutique Sportive et tout autre commerce traditionnel. Tout comme dans un commerce traditionnel, l'horaire de travail au sein d'une coopérative peut être incompatible avec une meilleure participation à la formation et celle-ci est conditionnelle à un meilleur aménagement du temps de travail. Les difficultés ne sont pas nombreuses à cet égard, mais certains employés ont bien signalé qu'il pourrait en être tout autrement advenant une situation où leur horaire de travail différerait de celui qu'ils ont actuellement. Nous observons aussi que les employés doivent aimer pratiquer des sports pour bien exercer leur métier. Cependant, ils ont aussi le devoir de bien renseigner les membres, qui sont des clients. Or, les formations les aident beaucoup dans leur travail de conseiller à la vente.

Enfin, bien que les pratiques de formation soient bien développées à La Boutique Sportive, des améliorations n'en sont pas moins souhaitées par les employés, notamment en ce qui concerne les heures d'ouverture de la coopérative.

Revoir à la baisse les heures d'ouverture des commerces de détail

« C'est mon opinion personnelle, ça n'engage vraiment pas la coopérative. Je trouve que les heures d'ouverture des commerces de détail sont définitivement trop grandes. Ça aiderait beaucoup déjà si on avait des heures d'ouverture un peu normales. Ce serait plus facile justement de demander aux gens un peu plus de leur temps pour pouvoir assister à de la formation si on en avait ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Dans le même ordre d'idées, les employés rencontrés étaient d'avis que la formation en ligne ou à distance pourrait être une solution pertinente pour se perfectionner. Cela sous certaines conditions cependant, en l'occurrence qu'ils disposent à la maison des équipements requis pour pouvoir se former à distance.

Favoriser la formation à distance

« Ça pourrait être intéressant, oui, parce que si les employés ont leur propre ordinateur à la maison par exemple. Puis, s'ils désireraient suivre une formation sur Internet, au moins ils pourraient être chez eux avec leur famille. C'est sûr qu'ils sont en train de travailler quand même, mais au moins physiquement, ils seraient à la maison s'il y a quelque chose ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Oui, il faudrait monter la formation sur ordinateur, puis maintenir la base de données à jour. (...) C'est quelque chose qui pourrait être possible selon certains groupements de produits en particulier ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Le manque de disponibilité des formateurs et le manque de ressources humaines au sein de la Boutique Sportive constituent aussi des obstacles à la participation des employés à la formation. C'est pourquoi d'autres solutions préconisées renvoient à l'amélioration de la disponibilité des formateurs, ainsi qu'à l'augmentation du nombre de conseillers à la vente pour le service aux membres (service à la clientèle dans un commerce de détail traditionnel).

Un formateur disponible spécialement pour La Boutique Sportive

« Je dirais que l'obstacle majeur, c'est d'être capable de céder des gens, pis avoir la disponibilité d'un formateur aussi. Parce qu'on est juste quatre dans l'équipe de direction. On a énormément de tâches déjà d'avance. Puis, pour pouvoir donner de la formation, il faut prendre du temps sur nos tâches. Donc, il y a notre horaire à nous aussi les formateurs. On essaie des fois de faire venir des gens du magasin de Montréal pour venir nous aider, mais ce n'est pas toujours facile. La disponibilité du formateur est aussi un obstacle ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Je pense que si on avait une personne dans chaque magasin, qui uniquement s'occupaient de la formation, que son rôle par exemple, peut-être une cinquième personne dans l'équipe de direction, mais que son travail ce serait d'être formateur uniquement et il n'aurait pas d'autres responsabilités. Parce que moi, je suis un peu responsable de la formation ici (...). C'est une de mes tâches parmi tant d'autres. Évidemment, je le fais quand j'ai le temps. Donc, si on voulait en donner plus et en donner de la meilleure et aller plus loin, ça prendrait vraiment une personne qui est assignée à ce rôle de façon presque à temps plein, qui pourrait les donner justement. Ce serait quelque chose qui aiderait beaucoup ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Ici, définitif. Oui, bon, là. Je pense qu'ils vont établir un coup de barre. Ils vont établir une personne qui est responsable de la formation. Je ne le sais pas s'il y en avait une, mais c'est un nouveau magasin. C'est tout un nouveau personnel, même la direction est nouvelle. Donc, il y a un problème de structure actuellement. Donc, ils vont mettre probablement en place quelqu'un qui est dédié à la formation et qui va monter un programme de formation en fonction des besoins du magasin et en fonction des besoins individuels de chacun des conseillers ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

« Il va falloir qu'ils bâtissent une cédule de formation. Ça je pense que ce n'est pas fait du tout ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Augmenter les effectifs

« Puis, comme je le disais tout à l'heure, bien engager peut-être plus d'employés (...) parce que c'est beau si on a un formateur, mais si on n'a pas de disponibilité pour les heures pour en donner. Comme ça, si on avait plus d'employés, on serait capable de le donner aussi sur les heures d'ouverture, plutôt de la donner en soirée, ou en fin de semaine. Ça aiderait aussi pour la conciliation travail-famille ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Une autre solution préconisée porte sur l'instauration d'un système d'autoévaluation. C'est-à-dire que suite à chacune des activités de formation, l'employé aurait la possibilité d'évaluer son degré de compréhension de la matière nouvellement assimilée.

Instaurer un système d'autoévaluation

« Je sais qu'ils parlent présentement d'instaurer un système d'autoévaluation. Donc, avec un document que tu as à lire et ensuite passer un examen ».

Extrait d'entretien, Employé – La boutique Sportive

Dans le cadre de l'enquête menée auprès d'employés de La Boutique Sportive, ceux-ci souhaitaient aussi que les activités de formation soient organisées d'une manière plus spécialisée par « bloc de formation » de façon indépendante dans chaque département de vente.

Une formation dans un département de vente à la fois

« Je pense que ça pourrait être une idée par rapport aux saisons d'avoir des départements qui sont formés. Je prends escalade. Escalade, c'est l'été et escalade de glace, l'hiver. Donc, avant l'été avoir un bloc de formation pour les gens qui travaillent dans l'escalade et l'hiver avoir le même bloc pour escalade de glace, nautique versus ski et raquettes. D'avoir des blocs fixes pour que les gens, donc les chefs d'équipe arrivent font leurs horaires, bon, on sait (pour) telles semaines. C'est la préparation aux changements de saisons ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Les employés apprécieraient bénéficier davantage de temps pour chacune des activités de formation.

Bénéficier davantage de temps pour suivre les formations

« C'est sûr que nous, ça été assez condensé. Moi, ce que j'aurais à dire, normalement, je sais que c'est moins condensé que ça. Peut-être avoir eu un peu plus de temps pour qu'on puisse avoir davantage de temps pour poser des questions. Mais, normalement les formations durent plus longtemps. Nous ça été vraiment condensé, rapide un peu plus de temps ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

De même, un employé suggéra de pouvoir bénéficier des services d'un mentor.

Favoriser le mentorat

«Qu'on intègre le principe du mentorat. Moi, je m'en suis trouvé un d'une façon informelle. C'est pas mal tout le temps ces personnes-là que je vais aller chercher ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique Sportive

Nous venons d'offrir plusieurs exemples de solutions visant l'amélioration de la participation des employés à la formation, notamment un formateur affecté spécialement à la formation des employés de La boutique Sportive, l'augmentation des effectifs, une formation plus spécialisée correspondant à chaque département de vente, de la formation à distance, le mentorat, etc. Comme nous l'avons déjà dit, bien que les objectifs de vente et de rentabilité économique ne soient pas la préoccupation première de la coopérative, mais plutôt de fournir un service optimum à ses membres, il n'en demeure pas moins qu'il y a certaines faiblesses visibles à l'égard de ses pratiques de formation.

3.5 CONSTATS SUR LE CAS DE LA BOUTIQUE SPORTIVE

Le cas de La Boutique Sportive a permis de broser un portrait des différentes pratiques de formation de ce magasin à vocation coopérative. Comme nous l'avons dit dans la description du profil de cet établissement, ses produits incarnent des valeurs d'engagement environnemental et social, que les dirigeants du magasin souhaitent transmettre à travers les formations données aux « employés-membres ». La philosophie générale de la coopérative à l'égard des valeurs fondamentales d'équité et de justice sociale lui est dictée par le Siège social situé à Vancouver. Il faut signaler par ailleurs que la quantité d'activités de formation qu'ont reçues les employés dépasse celle de certains commerces de détail traditionnels en raison justement du modèle coopératif pancanadien auquel doit se conformer La Boutique Sportive.

Trois types de pratiques de formation ont été mis en place. Premièrement, il s'agit d'une formation de base à l'embauche, puis d'une formation structurée selon le département de vente dans lequel l'employé est affecté, puis enfin l'autoformation, qui doit permettre à l'employé de se perfectionner davantage sur les aspects techniques des produits offerts par la Boutique Sportive. Il est à noter que dans ce commerce à statut coopératif, une expérience spécifique dans la pratique d'un sport donné prend une grande importance. Les employés doivent bien renseigner la clientèle sur un sport donné; cette mission est au cœur de l'exercice de leur métier par opposition à la vente coûte que coûte ou toute autre forme de pression à la rentabilité.

Les employés rencontrés ont tous reçu une formation à l'embauche, suivie d'une formation spécialisée et d'autoformation. La formation « à succès » mentionnée par le plus grand nombre d'employés est celle de la formation sur le service aux membres. Le fait que cette formation soit solide et bien structurée, qu'elle présente adéquatement les principales différences par rapport à une approche à la clientèle traditionnelle et qu'elle outille bien les employés au concept de coopérative résumant les principaux facteurs de succès de ce type d'approche. Les formations ayant connu des difficultés ou conduit à un échec sont les cliniques de formations ou les formations données par des représentants externes. Ces formations ne reflètent pas suffisamment les besoins des membres (de la clientèle). De même, les compétences du formateur, ses connaissances des produits, ainsi que ses capacités à bien les expliquer (les diverses modalités) comptent au nombre des aspects négatifs de ces formations.

Par ailleurs, tous les employés rencontrés ont eu une expérience de formation à l'utilisation des technologies depuis leur embauche à La Boutique Sportive. Cette expérience visait des tâches ponctuelles nécessitant des technologies, telles le logiciel de caisse pour les transactions de vente et celui d'inventaire des stocks pour renseigner et bien servir les membres. Des employés ont tout de même signalé certains problèmes

d'accessibilité aux ordinateurs (compte tenu de leur nombre insuffisant) limitant ainsi leur possibilité de se les approprier pleinement pour accomplir leurs tâches.

L'évaluation et le suivi sont aussi pratiqués à La Boutique Sportive. Ils se réalisent sous forme de questionnaires d'évaluation et de mises en situation. Des correctifs peuvent ainsi être apportés sur le champ en cas de difficultés. Il faut signaler aussi que le siège social intervient, puisque un suivi est réalisé consécutivement au déroulement de certaines formations. Cela permet aussi d'améliorer les pratiques de formation au besoin.

Selon le responsable interviewé, les attitudes et les perceptions à l'égard des activités de formation sont généralement positives. Cela n'est pas étranger à la jeunesse du commerce qui n'a qu'un an à peine. Il ne percevait pas du reste de grandes différences de comportement entre les employés, que ce soit selon leur âge, sexe ou expériences professionnelles. Les employés baignant dans un projet collectif en pleine émergence avec celui de la mise sur pied de la coopérative étaient pour cette raison très motivés à se former. On constate de plus que les aménagements d'horaires de travail sont conditionnels à la bonne marche des activités de formation, sans quoi des difficultés se manifesteraient très certainement. Certains employés qui ne travaillent pas lors des formations ne peuvent pas les suivre. Du côté des employés rencontrés, nous avons constaté aussi un grand intérêt à l'égard des activités de formation, ce qui n'est pas étranger au projet coopératif même qu'incarne La Boutique Sportive. Les employés s'accordent aussi pour dire qu'il est préférable que les formations se donnent pendant le jour, afin d'éviter les difficultés de conciliation emploi-famille.

Enfin, malgré un bilan relativement positif à l'égard des pratiques de formation de La Boutique Sportive, diverses solutions ont été soulevées par le responsable et les employés interviewés pour améliorer la participation à la formation, à savoir par exemple: favoriser la formation à distance, augmenter les effectifs, restructurer la formation dans un département de vente à la fois, puis favoriser le mentorat. Nous convenons ainsi que même un commerce à statut coopératif n'échappe pas aux difficultés courantes d'un commerce traditionnel en matière de formation, en ce qui concerne les horaires de travail, ou tout autre problème en lien avec la disponibilité des ressources pour donner des activités spécialisées de formation au personnel.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que La Boutique Sportive revoie les formations des cliniques ou des formateurs externes et qu'elle s'assure que leur contenu soit bien adapté aux produits qu'elle vend à ses membres.

Recommandation 2 :

Que la Boutique Sportive prenne en considération les solutions avancées par les membres rencontrés (les participants interviewés dans le cadre de cette étude), afin d'améliorer ses pratiques de formation et d'être en mesure de fournir aux employés rencontrés les outils adéquats pour réaliser leurs tâches.

Favoriser la formation à distance
Embaucher une ressource spécialement affectée à la formation (conception et offre de cours)
Augmenter les effectifs
Instaurer un système d'autoévaluation
Mettre sur pied une formation structurée dans chacun des départements de vente
Accroître le temps de disponibilité pour les formations
Favoriser le mentorat

Les organisations de l'électroménager

Le cas d'un magasin d'appareils électroménagers

4. LE PROFIL DE LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER

La Boutique de l'électroménager fait partie d'un ensemble commercial regroupant huit commerces spécialisés dans la vente d'une vaste gamme d'appareils électroménagers.³² L'établissement commercial offre les divers services suivants : a) service au comptoir, vente de pièces et de produits d'entretien relatifs aux électroménagers; b) réparation d'électroménagers à la maison et service d'estimation; c) réparation en magasin de micro-ondes; d) service téléphonique à la clientèle; e) reconditionnement de minuteriers et d'horloges; f) service d'installation à la maison de lave-vaisselle, machines à glace et eau et g) vente de garanties prolongées.³³ La Boutique de l'électroménager possède aussi sa propre flotte de gros et petits véhicules pour la livraison d'appareils électroménagers à sa clientèle, et pour l'entretien et la réparation des équipements au domicile des consommateurs et autres endroits où se retrouvent des équipements électroménagers

| | |
|--|--|
| Date de création de l'organisation | 1973 |
| Secteur ou sous-secteur d'activité économique | Commerce de détail Vente Réparation |
| Type de clientèle | Résidentiel Jeunes couples |
| Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel | 156 employés à temps plein (pour 8 magasins) |
| Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires | 80% d'hommes 20% de vendeuses |
| Niveau d'études | Secondaire, collégiale et universitaire |

³² Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse. Les informations proviennent aussi du site Agriculture et Agroalimentaire Canada du Gouvernement du Canada.

³³ Ces informations proviennent du site web de l'établissement commercial : <http://www.servicede lestrie.com/fra/idx.htm>

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

Les réfrigérateurs, cuisinières, tiroirs réfrigérés, laveuses, sécheuses, lave-vaisselle, ainsi que divers produits d'entretien pour le nettoyage des appareils électroménagers comptent au nombre des différents équipements et produits vendus dans ce commerce. Certains appareils électroménagers sont encastrables dans les meubles de cuisine, tout en étant fonctionnels selon les dimensions exactes. La Boutique de l'électroménager propose en effet un vaste choix d'appareils électroménagers, eux-mêmes munis de garanties spécialisées de leur constructeur et de l'établissement commercial.

4.1 Le développement des pratiques de formation de La Boutique de l'électroménager

Une des particularités de La Boutique de l'électroménager tient à ses nombreuses activités de formation.³⁴ Ce commerce place effectivement au premier rang de ses priorités « la rentabilité » de ses activités commerciales. Pour ce faire, il mise prioritairement sur ses ressources humaines de qui il exige une bonne maîtrise du fonctionnement des appareils électroménagers, ainsi qu'une très bonne connaissance de leurs spécificités techniques et fonctionnelles ainsi que d'autres notions spécialisées concernant leur fabrication et entretien général. Les formations sont le moyen privilégié permettant d'atteindre ces objectifs et c'est dans l'optique d'amener les employés à mieux performer, c'est-à-dire à vendre davantage d'appareils électroménagers qu'elles ont été développées et mises sur pied.

Les formations visant à atteindre des quotas de vente

« Les besoins de l'organisation sont en lien direct avec les quotas de vente d'appareils électroménagers. On donne une formation à l'employé et cette formation a comme objectif principal de l'amener à vendre le plus possible d'appareils ménagers ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

À La Boutique de l'électroménager, tout est donc mis en œuvre pour façonner les compétences en fonction de critères de performance, que génère la recherche de profits maximum.

La priorité essentielle axée sur l'augmentation du chiffre d'affaires

« Le but recherché est avant tout l'augmentation du chiffre d'affaires. Deux fois par année, le commerce organise un meeting (« briefing »). Cela dure deux heures. C'est suivi d'un souper au restaurant ».

Extrait d'entretien, Responsable – La boutique de l'électroménager

³⁴ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

La Boutique de l'électroménager a développé trois types de pratiques de formation. La première renvoie à la formation en cours d'emploi ou entraînement sur le tas. La seconde englobe la formation structurée. Elle a été mise en place avec le concours d'une formatrice externe dont le mandat est d'élever le niveau des compétences des employés. Cette pratique est orientée essentiellement sur le perfectionnement du personnel en tenant compte de ses besoins spécifiques, de ses difficultés, ainsi que des améliorations à apporter s'il y a lieu dans l'accomplissement de ses tâches.

Le mandat principal de la formatrice externe

« L'entreprise a une formatrice externe. Sa tâche est de détecter si l'employé a les compétences requises pour la vente. (...) La formatrice à l'électroménager est là depuis trois, quatre ans. « Si la «petite fille» (la vendeuse) est gênée, la formatrice lui donne les outils nécessaires pour améliorer ses compétences en vente. Il y a une grande préoccupation à l'égard de la matière dont doit être traité le client. « Soyez sympathique » est le mot d'ordre communiqué au personnel de la vente ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

Trouver les solutions pour augmenter les ventes

« Oui, on cherche à comprendre pourquoi la personne n'a pas vendu. Ce qui est sous-entendu, c'est que la cliente ou le client dès qu'il met les pieds dans le commerce a un potentiel d'achat de 70% - et la vendeuse doit savoir tirer le maximum de ce potentiel, afin d'amener le client à faire l'achat d'un appareil électroménager ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

« La formatrice externe cherche à voir si la vendeuse ou le vendeur a bien fait son « closing » (fermeture), c'est-à-dire si elle a ou il a atteint son quota de vente d'appareils électroménagers ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

La troisième pratique fait intervenir des fournisseurs externes. En fait, ce sont eux qui donnent les formations spécialisées aux vendeurs d'appareils électroménagers. Une meilleure connaissance des produits afin de mieux informer et servir la clientèle résume les principaux objectifs des formations offertes par les formateurs externes.

La formation donnée par les fournisseurs externes

« Les fournisseurs donnent aussi de la formation. Celle-ci vise à mieux connaître les produits. La clientèle est très avide de nouveaux produits et les gens consomment beaucoup ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

Les employés sont partie prenante de la politique commerciale de l'établissement (performance et rentabilité), puisque ils font connaître régulièrement leurs besoins de formation à leur employeur.

Les employés sont partie prenante du processus de rentabilité de La Boutique sportive

« Les employés peuvent faire valoir leurs besoins de formation. Par exemple, ils peuvent dire qu'ils aimeraient suivre un cours de langue et l'organisation va en assumer les coûts. Tout est payé, cours, repas, logement ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

Les formations doivent permettre aux employés d'augmenter les ventes d'électroménagers et d'atteindre les quotas de vente fixés préalablement par la direction de l'établissement commercial. L'atteinte de ces quotas leur permet en bout de ligne de recevoir un bonus qui s'ajoute à leur salaire régulier. Cette bonification, il va sans dire, est liée à leur conformité aux objectifs de rentabilité du commerce et constitue en ce sens une composante essentielle du processus d'ensemble de l'activité de formation.

Le bonus lié à l'atteinte des quotas de vente

« À tous les trois mois, chaque succursale est soumise à une vérification par la formatrice. Si elle atteint la performance requise (soit 60%), chaque employé reçoit un boni de 500\$. Ce boni n'est donné qu'aux vendeurs et vendeuses ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

Cependant, nous sommes d'avis que l'importance accordée à cette bonification est discutable, dans la mesure où en règle générale, les activités de formation qui se donnent en soirée ne sont pas rémunérées. D'une certaine façon, ce bonus est une compensation financière « déguisée » pour le temps non payé, que les employés ont consacré aux activités de formation données en soirée par des fournisseurs externes.

Nous observons ce qu'est la fonction première des activités de formation; soit de « rendre les employés plus performants pour vendre des appareils électroménagers ». D'ailleurs, « Soyez sympathique! » est la phrase de motivation que l'employeur communique régulièrement à ses employés, afin que ceux-ci attirent le plus de clients possible, et que ces derniers reviennent ultérieurement faire de nouveaux achats à La Boutique de l'électroménager. Les employés (à titre « d'équipe sympathique! ») sont là pour « vendre » et la formation doit les aider à mieux le faire. Il ne s'agit pas d'obtenir une plus grande satisfaction au travail pour mieux maîtriser tous les aspects du métier exercé, mais plutôt de ne rien laisser au hasard et éviter ainsi de perdre une vente potentielle. En fait, comme nous l'avons expliqué auparavant, l'ensemble des activités de formation de La Boutique de l'électroménager est subordonné à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'établissement et si l'employé perçoit qu'il a des difficultés pour y parvenir, le recours à la formation lui permettra d'y remédier.

4.2 Le fonctionnement de la formation de La Boutique de l'électroménager

La Boutique de l'électroménager, tel que nous l'avons évoqué ci-haut a mis en place plusieurs activités de formation (Tableau 5).

| TABLEAU 23 : Les formations ayant été données aux employés – La Boutique de l'électroménager |
|---|
| <p>Formation à l'embauche / pratique</p> <ul style="list-style-type: none">- Théorique- Sur le tas – Les techniques de vente (donnée par un autre vendeur) <p>Formation spécialisée / au besoin</p> <ul style="list-style-type: none">- Formation spécialisée / perfectionnement sur les techniques de vente- Formation sur les nouveaux équipements et appareils électroménagers (fournisseurs)- Service à la clientèle- Formation technique sur la réparation des appareils électroménagers |

Plusieurs catégories socioprofessionnelles peuvent agir à titre de formateur au sein de La Boutique de l'électroménager, car chacune des thématiques de formation exige des compétences spécifiques propres aux spécialités données. Ainsi en est-il pour les spécialités liées à la vente et la réparation d'appareils électroménagers. Non seulement retrouvons-nous dans l'établissement commercial des vendeurs, mais aussi des techniciens et des réparateurs.

Les différentes catégories socioprofessionnelles agissant à titre de formateur et formatrice

« C'est une formatrice externe provenant d'une entreprise spécialisée. Il y a aussi les fournisseurs d'appareils électroménagers qui donnent des cours régulièrement. De même, des vendeurs et des vendeuses donnent une formation sur le tas au nouveau personnel de vente et des techniciens donnent également de la formation pour la réparation des appareils électroménagers ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

Pour une part importante de la formation, il s'agit donc de « transfert de connaissances » d'un employé à un autre salarié.

Le transfert de connaissances

« La formation sur le tas est donnée par un vendeur qui montre à un autre vendeur les façons de faire en matière de vente. Ce training dure trois mois ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'Électroménager

Pour sa part, la formatrice externe en plus de préparer le contenu des formations (service à la clientèle) s'occupe également de concevoir des outils de formation, notamment les cahiers de formation.

La préparation et la conception de formations et d'outils de formation par la formatrice externe

« Il y a une formatrice externe qui provient d'une organisation de communication. Elle est spécialisée dans le service à la clientèle. Elle prépare les cahiers de formation contenant toutes les indications pour chaque employé, le suivi de leur apprentissage, etc. Elle mesure chaque semaine l'évolution des ventes de chaque employé et améliore la formation de celui-ci, selon qu'il a ou non atteint les objectifs de vente (quotas à satisfaire) que lui a fixés l'organisation ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

Ainsi, les personnes sélectionnées pour une entrevue d'embauche à La Boutique de l'électroménager doivent préalablement rencontrer la formatrice. Elle s'occupe alors d'évaluer leurs compétences et leur potentiel d'embauche, afin de mieux les encadrer, s'il y a lieu, lors des formations subséquentes.

« Avec la formatrice (deux jours de formation chez Communications) et cela avant même que l'employé soit embauché. C'est pour voir si celui-ci sera embauché ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

En règle générale, les formations des fournisseurs externes se donnent en soirée après les heures normales de travail.

Les formations des fournisseurs externes

« Oui, lorsque l'activité de formation se déroule à Montréal, en soirée, à la suite de la journée de travail. L'employé revient chez lui vers deux heures du matin et doit être au boulot pour 7 heures 30 le lendemain matin. Cela est très fatiguant pour lui ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

« Les lieux de rencontre se situent dans les hôtels, les suites ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

On observe donc un fonctionnement distinct des activités de formation, selon qu'il s'agit d'une formation à l'embauche ou donnée par des fournisseurs externes. La formation à l'embauche se fait à l'interne, pendant les heures de travail. Un vendeur déjà en poste enseigne au nouvel employé les rudiments de son métier en tenant compte des méthodes de vente en cours à La Boutique de l'électroménager. La formation donnée par des fournisseurs externes a lieu généralement après les heures de travail, en soirée, dans des locaux distincts du commerce d'électroménagers. Sans être obligatoire, celle-ci est toutefois fortement recommandée au personnel, puisqu'elle favorise une meilleure connaissance des appareils vendus en magasin, permet aux employés de mieux servir la clientèle, et augmente donc les ventes en magasin. Les employés sont ainsi incités à suivre les diverses formations, et encore davantage si on tient compte de la bonification se rattachant à l'atteinte des quotas de vente des produits.

4.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER

La Boutique de l'électroménager, tel que nous venons de le décrire, développe ses stratégies de formation selon des objectifs de rentabilité bien spécifiques et axés sur la performance des vendeurs. Les expériences de formation des employés reflètent à de nombreux égards ces objectifs, puisque ils sont appelés à suivre des formations à l'année longue, afin de se familiariser aux nouveaux produits. L'employeur compte sur leur participation aux activités de formation, afin qu'ils puissent acquérir les meilleures techniques de vente afin de satisfaire les objectifs de rentabilité et les quotas de vente fixés.

4.3.1 Portrait des employés interviewés au / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Trois employés ont été interviewés, soient un gérant des ventes, et deux représentants des ventes. Afin de préserver leur anonymat, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, et employé 3.³⁵ Les employés rencontrés ont une ancienneté moyenne de 15 ans et demie à La Boutique de l'électroménager et ils y travaillent à temps plein. Leurs tâches consistent à se préoccuper constamment de la qualité des appareils électroménagers offerts à la clientèle; préoccupation qui fait d'ailleurs partie intégrante du service à la clientèle de ce commerce. (Tableau 6).

| Caractéristiques | Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|---------------------------------------|--|---------------------------------|--|
| Statut | Temps plein | Temps plein | Temps plein |
| Tâches principales | S'assurer que chaque client est bien servi par les Représentants. Donner le plus d'informations possibles aux représentants pour qu'ils informent bien les clients. | Conseiller des ventes et ventes | Vente au détail en magasin, vente des produits aux clients Répondre aux clients. Vendre de l'électroménager de la meilleure façon possible |
| Ancienneté dans l'organisation | 13 ans | 7 ans | 26 ans et demi |

³⁵ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

| Ancienneté sur le marché du travail | 18 ans | 13 ans | 30 ans |
|--|--|--|---|
| Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs | . Emplois antérieurs : vendeur ; électricien sur la construction | . Formations : Sur les réparations . Emplois antérieurs : vente d'aspirateurs | . Emplois antérieurs : Fonderie, usine de plastique |

Ce commerce dispose d'une flotte d'une vingtaine de véhicules et plus; ce qui signifie que non seulement il a des représentants sur la route, mais qu'il est en mesure d'assurer la livraison des appareils électroménagers à sa clientèle. C'est pourquoi une certaine collaboration entre les employés est requise afin d'assurer un service à la clientèle optimum, tant pour assurer la livraison des nouveaux appareils électroménagers, que pour en effectuer la réparation, au besoin.

La collaboration au sein du personnel

« Au gérant des livreurs, aux autres gérants des autres succursales, les gérants de service, les représentants sur la route pour d'autres compagnies ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Dans le cadre de cette collaboration, nous constatons, selon l'analyse des témoignages, que les objectifs de rentabilité commerciale sont une fois de plus prédominants??.

Des objectifs de rentabilité prédominants??

« Éloge d'informations parce qu'eux parlent de leurs produits. Plus, ils en parlent plus on va être apte à en vendre. C'est pour connaître davantage. La supervision des vendeurs, les horaires, les évaluations mensuelles de chacun. S'assurer autant que possible qu'ils atteignent leurs objectifs et ceux du magasin ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Certaines tâches nécessitant une collaboration avec les employés n'ont cependant d'autres objectifs que d'offrir un bon service à la clientèle.

« Les autres représentants, les gars des pièces quand on a besoin de savoir le prix du morceau ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Parfois, la collaboration ne vise qu'à apporter un meilleur soutien à un ou une collègue de travail qui est trop débordée dans son travail.

« Quotidienne, comme je vous dis des fois, on en a des nouveaux. Alors des fois, il y a des choses qu'ils ne connaissent pas, alors il faut les aider ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Les objectifs de rentabilité sont au cœur des différentes stratégies de formation déployées dans ce commerce. À ces objectifs se greffent aussi d'autres aspects visant une meilleure entraide ou une meilleure efficacité fonctionnelle entre les employés. La collaboration est donc requise et essentielle pour ce faire et montre à quel point elle est partie prenante des tâches des employés.

4.3.2 Les expériences de formation des employés de La Boutique de l'électroménager

En règle générale, La Boutique de l'électroménager offre une formation de base à ses nouveaux employés.³⁶ Cette formation donnée par la formatrice externe est suivie d'une formation spécialisée sur les techniques de vente. Lorsque l'établissement commercial propose de nouveaux équipements électroménagers à sa clientèle, diverses autres formations provenant des fournisseurs externes sont également offertes au personnel.

Pour leur part, les employés rencontrés ont eu des expériences professionnelles dans des départements différents ou autres emplois divers à La Boutique de l'électroménager. C'est en apprenant sur le tas qu'ils ont été initiés à l'exercice de leur métier actuel.

L'initiation à l'exercice du métier

« Moi, au fil des ans, quand tu es assistant-gérant, tu fais beaucoup de tâches de gérant. Tu apprends beaucoup à faire ça ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« Moi, j'étais au service avant comme je disais tantôt. Mais moi, quand j'ai donné mon nom ici, en 1996, exactement pour être sur la vente, il n'y avait pas de place comme vendeur. Ils m'ont mis aux pièces et services. J'aimais plus ou moins ça, mais j'avais besoin d'une job. J'ai été là jusqu'à trois ans après, ce qui m'a donné une très bonne expérience côté technique. Après ça, il y a eu une opportunité de vendeur à l'usage. Le propriétaire, il le savait, ça faisait plusieurs fois que je lui demandais ma chance aux ventes, qu'il ne le regrettait pas. Tu sais, je l'achalais, je la voulais ma job de vendeur. J'ai vendu de l'usage pendant plusieurs mois. Après, je suis venu ici. Depuis ce temps, je vends ici ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« J'ai commencé ici, comme faire de la livraison. J'ai fait à peu près tout ce qui se faisait dans le magasin et j'ai commencé tranquillement sur la vente. Depuis ce temps-là, je suis sur la vente ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« J'en ai eu seulement une. C'était en général pour les ventes, si on peut dire, la façon que ça fonctionne, ainsi de suite. Ce n'était pas un cours particulier sur la vente, tel quel parce que ceux qui étaient au cours on avait déjà plusieurs années d'expérience. Les formations, en général, c'est plus pour les produits. Si on va dans différentes compagnies, selon les produits haut de gamme, ainsi de suite ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Les expériences de formation des employés portent sur les techniques de vente, ainsi que sur les appareils électroménagers vendus en magasin (Tableau 7).

³⁶ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

TABLEAU 25 : Les expériences de formation des employés interviewés – La Boutique de l'électroménager

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|--|---|---|
| . Formation sur les points de vente . Formation sur tous les produits vendus en magasin | . Formation sur les nouveaux produits | . Formation sur les techniques de vente |

Les données recueillies font bien ressortir les caractéristiques des activités de formation qu'ont reçu les employés depuis qu'ils exercent leur métier actuel. Nous les illustrons à l'aide des extraits ci-dessous :

La formation sur les techniques de vente

« Ils font ça à leur bureau. Il y a comme une petite salle au Delta. Ils louent une salle, mais normalement, c'est au bureau sur la rue Doffen. Chaque nouveau vendeur, quand il y a une formation, ils choisissent un ou deux vendeurs par succursale. Ils se rencontrent là toute la journée ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

La formation des fournisseurs sur les nouveaux produits électroménagers

« Maytag, supposons qu'ils veulent nous parler des lave-vaisselle, laveuses sèches nouveaux modèle. Aussitôt qu'il y a de nouveaux modèles, on fait une clinique pour connaître le produit, savoir le fonctionnement, peu importe la marque ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« Ça c'est continuellement. Comme là, on en a deux prochainement. C'est des cours de formation sur les produits. Tu as beau être bon vendeur, si tu ne connais pas ton produit ça ne vaut pas cinq cents. L'autre cours, c'est vraiment des cours de vendeur, vrai vendeur (...), et les trucs du métier ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Ces activités de formation se donnent régulièrement et ont lieu généralement à l'extérieur de La Boutique de l'électroménager.

Les lieux de formation

« Cela a lieu soit ici dans le commerce ou à l'extérieur « show room » à leur salle de montre. Ils montrent tous leurs produits avec un petit souper. Il y a un gars qui parle de leurs produits et ils leur montrent leurs produits. Il parle des différences entre les produits tant techniques que de la vente. Qu'est-ce qu'on devrait dire, tous les points techniques ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Les temps de formation

« Eux autres disent il y a une clinique, telle journée. On s'organise pour être là la journée prévue. C'est après les heures d'ouvrage normalement on fait notre journée et à la fin du travail. Comme hier, on est montés à Laval ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Ces activités de formation visent aussi à améliorer le rendement de l'employé tout en lui permettant d'offrir un meilleur service à la clientèle.

Améliorer la rentabilité de l'employé

« C'est sûr qu'en connaissant plus, on devient professionnel. Plus tu connais ton produit, plus tu vas avoir de la facilité à le vendre. Automatiquement, ça va te faire donner un meilleur rendement aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« Toujours pour qu'on puisse vendre le plus possible de produits. C'est sûr que si on n'en vend pas, ils n'aimeront pas ça. Il faut toujours en vendre un peu, ce qui est normal aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« Si comme hier, c'est une clinique de haut de gamme. Ceux qui ne vendent pas de haut de gamme ne sont pas obligés d'y aller. Ceux qui vendent du haut de gamme, c'est préférable pour connaître les produits. Parce que si tu ne connais pas le produit, c'est plus difficile de le vendre parce que dans le haut de gamme, c'est plus complexe un peu que des modèles réguliers ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Dans un cas de figure, l'employé a signalé avoir été impliqué dans la décision d'offrir une formation, car certaines lacunes ayant été observées dans la méthode de vente d'un vendeur.

« Oui, ça arrive. J'ai demandé, il y a deux semaines environ et c'est moi qui avait demandé. Je trouvais qu'il y avait un besoin là-dedans ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« J'avais vu ça quand il y a un vendeur qui essaie de vendre tel produit et je vois que...ou qu'est-ce qu'il dit, si ça n'a pas de bon sens. On voit qu'il y a un fléau et un relâchement vis-à-vis ce produit-là, alors ça veut dire qu'on est dû pour avoir une formation ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

L'extrait ci-dessous nous permet d'observer les différentes caractéristiques qui doivent être valorisées lors d'une activité liée à la vente.

Les caractéristiques à être valorisées dans le cas d'une vente

« Les caractéristiques qu'il y a sur un appareil. Exemple, une automobile, elle a l'air climatisé, l'autre ne l'a pas. Il faut toujours trouver une économie au client par rapport à une caractéristique. Pourquoi devrais-je acheter lui par rapport à lui? Il faut être au courant de ça ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Les nouvelles acquisitions d'électroménagers génèrent des cliniques de formation spécialisées. Sans être obligés par leur employeur, les employés sont fortement incités à suivre les formations, afin d'écouler les dernières acquisitions, c'est-à-dire vendre les nouveaux appareils aux consommateurs et consommatrices. En effet, selon les résultats d'enquête, une meilleure connaissance des produits, inciterait davantage l'employé à les proposer à la clientèle afin que celle-ci les achètent.

Mieux connaître les nouveaux appareils électroménagers

« C'était aux pièces et services. On en avait régulièrement, dont une nouvelle marque de laveuse. Là, le représentant venait, il amenait une marque de laveuse. On les défaisait, on l'étudiait. C'était pour les

techniciens, pour nous les gars de comptoir. On y allait quand même pour avoir l'idée ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« On en a eu une la semaine passée. On en a une cette semaine. On en a une dans deux semaines. Six à dix par année sur les produits nouveaux et les anciens produits. Peut-être plus dépendamment des années ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« On peut dire souvent quand il y a une nouvelle clinique, peu importe le vendeur, on est plus porté les premières journées à vendre ce produit-là. Une autre clinique, tu es plus porté à vendre l'autre, mais pas nécessairement à les vendre. Mais on les connaît mieux, mettons que ça donne plus un regain à n'importe quel vendeur. Tu sais, les gens disent, je veux avoir tel produit, alors il y a des petites choses que tu t'es remémoré des fois, c'est plus facile à expliquer les produits par année ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« C'est toujours préférable si on a un empêchement, ça peut arriver. Ils ne feront pas de crise avec ça. Mais normalement, c'est aussi bon pour nous autres que pour eux ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

En résumé, rappelons que les principales formations des employés interviewés concernent les nouveaux appareils électroménagers. Ils ont reçu peu de formation à l'embauche, et cela s'explique par le fait qu'antérieurement à l'exercice de leur métier actuel, ils ont acquis une expérience de travail dans plusieurs départements de travail du commerce. Aussi ont-ils été familiarisés à différentes méthodes de travail. Nous avons vu également que plusieurs facteurs convergent pour les inciter à suivre les formations sur les nouveaux produits, même si celles-ci ne sont pas obligatoires. Ces formations leur permettent de mieux connaître les produits, et donc de mieux les vendre aux consommateurs et consommatrices. Par ailleurs, leurs incidences ne sont pas négligeables, puisque elles peuvent aussi générer indirectement un accroissement des ventes. En effet, grâce à une meilleure connaissance des produits, les employés sont plus enclins à les proposer à la clientèle pour que cette dernière les achètent. En outre, lorsque les objectifs de vente sont atteints, un bonus se rattache à leur salaire régulier. Ce bonus doit toutefois être considéré avec circonspection, compte tenu du fait que les formations sur les produits se déroulent normalement en soirée, et qu'elles ne sont pas rémunérées. L'employé concède donc du temps de disponibilité «gratuit» à La Boutique de l'électroménager.

4.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Les données recueillies démontrent clairement que la quantité ne fait pas nécessairement le « succès » des formations.³⁷ Effectivement, tel que le montre le tableau ci-dessous, un seul employé sur trois a mentionné une activité de formation « à succès » (Tableau 8).

TABLEAU 26 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – La Boutique de l'électroménager

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|---|-----------|-----------|
| . Formation sur les techniques de vente | . Aucune | . Aucune |

La formation « à succès » mentionnée par cet employé est la formation sur les techniques de vente. Selon lui, le fait de permettre une meilleure connaissance des produits, d'apprendre comment offrir un meilleur service à la clientèle et de bénéficier d'outils adéquats pour bien répondre aux besoins de celle-ci constituent les principaux facteurs de succès.

Une meilleure performance

« La formation qu'on a avec la formatrice, les cours de vente interne, c'est bien. Ça ne lui a pas nuit. Ça augmenté le chiffre de vente. On en a fait de meilleurs vendeurs. On essaie de leur donner les meilleurs outils possibles pour qu'ils deviennent plus performants ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Une meilleure connaissance des produits

« Exemple, un employé qui ne vend jamais ce produit-là parce qu'il ne le connaît pas, a eu sa formation, le lendemain se met à en vendre. Voyez-vous comment ça peut être? Quand on ne connaît pas un appareil, on n'est pas à l'aise de le présenter. Toute personne ne veut pas faire paraître qu'elle ne connaît pas cet appareil. Alors tu ne le présente pas ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Dans le même ordre d'idées, les employés éprouvent une plus grande confiance en eux et en leurs propres capacités grâce à l'acquisition de nouvelles notions et de tout autre élément de connaissance appris en cours de formation.

Une plus grande confiance en soi

« Chaque personne devient plus sûre d'elle. C'est sûr que quelqu'un qui est sûr de lui quand il présente un appareil, le client le ressent ça, une facilité à « closer » (compléter) une vente ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Les facteurs de succès liés à l'activité de formation se résument donc comme suit en ce qui a trait à la formation sur les techniques de vente. Elle accroît la confiance de

³⁷ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

l'employé qui saura mieux ensuite aborder la clientèle lorsqu'il s'agira de lui proposer une gamme de produits électroménagers.

4.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Les données recueillies auprès des employés interviewés ne font pas ressortir d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (Tableau 9).³⁸

TABLEAU 27 : Exemples d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec – La Boutique de l'électroménager

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|-----------|-----------|-----------|
| . Aucune | . Aucune | . Aucune |

Toutefois, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'obstacles liés à la poursuite d'activités de formation. Les lieux de formation, en effet, lorsqu'ils sont à l'extérieur de l'organisation, font souvent l'objet de critiques du fait de leur éloignement du lieu de travail immédiat des employés.

Une difficulté tenant à l'éloignement des lieux de formation

« Le seul obstacle qui se présente, je vais vous dire, c'est quand il faut aller à l'extérieur comme à Montréal. Comme mardi le 27 avril, il y en a une. Ça ne plaît pas à tout le monde de monter à Montréal ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

En outre, l'idée de suivre une formation pour vendre des produits n'est pas nécessairement prisée par tout le personnel. Étant d'avis que la technique de vente reste la même, peu importe la nature ou le type de produit à vendre, les formations apparaissent ainsi moins pertinentes, selon un employé.

Une remise en cause sur la pertinence d'une formation sur les techniques de vente

« Je vous dirais, moi personnellement, que les formations de vente quand tu vends des électros, quand tu vends des autos, quand tu vends des habits, c'est pas la même façon de le vendre. J'ai des amis, mon père est agent d'immeuble ça fait vingt ans. Il n'a pas la même approche avec un client que moi j'ai pour une laveuse à 800\$, qu'un autre de mes chums qui vendait du linge de grande marque dans une boutique. C'est pas les mêmes formations. Ce n'est pas la même attitude de vente. Dans mon livre à moi, je trouve ça inutile ce que j'entends dire dans certains forums ou cliniques de vente ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

³⁸ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

« Approcher le client quand il rentre, moi je ne crois pas à ça. Moi, je sers n'importe quel client, peu importe la manière qu'il s'habille, je ne juge pas. Je sais qu'il dira ça dans la formation; un type de client habillé de telle façon. Tu as plus de chance que l'autre habillé en culotte de jogging. Je trouve ça complètement faux. Par expérience, je peux te dire que c'est très faux. Moi, je ne suis pas pour les formations techniques de vente. J'ai ma façon de vendre. Ça fait longtemps, ça fait dix ans que je vends, peu importe les affaires que j'ai vendues. Pas besoin qu'un bonhomme en habit de 2000\$ me dise... ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Une opinion répandue est à l'effet que l'acte de vente est le même quelque soit le produit. Aussi, les difficultés ou les échecs ne reposent pas tant sur la maîtrise de techniques de vente spécifiques, que sur la connaissance du produit proprement dit, cette dernière étant davantage déterminante dans la réussite et l'aboutissement d'une vente.

La connaissance du produit prime

« Non, parce que c'est toujours une connaissance des produits. Ça revient toujours au même. Des fois, la soirée est plus drôle ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Nous observons donc que bien que les employés interviewés n'aient pas identifié d'activités de formation ayant connu des difficultés ou un échec, la distance des lieux où se donnent les formations remet en cause leur pertinence, surtout lorsque les employés renoncent à les suivre pour cause d'éloignement.

4.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Les employés ont quelques expériences de formation à l'utilisation des technologies. (Tableau 10)³⁹

TABLEAU 28 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – La Boutique de l'électroménager

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|--|---|------------------|
| . Entraînement sur le système informatique | . Formation sur le système informatique | . Aucune |

Cependant, la formation à l'utilisation des TIC est de courte durée à La Boutique de l'électroménager. Elle se résume à l'apprentissage du fonctionnement de l'ordinateur.

Une formation à l'utilisation des TIC

³⁹ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

« On donne quand même une petite formation là-dessus dans le système informatique. Aller dans l'inventaire, faire une facture, ça on le montre. Ça fait partie d'une tâche ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Dans leurs fonctions régulières, les employés recourent régulièrement aux ordinateurs pour obtenir certaines informations spécialisées sur les caractéristiques des produits et appareils électroménagers (type de détergent à utiliser pour les lave-vaisselle, fonctionnement des températures des réfrigérateurs, disposition des aliments dans les tiroirs réfrigérés, vêtements et grosseur de la cuve des laveuses, fonctionnement des opérations de nettoyage pour les cuisinières).

Les tâches nécessitant l'utilisation des TIC

« C'est sûr qu'on a à travailler avec ça. L'inventaire est tout là-dedans. Quand il faut aller sur Internet, trouver les dimensions, trouver les modèles. On ne fait pas tellement de Word, vaguement, mais ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Signalons par ailleurs que le degré d'utilisation des technologies varie beaucoup entre les employés. Dans un cas de figure, l'ordinateur sert seulement pour obtenir de l'information sur les caractéristiques des produits et appareils électroménagers.

Un d'outil d'aide à la recherche d'informations

« Moi, c'est très rare que j'aille sur Internet. Je ne suis pas un habitué de l'ordinateur. Si j'ai besoin de renseignements, je vais voir le gérant ou quelque chose. C'est plus pour les dimensions des choses semblables. Lui va me sortir les dimensions avec les livres aussi. Très rarement le courrier électronique ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Dans le même ordre d'idées, nous observons que l'accès aux technologies est très encadré et contrôlé. Dans le cas de figure ci-dessous, l'employé interviewé signale n'avoir plus la possibilité de les utiliser librement, depuis qu'il y a eu des abus avec l'Internet à des fins autres que la vente d'appareils électroménagers.

Un accès aux technologies très encadré et contrôlé

« Malheureusement non parce qu'ils nous ne donnent pas les outils pour aller sur Internet. Ils ont tout coupé Internet du côté des ventes. Ils nous ont coupé les cordes en nous enlevant Internet. Malheureusement, on ne peut pas le faire. Ici, ils ont décidé de l'enlever. Je trouve ça vraiment plate ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« On l'a pas eu très longtemps. Je pense qu'on l'a eu un mois et je pense qu'ils ont décidé de l'enlever parce qu'il y avait trop de gens qui allaient sur les sites Internet, qui n'avaient pas rapport avec l'ouvrage. Tout le monde est pénalisé pour ça. Quand on veut aller sur Internet, c'est surtout pour aller chercher des spécifications pour les produits. Là, on les imprime et quelqu'un qui veut acheter un four encastré, ça prend les dimensions du trou. On va sur Internet et on les envoie à quelqu'un. Ils nous ont coupé cet outil-là et je trouve ça vraiment plate ».

Extrait d'entretien, La Boutique de l'électroménager

L'employeur a fait un bond en arrière préférant recourir à d'anciennes méthodes de travail, exigeant de l'employé qu'il obtienne, par le biais de la documentation spécialisée disponible, les spécifications techniques dont il a besoin sur les appareils et produits, et non plus par l'entremise des technologies comme auparavant.

Le recours à d'anciennes méthodes de travail

« Malheureusement, on nous a coupé la corde. On utilise des livres. C'est tout dans des livres de compagnie qu'ils nous donnent. L'ordinateur en tant que tel, pas mal moins, s'il y a de quoi de vraiment urgent que j'ai vraiment besoin, je vais aller à la comptabilité ou aux pièces. Je prends un ordinateur, je vais sur Internet. Je vais là. Sur le côté des ventes, ils nous ont enlevé Internet ».

Extrait d'entretien. Employé – La Boutique de l'électroménager

Pour résumer, les employés n'ont reçu qu'un apprentissage sommaire sur le fonctionnement de procédures simples du système informatique. Nous constatons aussi, que le degré d'utilisation des technologies varie d'un employé à un autre. À titre d'exemple, un employé signala ne pas les utiliser, alors qu'un autre nous fit part du contrôle très serré et du fort encadrement lié à leur utilisation depuis les abus avec l'Internet à des fins autres que la vente de produits et d'appareils électroménagers. L'employeur a mis un frein à cette situation en recourant à d'anciennes méthodes de travail. Nous pouvons nous demander à juste titre si cela n'aura pas pour conséquence de ralentir les possibilités de mobilité professionnelle et de promotion du personnel en place à plus ou moins long terme.

4.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

L'évaluation

À La Boutique de l'électroménager, l'évaluation se réalise avant l'embauche du nouveau personnel. Elle s'effectue sous la responsabilité de la formatrice externe, qui analyse le profil du candidat ou la candidate à un poste au sein de l'établissement commercial et détermine si il ou elle a les compétences requises pour travailler dans le domaine de la vente.⁴⁰

⁴⁰ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

L'évaluation avant l'embauche du nouveau personnel

« C'est la formatrice, c'est elle qui a jugé s'il fallait les engager ou pas. Eux autres aussi, ils ont une évaluation à faire pour voir si ils ont aimé le cours, et ce qu'ils n'ont pas aimé ».

Extrait d'entretien, Employé 1 – La Boutique de l'électroménager

« Il y a des petites activités internes qu'elle fait faire, des exemples de comment vendre tel produit par rapport à une objection d'un client sur telle affaire ».

Extrait d'entretien, Employé 1 – La Boutique de l'électroménager

Les formations des fournisseurs externes sur les nouveaux produits et appareils électroménagers ne donnent pas lieu à des évaluations car elles ne sont pas obligatoires.

Les formations des fournisseurs externes ne font pas l'objet d'évaluation

« Non, il n'y a pas d'évaluation parce que c'est pas l'employeur. On n'est pas payé pour ça nous. Ça embarque sur nos heures à nous ».

Extrait d'entretien, Employé 2 – La Boutique de l'électroménager

Mentionnons cependant qu'il y a une forme de contrôle informel du savoir-faire des employés. Il s'observe en évaluant la qualité du service à la clientèle de l'établissement, ou encore mesurant le niveau de vente atteint. Si les quotas de vente préalablement établis ne sont pas rencontrés, cela peut être une indication que les employés ne peuvent servir correctement la clientèle à cause de leur méconnaissance du fonctionnement et des caractéristiques des produits et appareils électroménagers. L'employeur ne pourra alors que reconnaître les difficultés des employés dans l'accomplissement de leurs tâches. Cet examen informel constitue une forme d'évaluation de leur rendement. La formatrice externe pourra d'ailleurs intervenir en concevant une formation d'appoint sur le service à la clientèle ou les techniques de vente, afin de solutionner leurs difficultés.

Des formations additionnelles

« Si on voit qu'il ne vend pas le gars, on a un petit problème. Il faut savoir comment ça. C'est justement ceux-là qu'on sélectionne pour retourner à la formation ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Au fil des semaines, un employé qui ne parvient pas à atteindre le pourcentage de vente fixé préalablement par l'employeur finira par être congédié.

Le suivi

Le suivi à La Boutique de l'électroménager est celui réalisé par les représentants de produits subséquemment aux activités de formation des fournisseurs externes. Il permet de vérifier les connaissances acquises par les employés et de solutionner leurs problèmes lorsqu'ils éprouvent des difficultés pour expliquer à la clientèle le fonctionnement des appareils électroménagers.

Le suivi des représentants externes

« Le suivi, il (représentant) le voit, quand on vend des produits. Tu fais une clinique. Supposons que tu vends plus les produits haut de gamme. Là il dit que la formation a servi à quelque chose. Comme je dis, il y a toujours un

certain suivi parce que les représentants ne passent en majeure partie pas à toutes les semaines nécessairement. Mais ils nous renouvellent toujours leurs produits ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Ces différentes observations issues des données d'enquête offrent quelques exemples d'évaluation et de suivi consécutifs aux activités de formation de La Boutique de l'électroménager. Nous sommes d'avis que la véritable évaluation permanente et régulière à laquelle n'échappent pas les employés est l'examen mensuel des ventes réalisées. Dans ce cadre, la formatrice externe a le mandat d'évaluer la performance des employés et d'apporter des correctifs, lorsque ceux-ci ne maîtrisent pas suffisamment les techniques de vente. Il est aussi intéressant d'observer que puisque certaines formations sur les nouveaux produits et appareils électroménagers ne sont pas obligatoires, elles ne comprennent pas d'évaluations systématiques. Seul un suivi est réalisé par les représentants des ventes consécutivement aux formations des fournisseurs externes.

4.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER

Tout au long de cette monographie, nous avons mis en relief un certain nombre de facteurs contraignants découlant des obligations qu'exige le travail dans un commerce. Par exemple, l'obligation pour les vendeurs d'atteindre un quota de vente à chaque semaine, de travailler trois week-ends par mois, les nombreuses formations données en soirée, les restrictions liées à l'utilisation des technologies, etc. Considérant ces facteurs, nous allons analyser maintenant les attitudes et perceptions des employés quant aux différentes formations de La Boutique de l'électroménager.

4.4.1 Le point de vue du responsable interviewé de La Boutique de l'électroménager

Le responsable interviewé n'a pas relevé d'attitudes et de perceptions spécifiques des employés en ce qui a trait aux activités de formations, prétextant que celles-ci déroulent en semaine. (Tableau 11).⁴¹

TABLEAU 29 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue de la responsable interviewée – La Boutique de l'électroménager

Conciliation emploi-famille : « C'est un obstacle pour travailler seulement. Les magasins sont ouverts les samedis et les dimanches. Ils travaillent trois fins de semaine par mois. Mais pour la formation, cela ne pose pas de problème, car celle-ci est donnée en semaine (mardi, mercredi et jeudi) ».

Bien que ces formations se donnent fréquemment en dehors des heures de travail et en soirée, le responsable interviewé ne perçoit pas à première vue de difficulté majeure sur ce plan. Il ne semble pas sensibilisé à la problématique de la conciliation emploi-famille lorsque les formations se donnent en soirée. Par ailleurs, considérant les pénuries de personnel dans divers domaines professionnels du commerce de détail et tenant compte des besoins de main d'oeuvre de La Boutique de l'électroménager, le responsable souhaite que soient adoptées des mesures de sensibilisation afin que les jeunes orientent davantage leur choix académique vers les formations professionnelles.

⁴¹ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Une formation accommodante

« Les magasins sont ouverts les samedis et les dimanches. Ils travaillent trois fins de semaine par mois. Mais pour la formation, cela ne pose pas de problème, car celle-ci est donnée en semaine (mardi, mercredi et jeudi) ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

Valoriser la formation professionnelle

« Il faudrait prendre conscience que ce n'est pas tout le monde qui peut aller à l'université. On devrait insister davantage sur la formation professionnelle, inciter les décrocheurs à s'orienter vers celle-ci. L'entreprise a de la difficulté à trouver du personnel, un bon technicien pour faire la réparation des équipements. C'est difficile de trouver une main-d'œuvre compétente parce que les jeunes sont mal orientés au départ ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Boutique de l'électroménager

Comme l'a signalé le responsable interviewé, il y a actuellement sur le marché de l'emploi, une pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans le domaine de la réparation des équipements. C'est pourquoi, il importe de sensibiliser davantage les jeunes aux diverses opportunités de carrière qu'offre une formation professionnelle. La Boutique de l'électroménager a elle-même recours à différentes catégories socioprofessionnelles. Que l'on songe entre autres aux réparateurs d'appareils électroménagers et aux techniciens provenant des écoles de formation professionnelle.

4.4.2 Le point de vue des employés interviewés de La Boutique de l'électroménager

En règle générale, les attitudes et les perceptions des employés en regard de la formation sont positives, malgré quelques nuances en fonction de caractéristiques telles que l'ancienneté et les périodes de formations (Tableau 12).⁴²

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|--|---|---|
| <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Bien, j'aime montrer le plus possible aux gens. Plus ils vont être connaisseurs, plus je vais être content ».</p> <p>. <u>Attitudes des collègues</u> : « C'est qu'ils collaborent, mais un gars que ça fait 15 ans qui vend, lui, il va dire qu'il n'a pas besoin de ça pour vendre. Chaque truc, il va devenir meilleur vendeur, même si ça fait 15 ans que tu vends. On apprend tous les jours ».</p> <p>. <u>Différences entre les employés</u> :</p> | <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Les formations pour les nouveaux produits, tout le monde devrait le suivre parce que tout change. C'est le fun ici parce qu'ils ne t'imposent pas ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « Dans mon cas à moi, c'est moins difficile, je n'ai pas d'enfants. J'ai une copine, moi, comme mettons pendant 10 ans de temps, je travaillais du lundi de 8 heures à 4 heures. Après, tu tombes avec des horaires de fin de semaine et de soir. J'ai été habitué comme ça, je ne suis</p> | <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Bonne, je vais pas mal à toutes les cliniques à moins de cas exceptionnel. La performance est bien. Comme je dis, c'est toujours de mieux connaître les produits pour mieux les vendre ».</p> <p>. <u>Participation des collègues à la formation</u> : « Très bonne. On va là pour se renseigner normalement. C'est toujours positif ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « Non, si c'était tous les jours, ce serait un</p> |

⁴² Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

| | | |
|---|---|---|
| <p>« C'est sûr ceux qui se croient plus fins que tout le monde, ils disent qu'ils n'ont pas besoin de ça. Ils pensent tout connaître. Quand même que ça fait vingt ans que tu es dans ça, il y a tout le temps quelque chose que tu ne contrôles pas bien. ».</p> <p><u>Conciliation emploi-famille :</u> « C'est sûr que s'il faut que tu ailles à une formation ou des cliniques chaque semaine, ça tape sur les nerfs de tout le monde, côté vie sociale. À un moment donné, il n'y a pas juste ça travailler. Je peux vous dire que dans d'autres magasins, ce n'est pas évident. Nous, ici, on essaie d'avoir un horaire quand même, même si c'est de la vente au détail que tout le monde soit content ».</p> | <p>pas plus malheureux, au contraire ».</p> <p><u>Différences entre les employés selon l'âge :</u> « Il y en a qui viennent et ça ne les tentent pas, j'en suis convaincu. Ça se voit dans la face du monde. Quand ils sont en congé et ils restent à une autre ville, descendent ici pour ça, ça ne les tentent pas toujours rendu à un certain âge aussi. On voit plus ça dans les vieux vendeurs. Les vendeurs que ça fait 20, 25 ans qui travaillent dans le métier, ils ne veulent pas apprendre plus. Ils vendent ce qu'ils aiment vendre. C'est tout à fait correct ».</p> | <p>problème, mais quand c'est une fois de temps en temps, il n'y a pas vraiment de problèmes, pas pour moi ».</p> <p><u>Différences entre les employés :</u> « Non, comme je dis, on va vraiment pour se renseigner pour connaître le produit le plus possible ».</p> |
|---|---|---|

Le transfert de connaissances d'un employé à un autre est perçu de manière positive. En outre, mieux connaître le fonctionnement des appareils électroménagers est une qualité professionnelle qui augmente la confiance en soi du personnel dans l'accomplissement de ses tâches et qui accroît aussi les chances de succès d'une vente.

Le transfert de connaissance d'un employé à un autre

« Bien, j'aime montrer le plus possible aux gens. Plus je vais dire d'informations aux vendeurs, plus ils vont être connaissants, plus je vais être content. Ma job, ce n'est pas de garder les informations pour moi, c'est de les transmettre. Contrairement à d'autres gérants, qui eux chaque information qu'ils vont avoir, ils vont la mettre dans leur poche et ça ne sort pas de là ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Une bonne connaissance du fonctionnement des appareils électroménagers

« Oui, parce que c'est toujours de savoir le plus possible les produits qu'on vend. Si tu ne les connais pas, tant pi, il y en a un autre qui les connaît plus. Bien là, tu ne vendras pas. C'est toujours pour apprendre les produits parce que c'est toujours des formations en majeure partie pour savoir le fonctionnement des produits. Maintenant, on a à peu près trente-cinq marques. Chaque compagnie a à peu près deux ou trois marques. Comme Maytag, il faut prendre les produits Maytag, après la même compagnie, les produits Green Air, les produits Amano, parce que ça appartient tout à la même compagnie. Mais c'est des produits différents ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Apprécier que les formations ne soient pas imposées

« Bonne, je vais pas mal à toutes les cliniques, à moins de cas exceptionnels. La performance est bien. Comme je dis, c'est toujours de connaître le mieux possible les produits pour mieux les vendre. Nous, l'avantage, c'est qu'on n'est pas à la commission. On y va selon le besoin du client, pas selon le besoin du vendeur. Il y a plusieurs choses, le nombre de personnes, ainsi de suite, vendre le bon produit ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Une autre particularité non négligeable de l'attitude positive des employés à l'égard des formations tient au fait qu'elles ne sont pas obligatoires, et ce, malgré certaines

contraintes inhérentes aux formations des fournisseurs externes données en soirée. Malgré tout, les employés sont conscients qu'il est de leur responsabilité de bien connaître les produits et appareils électroménagers proposés à la clientèle. C'est pourquoi, ils choisissent de leur propre chef de suivre ces formations, étant donné les risques éventuels de rater une vente s'ils méconnaissent les nouveautés. Cependant, nous allons voir que des attitudes négatives se déclarent lorsqu'il est question des formations après les heures de travail.

Apprécier que les formations ne soient pas imposées

« Les formations pour les nouveaux produits, tout le monde devrait les suivre, parce que tout change. C'est le fun parce qu'ils ne t'imposent pas. Moi je déteste ça une compagnie qui t'impose. Toi, tu es là à sept heures, à soir, jusqu'à 9 heures pour la formation. Regarde, demande-moi, je vais avoir plus le goût de le faire, que si on ne me l'impose. Moi, je suis comme ça ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« Oui et non, c'est sûr qu'un employé sait fort bien quand il y a de la formation. C'est pour sa business. Plus je suis informé, plus je vais être bon. Quelqu'un qui ne veut jamais aller aux formations, je peux vous assurer qu'à la fin du mois, ça va être le pire vendeur ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Ainsi, certaines attitudes à l'égard de la participation à la formation peuvent être négatives lorsque l'employé cumule déjà une grande expérience de travail dans le domaine de la vente.

Privilégier les trucs du métier à la formation

« C'est sûr qu'ils collaborent, mais un gars que ça fait 15 ans qu'il vend, lui, il va dire qu'il n'a pas besoin de ça pour vendre. Chaque truc, tu vas devenir meilleur vendeur même si ça fait 15 ans que tu vends. On apprend tous les jours ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Une impression de « saturation » avec le cumul des années d'expérience

« Il y en a qui viennent et ça ne leur tentent pas, j'en suis convaincu. Ça se voit dans la face du monde. Quand ils sont en congé et ils restent à l'autre bout dans une autre ville, descendent ici pour ça. Ça ne leur tentent pas toujours rendu à un certain âge aussi. On voit plus ça dans les vieux vendeurs. Les vendeurs que ça fait 20, 25 ans qu'ils travaillent dans le métier, ils ne veulent pas en apprendre plus. Ils vendent ce qu'ils aiment vendre. C'est tout à fait correct. Nous, les jeunes, on est plus dynamiques, plus ouverts à apprendre des choses ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Des attitudes négatives apparaissent aussi si on fait une combinaison des facteurs contraignants qu'exige le métier de vendeur à la Boutique de l'électroménager. Par exemple, le fait de travailler les week-ends et de suivre des formations en soirée après les heures de travail, et ce, plusieurs fois dans une même année empiètent sur la vie personnelle et privée des employés et ceci n'est pas sans conséquence sur la conciliation emploi-famille. Certes, des accommodements peuvent aider à harmoniser relativement leur vie familiale et professionnelle, mais cela ne les exemptent aucunement de travailler

pendant les week-ends, ni de suivre les formations en soirée. Tout au plus, l'employeur leur accorde-t-il quelques congés répartis annuellement. Ce sont les seuls moments où les employés bénéficient véritablement de temps pour eux-mêmes.

Les contraintes des formations en soirée sur la vie personnelle et familiale

« C'est sûr que s'il faut que tu ailles à une formation ou des cliniques à chaque semaine, ça tape sur les nerfs de tout le monde côté vie sociale. À un moment donné, il n'y a pas juste ça travailler. Je peux vous dire que dans d'autres magasins, ce n'est pas évident. Nous ici, on essaie d'avoir un horaire quand même, même si ce n'est pas de la vente au détail, que tout le monde soit content ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« Il y en a qui font une fin de semaine sur deux. D'autres ont deux ou trois jours en ligne. Ils ont tous une fin de semaine sur quatre, le monde en moyenne. Chose qu'ils n'ont pas ailleurs. On essaie que les gens soient bien de ce côté-là ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« C'est sûr que quand c'est une femme d'un employé qui travaille le soir, et ça adonne que ce soir-là, elle travaille, et là il n'y a personne pour garder les enfants. Ça fait que lui, je ne suis pas sûr que ça lui tente de venir probablement qu'il ne viendra pas non plus. C'est sûr que moi je trouve que les formations, c'est sûr qu'ils ne pourraient pas, ils ne peuvent pas le faire le jour. Il faut qu'ils le fassent le soir pour avoir le plus de monde possible en même temps pour ne pas le faire cinq fois ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

À la lumière de l'analyse précédente, nous observons de quelle façon l'agencement des pratiques de formation dans le mode d'organisation du travail de l'établissement commercial s'intègre à ses stratégies de profitabilité maximale. Cela explique aussi « l'insensibilité » de cet employeur à l'égard de la conciliation emploi-famille. Effectivement, selon cette logique de rentabilité, les employés doivent d'abord être à leur poste de travail. C'est leur obligation principale. La crainte que la clientèle aille chez le compétiteur est d'ailleurs omniprésente. C'est pourquoi, les employés ne peuvent suivre une formation pendant les heures ouvrables du commerce. Qui plus est, l'employeur souhaitant que le plus grand nombre possible d'employés participent aux formations des fournisseurs externes, voit un net avantage à ce que celles-ci soient offertes principalement en soirée.

Cela ne signifie pas cependant que certains employés ne puissent concilier adéquatement leur vie professionnelle et familiale. La situation personnelle de l'employé, par exemple, le fait de ne pas avoir d'enfants à charge, n'est pas étrangère à l'atténuation des difficultés. Les formations des fournisseurs externes n'ont pas lieu à tous les jours, ce qui réduit et relativise les incidences négatives sur la vie familiale et personnelle.

Les facteurs atténuant les difficultés de conciliation emploi-famille

« Dans mon cas à moi, c'est moins difficile, je n'ai pas d'enfants, j'ai une copine moi. Comme mettons pendant dix ans de temps, je travaillais du lundi de 8 à 4 heures, point final. Après tu tombes avec des horaires de fin de semaine et de soir. J'ai été habitué comme ça. Je ne suis pas malheureux, au contraire. Je fais 40 heures par semaine. J'ai mes congés

dans la semaine. Des fois, j'ai un samedi sur deux. Moi, personnellement, ça n'affecte pas ma vie ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

« Non, si c'était à tous les jours, ce serait un problème. Mais quand c'est une fois de temps en temps, il n'y a pas vraiment de problèmes pour moi ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

Aucune solution concrète n'a par ailleurs été proposée par les employés afin d'améliorer leur participation aux activités de formation. Étant sollicités régulièrement pour suivre les formations des fournisseurs de nouveaux produits et appareils électroménagers, leur participation semble aller de soi.

Une façon de mieux maîtriser le contenu du travail

« Comme je dis, pour que les gens puissent connaître le mieux leurs produits, que ça soit dans le domaine que ça voudras, si la personne ne connaît pas son produit, ça va être beaucoup plus difficile. Pour motiver les gens, qu'ils fassent leur travail comme il faut, c'est vraiment de la formation, de connaître leurs produits. Savoir comment faire son travail le mieux possible ».

Extrait d'entretien, Employé – La Boutique de l'électroménager

En résumé donc, les attitudes et les perceptions des employés à l'égard de la formation sont très nuancées. Elles ne sont pas complètement positives, ni entièrement négatives. Elles sont positives lorsque associées à une meilleure compréhension du fonctionnement des appareils électroménagers. Mais elles sont négatives, compte tenu de certains éléments de contraintes découlant des formations se donnant en soirée.

Les questions de conciliation emploi-famille n'entrent pas en considération dans les modalités de préparation et de conception des différentes activités de formation. Les employés sont fortement incités à suivre les formations données en soirée. Mais advenant une situation où cela est impossible, ils ont aussi le choix de ne pas participer à ces activités. Nous considérons toutefois avec une certaine prudence le caractère facultatif de cette participation, étant donné les possibles effets négatifs qu'engendre la méconnaissance des produits et appareils électroménagers sur les pourcentages de vente hebdomadaire. Les employés seront moins incités à les proposer aux consommateurs et consommatrices. Or, cette méconnaissance n'aurait pas lieu d'être s'ils avaient participé aux formations. En bout de ligne l'employeur pourra toujours sévir en n'octroyant pas de bonus. On observe en effet que La Boutique de l'électroménager oriente et organise ses activités de formation en se préoccupant constamment de ses objectifs de rentabilité. Tout au plus certains accommodements permettent aux employées de concilier leur vie familiale et professionnelle avec les activités de formations, mais cela exclut les formations des fournisseurs externes.

4.5 CONSTATS SUR LE CAS DE LA BOUTIQUE DE L'ÉLECTROMÉNAGER

Trois types de pratiques de formation ont été mis en œuvre à La Boutique de l'électroménager. En premier lieu, la formation ou entraînement sur le tas, qui se présente comme une forme de transfert de connaissances. Un employé du commerce est alors appelé à donner une formation de base à un autre employé. Vient ensuite une formation spécialisée ou perfectionnement technique ayant pour but de résoudre les difficultés ou d'apporter des améliorations s'il y a lieu dans l'accomplissement des tâches.. Cette formation relève de la responsabilité d'une formatrice externe qui donne aussi la formation sur le service à la clientèle et les techniques de vente. La conception des outils de formation, tels que les cahiers de formation, relève également de sa responsabilité. Enfin, la troisième pratique concerne la formation spécifique des fournisseurs externes sur les produits et appareils électroménagers. Elle vise à transmettre une meilleure connaissance aux employés sur leurs spécificités techniques. Ces formations des fournisseurs externes se donnent régulièrement, de sorte qu'elles sont au centre d'un processus de formation continue. En bout de ligne, elles doivent contribuer à permettre aux employés d'atteindre les pourcentages de vente fixés par La Boutique de l'électroménager.

L'analyse des données recueillies auprès des participants et participantes à cette étude a permis de mettre en relief à quel point « formation et rentabilité » sont étroitement associées lorsqu'il s'agit du perfectionnement des employés. Tel que nous l'avons évoqué, les formations des fournisseurs externes sur les nouveaux produits et appareils électroménagers sont très fréquentes. Les employés qui connaissent davantage les produits et appareils grâce à ces activités, peuvent ensuite mieux les vendre et donc permettre à La Boutique de l'électroménager d'en retirer des bénéfices financiers.

Par ailleurs, la quantité des activités de formation ne fait pas nécessairement leur succès. En effet, un seul employé a mentionné une activité de formation « à succès », soit la formation sur les techniques de vente. Son succès s'explique parce qu'elle accroît la confiance de l'employé qui sait mieux ensuite de quelle façon approcher la clientèle pour lui vendre les produits en magasin. Les formations des fournisseurs externes n'étaient pas considérées comme « à succès », car elles ne développent pas d'habiletés et de compétences particulières dans l'exercice du métier. Elles permettent seulement de renseigner davantage les employés sur les produits et appareils vendus en magasin. Aucune activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec n'a été mentionnée par les employés interviewés. Quelques obstacles liés à ces activités ont toutefois été soulevés, notamment les difficultés découlant des lieux de formation parfois trop éloignés du commerce ou du domicile de l'employé.

Les employés interviewés n'ont eu que de brèves expériences quant à l'utilisation des technologies. Comme nous l'avons observé antérieurement, le degré d'utilisation des

technologies varie entre les employés, puisque l'employeur contrôle leur accès depuis certains abus commis sur Internet. Ainsi, des employés ne peuvent naviguer à leur guise sur Internet pour recueillir de l'information sur les produits et appareils électroménagers. Les employés doivent suppléer à cette impossibilité en ayant recours aux anciennes méthodes de travail (telles que la documentation spécialisée disponible sur les produits et appareils électroménagers). Nous pouvons nous demander à juste titre si ce retour aux méthodes de travail passées n'aura pas d'effets nuisibles à court terme sur l'élévation de leurs qualifications et conséquemment, sur leur rémunération afférente.

Par ailleurs, les formations sur les nouveaux produits et appareils électroménagers ne donnent pas lieu à des évaluations puisqu'elles ne sont pas obligatoires. Nous avons toutefois observé une certaine forme de contrôle de l'employeur sur le rendement des employés, en l'occurrence les conseillers à la vente. Ainsi, les employés qui n'atteignent pas les quotas de vente préétablis par l'établissement commercial devront recevoir un perfectionnement sur les techniques de vente et ultimement, s'ils ne donnent pas satisfaction, risquent même d'être congédiés.

La conciliation emploi-famille ne s'est pas posée de façon problématique dans les résultats de recherche, mais cela découle d'accommodements (les formations se donnent en semaine essentiellement) essentiels et primordiaux, sans quoi les employés ne pourraient vivre sereinement leur vie familiale et professionnelle. Il est à noter cependant que de tels accommodements ne concernent pas tous les types d'activités de formation; les formations des fournisseurs externes données en soirée étant exclues. Le fait que celles-ci se donnent le soir plutôt que le jour, afin qu'un plus grand nombre d'employés y participe, n'est pas nécessairement à l'avantage des salariés ayant des obligations familiales. Les questions de rentabilité l'emportent donc sur la qualité de vie du personnel. Toutefois, selon l'employeur, puisque les formations ne se donnent pas à tous les jours, cela atténue les incidences négatives des activités de formations sur la conciliation du travail et de la vie familiale et personnelle. Rappelons que les activités de formation en soirée ne sont pas rémunérées. Il s'agit donc d'un « temps de formation non rémunéré » dont bénéficie l'employeur. Nous sommes donc en mesure de nous demander si l'effet positif de la bonification ne s'amenuiserait-t-il pas de cette manière?

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que La Boutique de l'électroménager introduise une politique de rémunération pour les activités de formation qui se donnent en dehors de heures de travail, notamment en ce qui concerne les formations des fournisseurs externes. Que cette politique soit distincte de la bonification en cours actuellement.

Recommandation 2 :

Que La boutique de l'électroménager favorise une utilisation optimum des technologies afin d'offrir un service à la clientèle adéquat.

***Les organisations de la rénovation
Et des matériaux
Le cas d'une quincaillerie***

5. LE PROFIL DE LA QUINCAILLERIE MAIDYN

La Quincaillerie Maidyn s'incorpore à une structure pancanadienne dont la maison-mère a été créée en 1922. Ce commerce est plus précisément une organisation franchisée appartenant à un réseau de 390 marchands-associés, qui exploite plus de 430 magasins.⁴³ Ce réseau commercial a lui-même des préoccupations environnementales dans l'aménagement de milieux de travail sains et sécuritaires pour les employés.⁴⁴ Il se présente aussi comme une grande famille déterminée à bien servir sa clientèle et ses actionnaires. L'organisation souhaite effectivement fidéliser sa clientèle, afin qu'elle profite d'une agréable expérience de magasinage. Pour ce faire, elle a adopté un code d'éthique, auquel doivent se conformer les employés. L'honnêteté, l'intégrité, le respect et le besoin de s'améliorer sans cesse, d'aider les clients et de répondre à leurs besoins constituent les composantes essentielles de sa philosophie.

| TABEAU 31 : Le profil de La Quincaillerie Maidyn | |
|---|---|
| Date de création de l'organisation | 2004 (propriétaire à titre de franchisé) |
| Secteur ou sous-secteur d'activité économique | Commerce de détail Vente au comptoir, articles de maison, décoration, récréation, jardin et terrasse, automobile et sports |
| Type de clientèle | Particuliers Clientèle locale Entreprises Ville de Montréal |
| Nombre d'employés | 40 |
| -à temps plein | |
| -à temps partiel | 50% d'hommes 50% de femmes |
| Types d'emplois | 55 % temps partiel 45% temps plein |
| -à temps plein | |
| -saisonniers | |
| -à temps partiel | |
| -temporaires | |
| Niveau d'études | Secondaire, collégial et universitaire |

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

⁴³ Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse. Les informations proviennent aussi du site Agriculture et Agroalimentaire Canada du Gouvernement du Canada.

⁴⁴ Cette section de la monographie est enrichie d'informations provenant du site Internet de l'entreprise à l'échelle canadienne.

La Quincaillerie Maidyn propose, par ailleurs, une diversité de produits à sa clientèle, que ce soit dans le domaine de l'automobile (pièces et services automobiles), des motorisés (motos et motoneige), ou encore des articles de sports et de loisirs. Ce commerce vend aussi des articles pour la maison, le jardin et les terrasses extérieures. À cela s'ajoute la vente d'appareils électroniques (magnétoscopes, et divers autres équipements audio), ainsi que d'une variété d'outils.

Enfin, tout comme les autres marchands associés à la même enseigne commerciale, La Quincaillerie Maidyn, dispose d'une politique relative aux retours et échanges d'achats en magasins et aux garanties.

5.1 Le développement des pratiques de formation de La Quincaillerie Maidyn

Au moment du déroulement de l'enquête à La Quincaillerie Maidyn, cet établissement était géré et dirigé par une nouvelle propriétaire depuis à peine un an. Celle-ci a choisi de nous parler du développement des pratiques de formation de son commerce en tenant compte de ses expériences professionnelles dans d'autres magasins du réseau. La Quincaillerie Maidyn développe en effet ses pratiques de formation selon les modèles des autres magasins et adopte aussi le programme de formation («E-learning») mis en place par la maison-mère.⁴⁵

La formation de base et la formation spécialisée («E-learning»)

« Il y a toujours eu de la formation pour les nouveaux employés pour l'adaptation au commerce, l'adaptation à la façon que le commerce fonctionne. Depuis quelques années, c'est quelque chose qui nous préoccupe particulièrement. Lorsque j'ai quitté en 1999, la compagnie a instauré une grosse formation à distance qui s'appelle « I can «E-learning» », qui comprend 240 cours. Je l'avais dans mon premier commerce. Ici, il n'y en avait pas quand je suis arrivée, mais on vient de l'implanter. Il est fonctionnel, mais vu le temps de l'année (actuellement), ce n'est pas un temps favorable tout de suite à la formation ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

Le développement de la formation «E-learning»

« Ça a commencé pour les magasins, mais c'était facultatif. On est des marchands indépendants nous. Donc, les marchands n'étaient pas obligés de s'associer parce que ça prend quand même un minimum d'installation. Puis moi, je l'ai pris la première année. (...) Il y a à peu près 25% des magasins qui ont commencé et ils l'ont pris. En 2000, ça commencé. Donc, ça fait cinq ans. C'est rare que les magasins qui ne sont pas sur le système aujourd'hui (...) ».

Extrait d'entretien, Responsable – la Quincaillerie Maidyn

⁴⁵ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Au sein de La Quincaillerie Maidyn, la formation «E-learning» a deux ordres de fonctionnalité. Elle peut être suivie à distance à partir du domicile même de l'employé, ou encore sur les lieux mêmes du magasin lorsqu'il a des disponibilités.

Le fonctionnement de la formation en ligne à La Quincaillerie Maidyn

« En ligne, ça peut se faire des deux façons. S'ils ont Internet, ils peuvent se connecter directement de chez eux, puis la faire sur leur temps. S'ils la font sur leur temps, moi je les rémunère 30 minutes par cours (...) réussi, parce qu'il y a un quiz à la fin. Donc, dans la présentation de la matière, il y a de la connaissance de produits. Il y a les opérations du magasin également. Donc, il y a les cours de gestion, aussi le service à la clientèle, des cours sur le fonctionnement du magasin ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

À La Quincaillerie Maidyn, la formation a un objectif principal; soit de permettre aux employés de mieux connaître les produits vendus en magasin et d'offrir un excellent service à la clientèle. L'organisation espère ainsi obtenir une croissance de ses ventes lui permettant non seulement d'être plus rentable, mais aussi de bénéficier de meilleurs prix de revient. En toile de fond, il y a là une volonté de satisfaire la clientèle, afin que celle-ci revienne acheter de nouveau au magasin. Outre la rémunération, les incitatifs à la poursuite d'activités de formation en ligne sont constitués de prix, de cadeaux et de certifications diverses (voir les détails dans le descriptif du programme de formation ««E-learning»» suivant la présente section. Des incitatifs sous forme de certification « Bronze, Argent et Or » sont proposés aux employés. L'établissement commercial s'en sert par ailleurs pour développer une culture de formation.

Les incitatifs visant à offrir un excellent service à la clientèle

« ...Oui, il y a une politique dans le sens qu'on paye nos employés pour la formation. Tous les marchands se doivent de le faire. On s'est donné un mandat de le faire. (...) On fait partie de l'Association des marchands. On a un comité de formation qui existe depuis des années pour la formation de nos employés. (La société-mère) est très consciente du besoin de formation. Donc, on a une politique comme ça qui est générale. On a une politique qui dit « vous serez tenu de faire telle, telle » (...). C'est une modalité de base, un engagement. (...). Mais ce n'est pas une politique établie ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

Généralement, les formations «E-learning» sont facultatives. Mais si de tels incitatifs n'existaient pas, on peut se demander si les employés manifesterait le même désir pour les suivre. Il est indéniable que certains avantages financiers constituent des incitatifs déterminants pour les inciter à suivre des formations. Par ailleurs, lorsqu'elle conduit à la certification « Or », cela constitue un atout pour un employé transféré dans un autre magasin du réseau.

Les « incitatifs »; un incontournable nécessaire

« C'est un programme de mérite. Un employé peut être certifié « or, platine », tout ça pour le nombre de cours suivis. Les résultats obtenus, c'est un médaillon qu'il peut porter sur lui. Donc, il y a une reconnaissance à ce niveau-là. Il y a une reconnaissance pour le magasin, aussi par rapport à un nombre d'employés qui réussissent un certain nombre de leçons dans tel département, peuvent obtenir des certifications qu'ils

peuvent afficher pour ce qui est des niveaux « Or » obtenus, en ce qui a trait par exemple au service à la clientèle, en ce qui a trait au département des pièces et tout ça. Donc, ces certifications qu'un employé peut obtenir individuellement et qu'un commerce peut obtenir également. Ce qui fait que pour le propriétaire, c'est un incitatif aussi à inciter ses employés à les convaincre de faire la formation en ligne. Un des avantages aussi pour les employés, c'est que c'est une formation rémunérée dans bien des cas, parce que le temps qu'ils prennent pour faire la leçon, c'est du temps rémunéré. En dehors de leurs temps de travail, ils peuvent le faire sur leurs heures de travail dépendamment de l'horaire qu'ils ont de la tâche à laquelle ils sont affectés où ils peuvent le faire en excédent (c'est-à-dire au travail même une fois que leur quart de travail est terminé) ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

L'augmentation salariale consécutive aux formations en ligne et les avantages de la certification « Or » pour la mobilité professionnelle

« ...c'est une augmentation du salaire/horaire. C'est ça qui est plus que l'augmentation annuelle ou l'augmentation normale. C'est un employé plus méritant, donc il ne se situe pas nécessairement au niveau de l'augmentation de l'échelle, mais au niveau du mérite, parce que c'est maintenant un employé certifié « Or ». C'est plus intéressant aussi quand il s'agit d'un transfert pour un employeur d'obtenir un employé, qui est certifié « Or » en service à la clientèle. Si il a le choix entre deux employés pour un transfert, c'est certain qu'il va obtenir, qu'il va préférer le certifié « Or », qui va lui offrir de meilleures conditions. Donc, c'est un avantage aussi pour l'employé ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

Le développement de la formation «E-learning», à La Quincaillerie Maidyn, a ainsi suivi celui de la maison-mère et de d'autres de ses magasins à travers le Canada. Ce commerce (régit par une nouvelle administration depuis peu), sans avoir sa propre politique de formation bien établie, n'en n'adopte pas moins les avenues de la maison-mère. Par ses cours, ses prix et distinctions les accompagnant et par son adhésion à la politique de formation de la maison-mère, il introduit une culture de formation dans ses locaux.

Cette culture de formation repose sur un système finement structuré que les employés contribuent à maintenir en suivant une formation en ligne. Plus qu'une simple formation, il s'agit d'une véritable politique de motivation et d'adhésion du personnel aux valeurs commerciales défendues par la maison-mère. L'encadré qui suit offre une information additionnelle sur le programme de formation «E-learning» développé par la maison-mère. Nous allons présenter ici les caractéristiques du processus de formation lorsqu'il atteint son développement optimum.

Quelques informations additionnelles sur la formation «E-learning» conçue par la société mère

Avoir accès à une formation de première qualité en temps opportun et de façon rentable, voilà qui décrit bien les principales motivations de la maison-mère de mettre sur pied un programme de formation «E-learning», ou « formation par apprentissage interactif à distance (IDL) et par cyberapprentissage ». Ce programme a comme objectif d'améliorer les compétences de base des employés tout en leur permettant d'acquérir de nouvelles qualifications reliées directement à leur emploi. Il contient plusieurs formations préparées et divisées en modules spécialisés. Des formations techniques (formation sur les logiciels informatiques) et non techniques (leadership et gestion) peuvent être offertes.⁴⁶ Les formations «E-learning» se donnent dans six domaines particuliers : 1 : pièces d'entretien automobile; 2 : articles de sports; 3 : vie au jardin; 4 : quincaillerie; 5 : articles ménagers et, enfin 6 : personnel de soutien. Le supérieur peut être appelé à conseiller l'employé dans son choix des cours. La note de passage pour chaque cours est de 80%. Certains cours ne sont pas évalués par une note.

Le programme de formation «E-learning» englobe plus de 200 leçons sur les produits vendus en magasin. Son avantage est de permettre à l'employé de suivre les leçons à son rythme tout en tenant compte de ses besoins de perfectionnement lorsqu'il choisit de suivre une formation. À titre d'exemple, le « Programme excellence du service à la clientèle » englobe des cours d'apprentissage en ligne et permet à l'employé d'acquérir les connaissances nécessaires pour mieux servir les clients. Les leçons visent à l'aider « à fournir un service à la clientèle amical et informé dans le but de fidéliser les clients ».

Selon des sondages réalisés auprès de « clients-mystère », les formations permettent vraiment aux employés d'obtenir de meilleurs résultats sur la connaissance des produits et le service à la clientèle. Elles contribuent également à améliorer l'efficacité des produits et à rehausser la confiance du personnel.⁴⁷ Des examens de suivi leur permettent d'évaluer leur niveau d'acquisition de connaissances.

Des incitatifs, tels que les certifications « Bronze, Argent et Or », visent à encourager les employés à suivre des formations. À cela s'ajoute d'autres récompenses pour honorer les réalisations suivant des formations: épinglettes, certificat, voyages (sous forme de tirage), cadeaux et prix de mérite. Le commerce peut aussi obtenir des récompenses, entre autres une banderole à suspendre, soulignant les efforts consentis en formation

Le passage de la certification bronze à argent, puis argent à or, exige que certaines conditions soient remplies par l'employé au préalable. Ainsi, pour adhérer au niveau bronze, il doit avoir suivi et réussi 16 cours. Pour le niveau argent, il doit avoir suivi et réussi 22 cours. Enfin, pour atteindre le niveau Or ou Or Édition Or 2004-2005, l'employé doit avoir suivi et réussi 30 cours.

De plus, des conditions d'obtention sont requises pour que le commerce obtienne les récompenses « Bronze, Argent et Or ou Or Édition Or 2004-2005 ». Ainsi, pour obtenir une certification donnée, un certain nombre d'employés doit avoir été certifié « Bronze », « Argent » ou « Or ». Des récompenses « Bronze », « Argent » et « Or » sont données au magasin, une fois obtenu l'ensemble des récompenses « Bronze », « Argent » et « Or ». Une banderole suspendue au commerce permet de voir le niveau de certification obtenu. Des célébrations peuvent souligner cet honneur par la suite.

Les employés qui se sont mérités le niveau « Or » ont la possibilité de participer au programme Édition « Or », dont les leçons sont plus exigeantes. En effet, à la certification « Or » n'est pas permanente et les employés doivent la renouveler à chaque année, d'où l'appellation Édition « Or ». Pour ce faire, ils doivent suivre dix cours obligatoires et neuf autres cours au choix.

⁴⁶ Voir Documentation d'Industrie Canada, « Solutions canadiennes de formation ».

⁴⁷ Ces informations proviennent de la documentation d'entreprise qui nous a été fournie par La Quincaillerie Maidyn.

5.2 Le fonctionnement de la formation de La Quincaillerie Maidyn

La Quincaillerie Maidyn a mis sur pied deux types de pratiques de formation : une formation de base, ainsi qu'une formation spécialisée (Tableau 5).

| TABLEAU 32 : Les formations avant été données à l'employée – La Quincaillerie Maidyn |
|---|
| <p>Formation à l'embauche</p> <p>Pratique</p> <ul style="list-style-type: none">- Familiarisation et initiation aux activités du commerce. Environnement du travail. Nature de la tâche à accomplir- Coaching et encadrement (accompagnement de l'employé). Caisse. vente <p>Formation spécialisée / au besoin</p> <ul style="list-style-type: none">- Formation complémentaire à la formation de base. Principes de base du service. Système informatique. Service à la clientèle- Formation spécialisée dans le département de travail- Formation «E-learning» (240 cours offerts) |

Ces deux pratiques de formations englobent les aspects relatifs à la formation «E-learning» dont nous avons parlé abondamment dans la section précédente. Cependant, la formation de base se fait également sous forme d'entraînement sur le tas. Elle se complète par l'assistance d'un coach qui encadre l'employé dans l'accomplissement de ses nouvelles fonctions.

L'entraînement sur le tas

« Quand un employé arrive ici, premièrement, c'est de l'initier au magasin. Comme tel l'initier au plancher. Ça c'est une formation qui se fait avec l'individu, un supérieur, un formateur, quelque chose comme ça ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

« C'est de faire le tour avec lui. C'est un accompagnement. Lui faire visiter c'est quoi son environnement de travail. Après ça, c'est de prendre du temps avec lui, de lui expliquer sa tâche. Il y a une période d'accompagnement également. Une période de coaching et d'encadrement où il est assigné avec une personne. Tout dépendant de l'ampleur de la tâche, ce temps-là varie. Ensuite de ça, il peut y avoir une formation complémentaire sur les divers outils qu'on utilise, qui est avec le «E-learning». Donc, sur les principes de base du service, tout dépendant de la formation que l'employé possède déjà ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

Une formation de base et une formation spécialisée

« C'est les deux. C'est une formation spécialisée parce que vous avez des cours qui s'adressent plus à l'initiation au magasin comme tel : les systèmes

de base qu'on utilise, la formation en général de base et il y a des cours qui peuvent être approfondis à plusieurs niveaux pour spécialiser dans un rayon dans un domaine. (...) La formation d'embauche ne se fait pas uniquement sur le «E-learning». Ça se fait quand même encore de vivre voix avec l'équipe sur le terrain principalement, mais peut être complétée avec le «E-learning» pour la formation à l'embauche. Il y a 240 leçons ».

Extrait d'entretien – Responsable – La Quincaillerie Maidyn

L'extrait ci-dessous illustre de quelle façon une formation comparable se donne pour le poste de caissière.

L'illustration d'un cas de figure : la formation pour le poste de caissière

« C'est le même principe. Il y a une formation spécialisée. La période d'encadrement se fait à la caisse au lieu de se faire sur le plancher. Mais la période d'encadrement est la même. Il y a une personne d'attitrée avec elle à leur côté pour leur montrer la tâche. Nous, la façon qu'on maintient de la formation, c'est que l'employé travaille avec une personne et il le supervise. Aussitôt, pour ces questions à la caisse, la présence est plus directe parce que c'est physiquement à côté. Donc, ça permet de voir. L'employé apprend plus rapidement en faisant la tâche qu'en se la faisant expliquer. C'est beau parler comme ça, dire, c'est ça que tu as à faire, mais c'est plus facile quand l'employé le fait lui-même. On a un programme sur les caisses qui est une façon d'entrer dans le système, que c'est seulement de la formation ... ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn »

Il y a un fort accent de mis sur le côté pratique de la formation de base, tandis que la formation «E-learning» inculque plutôt des notions théoriques à l'employé. Généralement, le superviseur agit à titre de coach. Mais un employé, considéré comme un « bon employé » peut également encadrer le nouveau personnel.

Le superviseur agissant à titre de coach auprès du nouvel employé

« ...Les gens, ils rentrent. On les fait travailler. Ils ont des tâches à faire. Ils rentrent toujours sur les mêmes horaires qu'un superviseur. Donc, il y a un superviseur qui travaille dans leur département. Il n'est pas toujours physiquement à côté de la personne, mais il est là pour répondre à ses questions. Il est là pour assigner des tâches. Il est là pour montrer le fonctionnement de l'entreprise, le fonctionnement de la tâche ».

Extrait d'entretien, responsable – La Quincaillerie Maidyn

Un « bon employé » agissant à titre de coach auprès du nouvel employé

« C'est des coachs dans le sens qu'on va choisir l'individu. Ce ne sera pas n'importe quel individu. Quand vous dites les employés, c'est certains employés. Disons qu'Adèle, il y a quelques semaines, on a intégré un nouvel employé dans l'entrepôt. On a choisi un individu de l'entrepôt. J'ai fait personnellement un premier tour avec lui. J'ai vu les différentes choses à voir. Après ça pour ce qui est de la tâche spécifique où je connais en général, mais plus spécifiquement, j'ai attitré une personne qu'on juge comme étant un très bon employé, qui a les compétences pédagogiques, aussi très bon pour communiquer l'information et tout ça. Donc, selon les qualités de l'employé, on l'assigne avec certaines autres personnes. Oui, les employés servent de formateur, mais c'est pas n'importe quel employé, ils sont choisis ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

La formation «E-learning» peut être offerte à partir du domicile des employés s'ils possèdent l'équipement requis (ordinateur et connexion Internet) ou encore sur les lieux de travail même à la quincaillerie. Le site Internet de la formation en ligne n'est disponible cependant que par l'Intranet pour les employés et n'est pas accessible au grand public.

La réalisation de la formation en ligne

« ... Mais ils peuvent le faire sur leurs heures, rentrer une demi-heure plus tôt. S'il y a une heure qui est plus tranquille (entre 2 et 3 heures), c'est plus tranquille. Viens faire la formation ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

« Ça prend un code d'accès pour. C'est seulement les employés (de La Quincaillerie Maidyn) qui sont entrés dans le système qui peuvent entrer. Ce n'est pas un site qui est disponible à tous, au grand public ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Quincaillerie Maidyn

Les employés ont la possibilité de suivre les différentes formations en ligne à leur rythme. Il faut signaler que la durée des leçons est relativement brève; chacune d'entre elles s'étalant sur trente minutes au plus.

Des leçons d'une durée de 30 minutes

« Dépendamment du département pour le certificat «Or», on demande un minimum de 36 cours si ma mémoire est bonne. Toutes les exigences du certificat. Les cours, c'est des cours d'une demi-heure. Mais ça prend environ une heure. Disons, c'est une semaine si tu veux que l'employé fait ça à temps plein. Mais c'est sûr que l'employé ne fait pas ça à temps plein parce qu'on ne peut pas. L'employé va à son rythme aussi. Je veux dire on en a un ici un employé qui est certifié «Or», Yves. Les employés sont identifiés aussi. C'est un repaire pour le client également ».

Extrait d'entretien – Responsable – La Quincaillerie Maidyn

En résumé donc, le fonctionnement de la formation à la Quincaillerie Maidyn se découpe en trois temps. Premièrement, l'employé (nouvellement embauché) reçoit une formation de base où il se familiarise au fonctionnement de l'établissement commercial dans son ensemble. Deuxièmement, il est encadré par un coach dans le rayon du magasin où il est appelé à travailler. Un superviseur ou encore un employé jugé très compétent assure cet encadrement. Enfin, l'employé complète son apprentissage avec la formation en ligne, qu'il choisit de suivre, au moment opportun, à la maison ou sur les lieux du travail. Pour ce faire, il doit posséder l'équipement requis (ordinateur à la maison et connexion Internet). Ces formations, qu'elles soient suivies à la maison ou sur les lieux de travail, sont rémunérées. Enfin, une fois qu'il aura réalisé le nombre de cours requis, il sera éligible aux divers prix, récompenses, notamment aux certifications des trois niveaux que sont le « bronze, l'argent et l'or ».

5.3 L'ACTIVITÉ DE L'EMPLOYÉE DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE LA QUINCAILLERIE MAIDYN

Comme nous l'avons signalé antérieurement, une seule employée a été interviewée à La Quincaillerie Maidyn. L'entretien avec cette employée a permis de recueillir bon nombre d'informations sur les activités de formation, les succès ou encore les difficultés ou échecs rencontrés. D'autres données de recherche ont été recueillies sur des aspects tels que l'utilisation des technologies, ainsi que sur l'évaluation et le suivi des activités de formation.

5.3.1 Portrait de l'employée interviewée / sa situation professionnelle / sa formation / son expérience de travail

L'employée interviewée occupe les postes de commis-vendeuse et de formatrice à La Quincaillerie Maidyn. Elle se préoccupe notamment de la qualité des produits offerts à la clientèle et cela fait partie intégrante du service à la clientèle de ce commerce. L'employée est à l'emploi de celui-ci depuis le changement de propriétaire de l'établissement franchisé, soit depuis un an tout au plus. Auparavant, elle a œuvré dans un autre magasin du réseau qui a des pratiques de formation similaires, établies et instaurées par la maison-mère. Son expérience professionnelle s'avère fort intéressante pour décrire certaines pratiques de formation dans une perspective longitudinale (Tableau 6).

| Caractéristiques | Employée |
|--|---|
| Statut | Temps plein |
| Tâches principales | Assurer le remplissage des tablettes, répondre aux clients et donner de la formation aux employés. |
| Ancienneté dans l'organisation | 1 an |
| Ancienneté sur le marché du travail | 6 ans |
| Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs | . Formations : Baccalauréat en administration . Emplois antérieurs : vendeuse de chaussures, boutique d'importation, travailleuse saisonnière, caissière |

L'employée collabore avec le gérant dans l'accomplissement de ses tâches. Il lui distribue le travail à accomplir quotidiennement.

Une collaboration régulière avec le gérant

« C'est lui qui informe de la tâche à faire. Des priorités, c'est la personne référence quand il y a des questions ».

Extrait d'entretien, Employé – La Quincaillerie Maidyn

Dans le domaine de la vente, la collaboration est donc primordiale, car elle constitue un gage d'excellence pour le service à la clientèle.

5.3.2 Les expériences de formation de l'employée de La Quincaillerie Maidyn

Les expériences de formation de l'employée interviewée sont antérieures à l'exercice de son métier à La Quincaillerie Maidyn, étant donné qu'elle occupait déjà auparavant un poste dans le domaine de la vente. Lorsqu'elle a été embauchée dans cette quincaillerie, une formation à l'embauche apparaissait donc moins utile dans son cas (Tableau 7).

TABLEAU 34 : Les expériences de formation de l'employée interviewée – La Quincaillerie Maidyn

| Employée |
|--|
| . Formation verbale à l'embauche <ul style="list-style-type: none">- Encadrement- Initiation au fonctionnement du magasin |
| . Formation spécialisée (10 cours) <ul style="list-style-type: none">- Formation «E-learning» |

Formation de base et formation spécialisée sont donc constitutives des pratiques de formation de La Quincaillerie Maidyn. L'extrait ci-dessous résume le contenu de la formation de base.

Le contenu de la formation de base

« C'est sporadiquement pendant une semaine, je te dirais. Une semaine à deux semaines dans le fond. Au début, tu as une journée ou tu es vraiment tout le temps accompagné. Tu fais le tour. Tu établis les principes et tout ça. Après ça, c'est du travail avec une personne à côté. Le service à la clientèle, fonctionnement précis de la tâche à faire, j'ai commencé comme caissière, après, j'ai été commis-vendeur. La visite du magasin, le fonctionnement et tout ça ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

Après la formation de base, une formation «E-learning» apporte une meilleure connaissance des produits vendus en magasin. Pour ce faire, une offre de formation à distance est proposée par l'employeur à l'employée, qui choisit de suivre ou non les différentes leçons suggérées. L'employée peut aussi prendre l'initiative de s'inscrire à

une formation à distance. Elle doit alors en faire la demande à son employeur en expliquant ses motivations.

La suggestion de l'employeur de suivre une formation à distance

« Ça m'avait été offert comme c'est offert à tout le monde quand il rentre. Puis après, oui, je l'avais demandé ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

La demande de l'employée pour suivre une formation à distance

« Oui, j'aimerais suivre de la formation là-dessus. Je trouve que j'aimerais en savoir plus parce que je trouve que mes connaissances ne sont pas assez bonnes là-dedans ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

Une meilleure connaissance des produits vendus en magasin

« Parce que justement, c'est de la formation sur les produits spécifiques. Donc, ça m'a permis de connaître quelque chose que je ne connaissais pas du tout. Puis d'avoir un minimum, même un niveau moyen de connaissance comparativement supérieur même à certains individus ».

Extrait d'entretien, Employé – La Quincaillerie Maydin

Les facilités pour choisir le moment propice pour suivre une formation «E-learning» s'accroissent d'autant plus que la durée des leçons est assez brève (de 30 à 45 minutes). Qui plus est, les leçons se donnent au rythme de l'individu, qui choisit de les suivre selon son propre degré d'apprentissage. Cela lui laisse ainsi une plus grande latitude pour accélérer ou diminuer, au besoin, le rythme des leçons à suivre.

Le moment opportun pour suivre une formation à distance

« Souvent, tu peux la faire sur ton heure de dîner aussi. Tu sais (...), ça ne prend pas une heure, dîner. Le cours, c'est entre une demi heure et 45 minutes à faire tout dépendant de la vitesse de lecture, la vitesse pour répondre ».

Extrait d'entretien, Employé – La Quincaillerie Maidyn

Une formation autorythmée

« Quelques semaines, quelques mois, ça se fait à ton rythme dans le fond. C'est le nombre de cours que tu veux suivre. Ça peut être très rapide ».

Extrait d'entretien, Employé – La Quincaillerie Maidyn

Des conditions sont requises pour qu'une formation en ligne soit matériellement possible, notamment la disponibilité de terminaux munis d'une connexion Internet sur les lieux de travail (les employés ne bénéficient pas nécessairement de l'équipement requis à domicile). Ce type de formation s'inscrit dans un processus d'autoformation ou de formation dite autorythmée. Que l'on songe par exemple à l'autonomie de l'employé pour suivre une telle formation selon son propre rythme.

L'analyse des résultats de recherche montre cependant que la formation en ligne ne comble pas tous les besoins de perfectionnement des employés. En ce qui concerne la formation «E-learning» sur le service à la clientèle par exemple, une formation parallèle, sous forme de mises en situation, peut s'avérer nécessaire, afin de permettre à l'employé de mieux visualiser et comprendre les règles à suivre pour offrir un excellent service à la

clientèle. Des mises en situation peuvent aussi s'avérer fort utiles pour mieux comprendre le mode opératoire des produits et équipements vendus en magasin.

Ces divers aspects, plus difficilement enseignables dans le cadre d'un apprentissage en ligne, expliquent donc pourquoi le recours à des méthodes de formation plus traditionnelles s'impose parfois. La formation en ligne n'est donc pas une fin en soi, mais un outil supplémentaire accompagnant d'autres formes d'apprentissage. Comme nous venons de le signaler, elle doit dans certaines situations, pour être réellement efficace, être située dans un cadre de formation plus traditionnelle et intégrer les aspects plus difficilement transmissibles dans le cadre d'une formation en ligne.

5.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

La formation «E-learning» est considérée par l'employée interviewée comme une formation « à succès ».⁴⁸

TABLEAU 35 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – La Quincaillerie Maidyn

| Employée |
|---|
| . Formation «E-learning» sur les produits spécifiques |

La formation «E-learning» offre certains avantages aux employés, tels que les certifications « bronze, argent ou or » et autres cadeaux. Plus les employés suivent des leçons en ligne, plus les retombées sont positives sur le commerce. Le fait que ces formations soient de courte durée constitue aussi un autre facteur de succès. En effet, une trentaine de minutes suffit pour que l'employé insère dans son capital d'apprentissage une nouvelle leçon complétée et réussie. S'il possède l'équipement requis et a une connexion Internet à son domicile, il a alors l'opportunité de suivre ces formations à la maison. Qu'elles soient ou non suivies sur les lieux de travail, elles sont rémunérées. Les nombreuses connaissances variées sur les divers produits vendus en magasin qu'apportent ces formations constituent un apport. Cela sans compter que l'employé peut les suivre à son propre rythme.

Une formation autorythmée

« Quelques semaines, quelques mois, ça se fait à ton rythme dans le fond. C'est le nombre de cours que tu veux suivre. Ça peut être très rapide ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

« Il y en a qu'il faut que tu révises. Il y en a qu'il faut que tu ailles chercher les réponses. Mais j'ai toujours obtenu de très bons résultats ».

Extrait d'entretien, Employé – La Quincaillerie Maidyn

⁴⁸ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Si nous résumons l'ensemble des facteurs de succès des formations «E-learning», nous retiendrons cinq aspects spécifiques les concernant. Elles sont souples car elles peuvent être suivies selon la convenance de l'employé, c'est-à-dire en fonction de ses heures de disponibilité. Elles peuvent également être suivies sur les lieux de son choix, soit au travail ou à domicile. Elles sont de brève durée. Enfin, si elles sont réussies, elles sont assorties de certifications et autres gratifications. Autre facteur de succès, elles sont rémunérées. Bref, elles ne sont pas sans créer un sentiment de satisfaction, compte tenu du fait qu'elles accroissent la confiance de l'employé, qui a une meilleure connaissance des divers produits et équipements vendus en magasin. Ainsi peut-il offrir un meilleur service à la clientèle.

5.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

L'employée interviewée n'a pas rencontré d'expérience de formation ayant connu des difficultés ou un échec (Tableau 9).⁴⁹

TABLEAU 36 : Exemples d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec – La Quincaillerie Maidyn

| Employée |
|----------|
| . Aucune |

Rappelons qu'à priori, le fait de donner de la formation ne s'acquiert pas facilement dans le commerce de détail. Effectivement, les heures de travail sont atypiques et longues. Les jours de congé sont le plus souvent en semaine, alors qu'inversement le travail est fréquent pendant les week-ends. De telles conditions de travail ne favorisent pas forcément la poursuite d'activités de formation dans un contexte facilitant. Au contraire, ces conditions peuvent causer certaines difficultés non négligeables, notamment quand il s'agit de concilier le travail avec la vie personnelle et familiale.⁵⁰ Nous y reviendrons.

5.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

L'utilisation des technologies est courante dans le commerce de détail. On n'a qu'à songer aux caisses enregistreuses très répandues de nos jours dans les établissements commerciaux. Dans les magasins, comme dans tout autre lieu de travail, les technologies

⁴⁹ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

⁵⁰ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

se perfectionnent.⁵¹ L'employée interviewée nous a parlé uniquement de son autoapprentissage personnel en cette matière, car elle n'a pas eu de formation à l'utilisation des technologies, ni de perfectionnement technique dans l'établissement commercial (Tableau 10).⁵²

TABLEAU 37 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – La Quincaillerie Maidyn

| Employée |
|--|
| . Aucune (autoapprentissage personnel) |

L'employée connaissait déjà les technologies avant d'être embauchée à La Quincaillerie Maidyn et pouvait donc suivre une formation à distance sans problème. Il faut dire que de nos jours, la connaissance des technologies constitue un acquis pour plusieurs personnes au même titre que la compréhension de l'alphabet, et ce, avant même qu'elles soient embauchées dans une entreprise. En fait, seuls d'éventuels perfectionnements techniques ou ajouts de nouveaux logiciels pourraient nécessiter une formation d'appoint dans les mois ou années à venir. Au moment de l'enquête, cette situation ne se présentait pas.

5.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

L'évaluation

Selon les données recueillies à La Quincaillerie Maidyn, les formations (de base et spécialisées) sont accompagnées d'une évaluation.⁵³ L'évaluation consécutive à la formation de base est plutôt informelle. Il semble par ailleurs qu'il y ait une forme d'évaluation faite presque à l'issue de l'employé. En fait, c'est le processus normal d'observation sur la manière dont l'employé accomplit son travail quotidiennement.

L'évaluation de la formation de base

« L'évaluation se fait. Si tu fais bien ton travail, c'est parce que la formation a bien fonctionné. Sinon, quand tu fais des erreurs ou quoi que ce soit, ils reviennent. Il dit « ça, ce n'est pas comme ça. Il faudrait que tu fasses ça comme ça. On avait vu ça ensemble ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

« Ça se fait (...) pas sans que l'employé soit au courant. Mais quand même, ça se fait en travaillant. Donc, c'est le superviseur qui a des choses à vérifier. Ce n'est pas dans un laps de temps très précis là ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

⁵¹ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

⁵² Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

⁵³ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

En ce qui a trait aux évaluations consécutives aux formations en ligne, elles se réalisent sous forme de contrôle, c'est-à-dire qu'au terme de chacune des leçons en ligne, l'employé répond à un questionnaire, qui porte sur la matière enseignée dans la leçon. Les questions d'examen lui sont transmises électroniquement. L'évaluation est donc partie intégrante du processus de formation «E-learning». Elle en assure en quelque sorte la légitimité. Quant à l'effort consenti pour ces examens, il semble qu'il soit tout à fait relatif, selon la réponse à fournir.

L'évaluation de la formation «E-learning»

« C'est vraiment ce qui a été vu, la matière vue, puis, c'est des questions spécifiques qui mesurent vraiment le niveau de connaissances. C'est des questions qui te font réfléchir ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

« Il y en a qu'il faut que tu révises. Il y en a qu'il faut que tu ailles chercher les réponses. Mais j'ai toujours obtenu de très bons résultats ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

Le suivi

La formation «E-learning» ne donne pas lieu à des activités de suivi systématiques. Cependant, advenant une situation où l'employé fait une erreur, il en est informé par un responsable.

Pas de suivi systématique

« Pas nécessairement non. Il demande un feedback comme ça, mais il va voir dans le système tes résultats. Mais ne revient pas te dire, oui, tu as réussi. Si je lui avais dit : je ne l'ai pas réussi. Je l'ai réussi en fait, je ne l'ai pas réussi, peut-être qu'il y aurait eu un feedback, mais dans mon cas, il y en a pas eu ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

Un rappel sur les erreurs à éviter

« Oui, il y a un feedback. S'ils se rendent compte d'erreurs. Mai je te dirais que le feedback n'est pas nécessairement... ».

Extrait d'entretien, Employée – Employée – La Quincaillerie Maidyn

« Il y a sûrement eu quelque chose que j'ai fait croche au départ qui m'est revenue. La personne qui m'avait formée me dit « oui, Antonia, je ne sais pas si je t'avais dit ça. Il faudrait que tu fasses ça comme ça. Fait attention à ça! ». Dans ce sens-là, oui, il y a une rétroaction, mais ce n'est pas systématique ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

Nous observons, à la lumière de l'analyse des données recueillies que certains acquis (ou connaissances spécialisées déjà acquises) expliquent que des formations soient moins utiles. Nous avons donné l'exemple des technologies à ce sujet. Toutefois, cela ne veut pas dire que les formations à l'utilisation des technologies ne seront pas utiles dans les années à venir. Au contraire, les technologies progressent constamment et le perfectionnement restera essentiel pour initier les employés aux nouvelles procédures de travail issues de ces changements.

5.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE LA QUINCAILLERIE MAIDYN

Jusqu'à présent, nous avons fait ressortir plusieurs aspects positifs concernant la formation «E-learning», mais qu'en est-il des attitudes et des perceptions en regard des formations offertes généralement à La Quincaillerie Maidyn? C'est ce que nous allons voir maintenant.

5.4.1 Le point de vue de la responsable interviewée de la Quincaillerie Maidyn

Sans convenir que les attitudes et les perceptions des employés à l'égard des formations sont extrêmement positives, la responsable interviewée n'en signale pas moins sa satisfaction..⁵⁴

TABLEAU 38 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue de la responsable interviewée – La Quincaillerie Maidyn

. **Participation à la formation** : « C'est une participation, ni épouvantable que tout le monde veut participer, ni que personne ne veut participer. Je dirais que c'est une participation correcte, moyenne selon la volonté des gens et selon l'investissement que ça représente ».

. **Attitudes face à la formation** : « Ceux qui ne veulent pas, je ne leur en donne pas. J'investirai pas dans des individus (...) qui ne veulent pas »

. **Attitude positive à l'égard de la formation** : « ...On a eu d'autres formations et tu vois que les employés sont contents de voir que ça fonctionne bien avec la formation ».

. **Différences selon l'âge** : « Les plus jeunes sont plus volontaires pour avoir la formation surtout la formation en ligne. Les gens que ça fait des années qu'ils ont une façon de travailler, quand ça fait 25 ans que tu fonctionnes d'une façon et que quelqu'un arrive et vous dit « j'aimerais ça que vous fonctionnez comme ça maintenant ». Ce n'est pas la même chose. C'est une question d'âge... ».

. **Différences selon le sexe** : « Les femmes et les hommes tout dépendant de qui donne la formation, il peut y avoir une différence aussi. (...) Quand c'est une femme pour un homme des fois, ça peut être plus difficile ou quand c'est une femme qui donne une formation à un homme, ça peut être plus difficile parfois. Sinon, les femmes, c'est plate à dire, mais c'est plus hypocrite pour ce qui est de la formation et tout ça. ».

. **Conciliation emploi-famille** : « Pour ce qui est de la formation, il n'y a aucun impact sur la vie travail-famille, je te dirais, parce qu'ils ont le choix de le faire ici ou chez eux ».

⁵⁴ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Aux dires mêmes de la responsable interviewée, malgré une participation adéquate et « correcte » aux activités de formation, les attitudes et les perceptions des employés envers celles-ci sont très variables d'un employé à l'autre.

Une participation correcte

« C'est une participation « correcte », ni épouvantable, que tout le monde veut participer. Je dirais que c'est une participation correcte, moyenne selon la volonté des gens et selon l'investissement que ça représente. Si je pense qu'il y a du roulement ici à Montréal. Si je pense que c'est quelqu'un qui va partir dans quelques mois. Il va y avoir une formation de base, mais je n'investirai pas plus d'heures dans quelqu'un ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

Le changement de propriétaire et par voie de conséquence de gestion administrative dans cet établissement fait en sorte que l'analyse des résultats de recherche se fonde sur un cadre d'observation très localisé dans le temps. Ce n'est donc que très partiellement que la responsable pouvait nous fournir des informations sur les attitudes et les perceptions des employés en regard de la formation. L'extrait ci-dessous en témoigne fort justement.

Un cadre d'observation très localisé dans le temps

« Je ne suis pas encore assez avancé dans mon programme pour... J'ai des individus qui ont suivi des groupes, mais ce n'est pas tout le monde qui ont eu la chance encore, parce que je suis pas dans un mode de formation encore ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidynn

La responsable interviewée a cependant mentionné qu'un outil de formation pourrait améliorer davantage la participation à la formation.

Une solution : un outil de formation

« Avoir un guide de formation pour que ce soit uniformisé. Avoir une formation uniformisée ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

L'analyse des données recueillies nous montre qu'un travail de conviction reste à faire auprès des employés pour les encourager à suivre des formations. Cette observation repose sur plusieurs éléments d'observation. Tel que nous l'avons évoqué, l'administration de l'établissement commercial est toute jeune. Qui plus est, il n'y a pas longtemps qu'une formation «E-learning» est la à la disposition des employés, cela sans compter que la conception des outils de formation n'est pas complètement achevée.

Malgré toutes les facettes positives de la formation «E-learning» dont nous avons fait part antérieurement, du côté des employés, des efforts doivent être encore consentis quand il est question de leçons en ligne. Enfin, les difficultés liées à la participation aux activités de formation ne sont pas étrangères à la réalité des horaires de travail du commerce de détail, qui sont atypiques et non sans conséquence sur le temps de vie personnelle et familiale.

5.4.2 Le point de vue de l'employée interviewée de La Quincaillerie Maidyn

L'employée interviewée a mentionné son intérêt pour les différentes activités de formation (Tableau 12).⁵⁵

TABLEAU 39 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation – La Quincaillerie Maidyn

| Employée |
|---|
| <p><u>Participation à la formation</u> : « J'aime ça apprendre comme je l'ai mentionné tantôt. Je suis une fille qui aime ça apprendre. Quand il y a une formation, si ça m'intéresse, raison de plus. J'aime ça apprendre et même en demander quand je n'en vois pas assez qui seraient susceptibles de m'intéresser ».</p> <p><u>Conciliation travail-famille</u> : « ... Moi, mon conjoint est militaire. Donc il y a beaucoup de compréhension de ce côté-ci, mais c'est une politique du propriétaire. On est très ouverts à ce sujet ».</p> |

Cet intérêt s'explique par la diversité des activités de formation suivies à ce jour.

La diversité des activités de formation suivies

« J'aime ça. J'aime ça apprendre. Comme je l'ai mentionné tantôt, je suis une fille qui aime ça apprendre quand il y a une formation. Si ça m'intéresse, raison de plus. J'aime ça apprendre et même en demander quand je n'en vois pas assez qui seraient susceptibles de m'intéresser ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

L'employée a mentionné la souplesse dont elle bénéficie pour planifier ses journées de travail, de sorte que la conciliation travail et vie personnelle ne pose pas de difficultés majeures. N'ayant pas d'enfants à charge, cela atténue les possibles difficultés de conciliation emploi-famille. Au besoin, elle pourra s'accommoder avec son employeur en réaménageant son temps de travail.

Une relative souplesse pour la planification du temps de travail

« Non et même maintenant, je vous dirais que c'est sûr que ..., mais la conciliation travail-famille, c'est très facile. Les employés qui travaillent deux jours par semaine, puis travaillent de la maison ou dans le bureau, parce qu'il y a des enfants ou le conjoint est à l'extérieur. Moi, mon conjoint est militaire. Donc, il y a beaucoup de compréhension de ce côté-ci, mais je pense que c'est une politique du propriétaire ».

Extrait d'entretien, La Quincaillerie Maidyn

À l'instar de la responsable, elle souhaite quelques améliorations au niveau des outils de formation. En effet, afin d'accroître la participation du personnel aux activités de formation, elle est d'avis que des changements sont nécessaires dans la formation de base.

⁵⁵ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Des améliorations à apporter dans la formation de base

«La formation verbale, avoir des points établis à être mentionné, question de ne rien oublier. Avoir une structure, une grille de formation, quelque chose comme ça qui ferait en sorte... Parce que la formation «E-learning», c'est complet, c'est quand même bien. Mais la formation verbale (la formation de base), si des fois tu as deux personnes différentes qui te forment, parce que tu n'es pas nécessairement toujours avec la même personne, tu n'as pas exactement les mêmes choses ».

Extrait d'entretien, Employée – La Quincaillerie Maidyn

En outre, il importe que les outils pédagogiques soient unifiés et normalisés. Actuellement, la formation de base est plus ou moins organisée. Les outils pédagogiques sont quasi inexistantes et les règles d'apprentissage, très inégales. C'est pourquoi l'employée recommande la standardisation des outils pédagogiques et la constitution d'étapes d'apprentissage dans un programme de formation de base. Des cycles d'apprentissage devraient ainsi permettre aux nouveaux employés de mieux intégrer et comprendre toutes facettes du métier pour lequel ils ont été embauchés.

5.5 CONSTATS SUR LE CAS DE LA QUINCAILLERIE MAIDYN

Cette monographie sur La Quincaillerie Maidyn, organisation franchisée acquise par une nouvelle propriétaire depuis 2004, a permis de broser un tableau des pratiques de formation de cet établissement commercial. Comme nous l'avons observé, ce commerce offre une gamme de produits et équipements, que ce soit dans le domaine de l'automobile, du sport, des articles de maison, ou encore des appareils électroniques. Certaines pratiques de formation de l'établissement sont à l'avant-garde par rapport à d'autres commerces de détail dans la mesure où il met à la disposition des employés la formation «E-learning», qui a été développée par la maison-mère.

Deux types de pratiques de formation existent au sein de ce commerce, soit : une formation de base et une formation «E-learning». La formation de base se réalise dans le cadre d'un entraînement sur le tas. Elle est complétée par l'assistance d'un « coach » encadrant le nouvel employé dans l'accomplissement de ses tâches. Ce « coach » peut être un superviseur ou encore un employé expérimenté et compétent. La formation «E-learning» (instaurée tout récemment dans l'établissement commercial) se définit comme une « formation par apprentissage interactif à distance (IDL) et par cyberapprentissage ». Elle a comme objectif l'amélioration des compétences de base des employés et l'acquisition de nouvelles compétences, notamment au niveau du service à la clientèle et des produits et équipements vendus en magasin. Des certifications « Bronze, Argent et Or » sont données aux employés (et à l'établissement commercial éventuellement) moyennant l'atteinte de certains objectifs. Des certifications analogues peuvent être octroyées à l'établissement commercial. Ces certifications et autres gratifications visent aussi à encourager les employés à suivre une formation en ligne, et ce, de façon continue.

La Quincaillerie Maidyn, sans avoir de réelle politique de formation, n'en suit pas moins des voies d'engagement similaires à celles de la maison-mère. Tout comme d'autres magasins appartenant à la même enseigne, elle adhère à la même culture de formation et aux mêmes principes d'engagement. À son point culminant, la formation «E-learning» se présente d'ailleurs comme une véritable « politique de motivation et d'adhésion des employés » aux valeurs commerciales défendues par la Quincaillerie Maidyn et sa maison-mère.

Nous avons interviewé une seule employée dans cet établissement, mais son témoignage nous a permis de retenir des constatations fort intéressantes. Selon l'analyse des résultats recueillis, la formation en ligne, bien que fort prisée, ne suffit pas. En effet, une formation parallèle, sous forme de mises en situation, est requise pour compléter la formation théorique. À titre d'exemple, des mises en situation sur le service à la clientèle et le fonctionnement des équipements pourraient très bien compléter la formation en ligne. Ceci dit, la formation «E-learning» n'en n'était pas moins considérée comme « à

succès ». Aucune formation n'ayant connu des difficultés ou un échec n'a par ailleurs été mentionnée.

L'utilisation des technologies était acquise avant même l'entrée en fonction de l'employée dans cet établissement commercial. Connaissant déjà les technologies avant son embauche, elle pouvait effectivement en faire usage pour s'auto former (formation «E-learning»). Cela ne signifie pas pour autant que les formations à l'utilisation des technologies sont inutiles. Bien au contraire, les technologies se perfectionnent constamment. Nous présumons que des formations seront nécessaires dans l'éventualité ou de nouvelles modalités ou procédures seront incorporées aux équipements techniques.

En règle générale, une certaine forme d'évaluation (observation de l'employé en emploi) est réalisée consécutivement à la formation de base. Quant aux évaluations liées à la formation «E-learning», elles sont partie intégrante de celle-ci, puisque au terme de chaque leçon suivie en ligne, l'employé doit se soumettre à un examen de compréhension des notions apprises. Selon les résultats recueillis., le suivi reste quasiment absent.

La responsable interviewée considère que la participation des employés aux activités de formation est adéquate et «correcte». Un travail de conviction reste cependant à faire auprès du personnel pour les inciter à suivre davantage des formations en ligne. L'employée interviewée a signalé pour sa part son intérêt pour les différentes activités de formation. Grâce à des arrangements avec l'employeur, elle ne semblait pas non plus éprouver des difficultés de conciliation emploi-famille, lorsqu'il s'agissait de suivre des activités de formation. De même, des outils pédagogiques pour la formation de base sont au nombre des solutions préconisées pour améliorer la participation des employés aux activités de formation. Ils leur permettraient de mieux intégrer et comprendre toutes facettes du métier pour lequel ils ont été embauchés.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que La Quincaillerie Maidyn conçoive des outils pédagogiques spécialisés destinés à la formation de base (guides et cahiers de formation spécialisés).

Recommandation 2 :

Que La Quincaillerie Maidynn conçoive des outils pédagogiques visant à permettre de mesurer le degré d'avancement et de perfectionnement de l'employé.

6. LE PROFIL DU CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT

Le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort s'associe à un groupe construisant et fabriquant un éventail de produits de rénovation résidentielle.⁵⁶ Il possède de plus une quincaillerie pour la vente de produits spécialisés dans ses domaines de compétences. Des fonctions manufacturières sont jumelées à des fonctions commerciales dans la vente de produits, ce qui constitue l'une des caractéristiques essentielles de la stratégie commerciale de l'établissement.

Son activité, grandement diversifiée, englobe la conception de matériaux, leur vente et leur installation dans les résidences. Cette vocation multifonctionnelle est donc à l'image de ses ressources humaines, puisque on retrouve dans ses enceintes non seulement des employés dans les fonctions de vente, mais aussi dans d'autres secteurs, tels que la construction de matériaux et de bâtiments, l'assemblage technique, la fabrication, la réparation et la rénovation.

| | |
|--|---|
| Date de création de l'organisation | 1947 1998 (nouvelles modalités concernant la propriété de l'organisation) |
| Secteur ou sous-secteur d'activité économique | Commerce de détail Vente d'outils, plomberie, électricité, luminaires, peinture + Deux divisions manufacturières : fermes de toit et de murs préfabriqués Construction et fabrication de la toiture |
| Type de clientèle | Entrepreneurs de la construction Clients industriels Particuliers Clientèle résidentielle |
| Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel | 225 (10 cadres, 30 professionnels et 185 employés) Administration : 100% de femmes Plancher : 10% et un peu plus de femmes (technicienne en architecture, décoratrices, gens dans la peinture). |

⁵⁶ Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse. Les informations proviennent aussi du site Agriculture et Agroalimentaire Canada du Gouvernement du Canada.

| | |
|--|---|
| Types d'emplois | 15% saisonnier 10% à temps partiel 75% à temps plein |
| -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires | |
| Niveau d'études | Universitaire, professionnel, DEP, Secondaire V et moins |

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

Le jumelage de fonctions manufacturières et commerciales génère une clientèle plus large, à qui il est possible de garantir un cycle complet dans l'offre d'un produit (construction de bâtiments et de fenêtres, de maisons préfabriquées, planification architecturale, aménagement résidentiel et installation, vente d'outils, etc.). Ainsi, le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort devient un groupement de divers secteurs de travail, disposant en plus de fonctions spécialisées relevant de la vente.

6.1 Le développement des pratiques de formation du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Le développement des pratiques de formation répond directement aux problématiques auxquelles le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort est confronté depuis quelque temps.⁵⁷ Effectivement, lors de l'enquête réalisée dans cette organisation, plusieurs difficultés rattachées aux questions de formation ont été soulevées. Parmi celles-ci, notons le manque d'étudiants dans les formations professionnelles du secteur des rénovations et des matériaux et la pénurie de spécialistes relié aux carences du bassin de main-d'œuvre disponible.

Le manque d'intérêt envers la formation professionnelle

« J'ai une vision différente. Depuis plusieurs années, le gouvernement et la société préconisent des bacheliers, des gens qui ont des maîtrises et des PhD., mais on a oublié les gens de métier. Nous, on est dans un domaine où on a une exigence de métier. Les techniques, les diplômes d'études professionnelles, puis l'argent disponible, pour ça, je pense qu'il est très limité ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Le manque d'outils pédagogiques

« ... Le marché change, que ça soit les regroupements de la construction, la CCQ (Commission de la construction du Québec), la RBQ (Régie du bâtiment du Québec), on n'a pas les outils nécessaires pour vraiment former nos gens correctement ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

⁵⁷ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

La pénurie de main-d'œuvre spécialisée

« Actuellement oui, c'est difficile à trouver des employés dans tous nos secteurs d'activité, parce que ce n'est pas valorisé. Dans le fond, nous, la quincaillerie, on est vu comme «cheap labour» à cause des grandes surfaces, les Wal-Mart, les Home Depot, Réno-Dépôt (Rona l'entrepôt) de ce monde ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« On n'a pas de misère, les manufacturières, on n'a pas de problème à trouver les techniciens, les dirigeants, mais les manuels. Trouver les gens qui fabriquent du côté manuel, on n'a pas de formation. Ça se fait à l'interne ou avec des professionnels, avec des gens qu'on engage qui étudient notre marché et le fabriquent. Mais il n'y a pas de valorisation non plus. La société ne valorise pas quelqu'un qui travaille dans la shop. Mais les gens gagnent bien leur vie dans les usines et la quincaillerie ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Afin de faire face à ces problèmes de recrutement, le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort a donc réagi en organisant lui-même la formation de son personnel. Il souhaite ainsi se démarquer de ses compétiteurs, car il est d'avis qu'un personnel bien formé et outillé fera la différence avec les autres organisations à vocation similaire. Pour ce faire, il a recours à des ressources externes pour donner les cours de base et les formations plus spécialisées. En règle générale, ces formations se donnent dans les périodes les moins achalandées de l'année. Idéalement, le parcours de formation continue conduira à l'obtention d'un diplôme professionnel. Des employés du Centre agissent aussi à titre de formateur et transmettent ainsi la culture d'entreprise. Celle-ci contient les valeurs essentielles de l'entreprise et légitimise en quelque sorte les moyens mis en œuvre en matière de formation. La culture d'entreprise est aussi le véhicule privilégié pour faire prendre conscience aux employés de l'importance de fidéliser la clientèle. Ainsi un employé bien formé est-il considéré comme susceptible d'offrir un excellent service..

La formation pendant les périodes les moins achalandées de l'année

« On aimerait quatre fois par année. Actuellement, on l'accentue plus l'hiver parce que c'est une période plus tranquille. C'est plus efficient. Écoute, on est dans l'entreprise privée. Il faut faire de l'argent. Il faut le faire dans un coût qualité /coût. Donc, l'hiver pour nous. Le cours de l'Institut est de 45 heures. Mais il y a d'autres cours qui durent deux jours intensifs, une fin de semaine intensive. Le cours d'électricité de base 1, la personne qui fait base 1 va faire plomberie 1 et 2. Ça c'est 45 heures au total. Il y a des employés qui vont prendre un cours dans l'année. L'avancement n'est pas le même par exemple ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

La formation de La Quincaillerie du Québec

« Oui, actuellement il y a une école, la Quincaillerie du Québec. C'est un plan de formation qui est de niveau très limité. Je pense que cette institution-là, si on pourrait coordonner une stratégie de toutes les quincailleries, les grandes surfaces, ce serait bien. On a des cours durant l'hiver, mais pas durant l'été. C'est des cours de base ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

La formation : un remède pour faire face à la compétition

« Nous autres, on est dans un monde complexe et très compétitif. Donc, pour se démarquer des grandes surfaces américaines ou européennes, il faut que les gens se spécialisent ou soient plus de service. On offre un meilleur service. Ça veut dire qu'à chaque année, nous autres, nos périodes plus tranquilles, on engage un professeur dans différents domaines avec l'Institut du Québec, la Quincaillerie du Québec ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les pratiques de formation du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort font partie de sa stratégie de développement des ressources humaines, afin non seulement de satisfaire à ses besoins de personnel, mais aussi de résoudre les difficultés de pénurie de main-d'œuvre avec lesquels il est confronté. La formation s'intègre à ses règles de promotion et offre par le fait même des possibilités d'élévation dans l'échelle des qualifications professionnelles.

Le Centre de rénovations et de matériaux formant son propre personnel

« On a choisit l'alternative qu'on prend des gens de base. Dans le fond, on les éduque à notre entreprise, notre culture, en même temps à une formation pour que ces gens-là évoluent avec l'entreprise. En même temps qu'ils restent avec l'entreprise. L'objectif après formation et montage de catégories, c'est qu'ils ont une équivalence d'un diplôme d'études professionnelles à travers l'entreprise ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Le cycle de formation continue au sein du Centre de rénovations et de matériaux

« Mettons je donne un exemple. L'estimation, on envoie la personne suivre un cours d'estimation de base. Là actuellement, il travaille avec le chef estimateur pendant huit semaines. Pendant huit semaines, il va faire tout ce que l'autre chef estimateur va faire. Un, on va évaluer l'individu et deux, on va avoir transféré notre culture, notre procédé. Je pense qu'on ne pourrait pas donner ça à l'externe ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Former le personnel à la culture d'entreprise de l'organisation

« La quincaillerie, c'est des visses, des bolts. On ne peut pas former quelqu'un à dire regardes, ça c'est une visse « un pouce et demie ». Mais quelqu'un qui vend de la plomberie, une salle de bain, c'est comme vendre une voiture. Donc, il y a une toilette à 59 \$, comme il y a des toilettes à 18 000\$. Mais il y a des gens qui achètent à 18 000\$ et des gens qui achètent à 59 \$. Mais cette culture-là, il faut être capable de la transposer. On veut donner l'impression que c'est quelqu'un que ça fait vingt ans qu'il vend des toilettes de 18 à 60. Nos clients s'habituent à ces gens-là. Même si on aurait le meilleur plombier du monde, s'il ne connaît pas la façon qu'on procède, notre culture, nos approches, connaître notre clientèle. Même si ce serait le meilleur employé, il faut le former à nous connaître, connaître notre culture ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Le cheminement professionnel de l'employé dans l'organisation

« L'autre affaire, c'est que nous autres, notre magasin est par département. Donc, on oblige un peu les employés de faire le tour du magasin pour monter de classification. L'employé qui veut évoluer doit aller à la formation. On a quatre secteurs d'activité qu'il doit faire, puis on lui donne

quatre activités complémentaires qu'il doit choisir. C'est sa progression. C'est à lui à les faire ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Il faut qu'ils (les employés) aillent à l'école pour apprendre, pour mieux servir l'entreprise, mais aussi pour monter d'échelons, de classe ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

En résumé donc, le développement de la formation au Centre de rénovations et de matériaux Rochefort se réalise en tenant compte de la pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans les domaines de la rénovation et des matériaux. Le Centre doit pallier ces difficultés en organisant lui-même la formation de son nouveau personnel, notamment en ayant recours aux services d'établissements spécialisés (La Quincaillerie du Québec). Les employés s'inscrivent donc dès leur embauche dans un cycle de formation continue, qui peut les conduire à l'obtention d'un diplôme professionnel s'ils ont suivi tous les cours requis..

6.2 Le fonctionnement de la formation du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Le fonctionnement de la formation du Centre de rénovations et de matériaux repose sur une collaboration externe tant sur le plan des contenus des formations (établissements spécialisés), que sur les ressources humaines (formateurs et formatrices) offrant les cours à son personnel (Tableau 5).

TABLEAU 41 : Les formations avant été données aux employés – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

| |
|---|
| <p><u>Formation à l'embauche</u> <u>Pratique</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Tour d'horizon de l'ensemble des départements <p><u>Formation spécialisée / processus de formation continue</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Formation à l'interne:/ par des établissements spécialisés . Ex : estimation de base- Formation dans une école spécialisée . EX : plomberie, niveau de base . Électricité, niveau de base :- Autres formations spécialisées choisies par l'employé selon ses besoins / selon chaque ligne de produits |
|---|

C'est dans un cycle de formation continue communément dénommé la « roue de la formation » que s'inscrivent les employés dès leur embauche. La roue de la formation est une représentation imagée des formations successives qu'ils doivent suivre pour bien maîtriser toutes les facettes de leur métier. Les formations qu'ils reçoivent ont aussi

comme objectif de leur permettre d'intégrer la culture de l'entreprise et de les rendre polyvalents et aptes à travailler dans les divers départements de l'organisation. En plus d'une formation favorisant la polyvalence de l'employé, le rendant ainsi apte à accomplir une série de tâches diversifiées dans différents secteurs de travail, d'autres formations dites « formations spécialisées dans différentes lignes de produits » sont présentées aux employés.

La « roue de la formation » englobe ainsi les divers éléments relevant des particularités des fonctions manufacturières et de vente, ainsi que de la culture d'entreprise du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort. De façon plus précise, elle implique que les employés soient à même d'intégrer toutes les dimensions de la production et de l'activité commerciale de l'organisation, d'où l'importance de bien transmettre et intégrer cette culture d'entreprise. Dès leur embauche, ils suivent des cours de base obligatoires. Ils suivront par la suite une série d'autres cours les conduisant progressivement à un diplôme professionnel.

La « roue de la formation »

« ...Il (l'employé) va embarquer dans la roue de la formation. Mais ces gens-là, tout dépendant de l'embauche ont des chances de participer à des cours qui vont être prescrits, accrédités et non accrédités. Comme cet hiver, on a des cours accrédités qui sont donnés dans le domaine de la peinture et c'est des gens qui viennent d'être engagés. Ils sont rentrés dans le temps ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

L'apprentissage de notions spécialisées dans des secteurs d'activité précis

« Donc, on choisit deux à trois secteurs d'activité par année. Comme cette année, on a choisi plomberie de niveau de base et de niveau accéléré. On a fait électricité de niveau de base accéléré, puis on a fait estimation. Donc, quelqu'un qui rentre dans nos quincailleries, qui soit capable de faire un estimé de base et deux niveaux ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

La recherche d'une polyvalence

«Il (l'employé) pourrait faire la plomberie, l'électricité. Mais il aurait pu prendre le choix poêle et foyer comme alternative. On essaie de contrôler, mais il faut laisser le choix parce que la motivation est une des bases de la motivation. Au lieu d'avoir juste un employé qui se spécialise dans la plomberie (...). Plus on leur fait toucher de domaines, plus on a des chances d'être versatiles».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les formations spécifiques sur les produits

« ...C'est sûr qu'on a d'autres cours de formation. Ça c'est des cours prescrits et on veut que les gens les fassent. Mais on a des cours de formation obligatoire pour chaque produit. On rentre des nouvelles lignes de produits. On veut renforcer, mais ça c'est des cours qui se font dans un cours de formation. C'est peut-être trois heures, mais ça peut représenter une vingtaine d'heures à une trentaine d'heures durant l'année. Cela peut être un cours avec un produit spécifique ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovation set de matériaux Rochefort

En résumé donc, dès leur embauche, les employés s'inscrivent dans un cycle de formation continue, qu'exprime concrètement la « roue de la formation ». Le

fonctionnement de la formation se fait de façon continue avec la collaboration des établissements de formation et des formateurs externes. Les employés sont aussi jumelés avec un employé expérimenté pour compléter leur formation initiale et pour s'imprégner de la culture d'entreprise de l'établissement. Cette culture est axée sur la vocation à la fois manufacturière et commerciale du Centre. Une partie de ses activités de vente est le fruit de sa propre fabrication manufacturière (maisons préfabriquées, construction de matériaux et de bâtiments, fabrication de murs, de planchers, assemblage technique, etc.). L'établissement fabrique des maisons, les vend par la suite à sa clientèle, ainsi que tout autre produit dont elle a besoin. C'est l'ensemble de ces dimensions de l'activité de l'organisation dont doivent s'imprégner les employés.

6.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT

Le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort, en cumulant une activité manufacturière et commerciale, se distingue du commerce traditionnel spécialisé dans la vente de marchandises. Les activités de formation des employés ayant participé à cette étude reflètent aussi cette singularité de l'établissement, car nous avons interviewé des personnes oeuvrant tant dans le domaine de la vente, que dans celui de la production.

6.3.1 Portrait des employés interviewés au Centre de rénovations et de matériaux Rochefort/ leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Quatre employés ont été interviewés au Centre de rénovations et de matériaux Rochefort, soient : un directeur adjoint (acheteur industriel commercial), un superviseur de la production, un technicien d'assemblage sur le chantier, ainsi qu'un conseiller à la vente. Afin de préserver l'anonymat de ces employés, nous les avons identifiés comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4.⁵⁸ Les employés interviewés ont une ancienneté moyenne de cinq années et cinq mois au Centre de rénovations et de matériaux. Ils y travaillent à temps plein (Tableau 6).

| Caractéristiques | Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|---------------------------|--|--|---|---|
| Statut | Temps plein | Temps plein | Temps plein | Temps plein |
| Tâches principales | S'occuper des clients au niveau institutionnel, industriel et commercial. Tâches liées aux achats pour quelques fournisseurs en particulier. S'occuper de la gérance de la succursale. | Voir à la sécurité du travail et à la qualité des travaux, bien faire fonctionner la production et évaluation des travailleurs sur les contenus. Faire en sorte que la production soit livrée à terme et que la qualité et les échéanciers soient respectés. | S'assurer du bon assemblage des bâtiments, résolution des problèmes, fabrication de murs préfabriqués, de planchers, etc. | Conseiller le client avec le bon choix produit, donner le plus de renseignements possible sur le produit ou le matériel qu'il a besoin, tel que le revêtement sur la toiture. |

⁵⁸ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Ancienneté dans l'organisation | 2 ans ½ | 1 an | 2 ans | 17 ans |
| Ancienneté sur le marché du travail | 30 ans | 30 ans | 12 ans | 34 ans |
| Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs | . Formations : Construction et matériaux . Emplois antérieurs : Représentant des ventes dans une entreprise de construction au niveau industriel, Travail sur les chantiers. | . Formations : formation de formateur avec SIMA (cie d'ingénierie), IBM – Initiation aux normes ISO . Emplois antérieurs : Superviseur dans d'autres entreprises. | . Formations : cours sur le lift . Emplois antérieurs : travail dans la rénovation. | . Formations spécialisées : plomberie, électricité. Emplois antérieurs : livreur de liqueurs douces. |

La collaboration est quotidienne entre les employés des départements de vente et ceux des divisions manufacturières de l'établissement.

Les différentes formes de collaboration

« Les acheteurs ici au magasin, les vendeurs. Si on va à l'extérieur, les fournisseurs (...) De gérer (...) pour voir qu'est-ce qu'on doit acheter. Plus se mettre sur la même longueur d'onde. C'est plus de la communication ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Je demande au directeur de production. Par exemple, les échéances, il faut que les délais de livraison soient respectés. Quelques informations sur la fabrication des choses, matériaux spéciaux que ça prend. (...) Je vais parler de sécurité, de qualité et de production à chaque jour dans le quotidien. Je vais faire du renforcement positif et toutes ces choses-là. (...) Je leur explique beaucoup c'est quoi mon travail. La communication est très importante ici. On va renforcer. Je veux expliquer beaucoup où on en est rendu dans la production. Toutes ces choses qui nous intéressent ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« M'occuper de la livraison avec lui, essayer de « dispatcher » (répartir) les camions le mieux possible ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Je m'assure avec le contracteur. Je lui fournis tout ce qu'il a besoin. Les matériaux, les outils d'assemblage. Je vérifie les dates avec lui pour les assemblages. Je vais vérifier le terrain. J'appelle les grues. Si il y a un problème sur le chantier. Je ramène le problème à l'entreprise. Je vais voir avec les gars pour que ça se reproduise pas ».

Extrait d'entretien, Employé 1 – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« S'il y a une fenêtre à la mauvaise place, un mur qui est trop long ou trop court, dans le fond, je supervise sur le chantier pour qu'on n'ait plus de problèmes ici dans l'usine. L'usine fabrique les murs, les planchers. S'il y a un problème sur le chantier, c'est moi qui va le régler... ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les quelques extraits ci-dessus reflètent bien la diversité des fonctions commerciales et manufacturières réalisées au Centre de rénovations et de matériaux Rochefort. La collaboration entre les employés est prévue dans leur définition de tâches. Elle est la garantie d'une meilleure qualité des produits et services vendus à la clientèle.

6.3.2 Les expériences de formation des employés du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Au moment de leur embauche, la majorité des employés interviewés ont reçu un entraînement sur le tas. Plus précisément, ils ont été jumelés avec un salarié expérimenté pour s'initier à leurs tâches. Subséquemment à cet entraînement, ils ont eu plusieurs expériences de formation (Tableau 7).⁵⁹

TABLEAU 43 : Les expériences de formation des employés interviewés – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|---|----------------------|---|---|
| . Revêtements extérieurs . Revêtements de plancher . Isolation . Outillage | . Cours de formateur | . Formation sur le chantier . Formation sur Toptek . Meetings de formation générale | . Cours sur la plomberie . Cours sur le bardeau à couverture . Revêtements de maisons / ciment, vinyle . Isolation |

Dans la majorité des cas, les formations spécialisées ont pour but d'accroître les connaissances sur des aspects particuliers du travail. Elles visent aussi à rafraîchir la mémoire du personnel, notamment sur les revêtements extérieurs, la plomberie et sur de nombreux autres produits et matériaux de rénovation. Un employé signala pour sa part avoir reçu une formation de « formateur », dans le but de former d'autres employés de l'établissement.

L'entraînement sur le tas et la formation à l'embauche

« C'est l'expérience. C'est sûr qu'on a des formations au niveau informatique un peu pour nous montrer comment sortir les rapports. Mon collègue Yves, il m'a montré des choses que je devais savoir ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Quand j'ai rentré, moi, j'étais journalier au début. J'ai fait des planchers. C'est en posant des questions, l'employé en arrière, c'est à lui que je me référais. Je posais des questions. Pourquoi que c'est fait comme ça, ainsi de suite. J'étais encadré par cette personne-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« C'est un peu tout le monde, tous les compagnons qui étaient là ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Par l'ancien qui faisait ma job et j'ai eu de la formation avec mon supérieur qui est Armand Vaillancourt ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

⁵⁹ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

« Régulièrement, on a des cours comme le bardeau à couverture. Environ une fois par année, toutes les formations sur les revêtements de maison, de ciment, de vinyle, des formations sur l'isolation ».

Extrait d'entretien, Employé - Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Une formation visant à accroître les connaissances spécialisées

« Il y a eu Toptek. On a suivi une formation avec eux autres. On a eu surtout des meetings de la formation en général ».

Extrait d'entretien, Employé 3 – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Une formation pour se remémorer des aspects oubliés du travail

« On en a eu sur les revêtements de sol extérieur, les revêtements extérieurs, revêtements de plancher, isolation, beaucoup sur l'outillage. C'est plus en général les choses qu'on a oubliées avec le temps. C'est plus si les gens vont te poser des questions. Si tu veux être capable de leur répondre assez facilement. Ça peut arriver qu'il y ait des choses dans ces formations qui peuvent m'aider au niveau des achats et de l'expliquer aux gens ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Une formation de formateur

« Oui, dans le sens que la formation de formateur, c'est il va y avoir un nouvel employé, comment l'encadrer, comment se présenter à cette personne-là. Dans le sens, c'est bon pour n'importe quel job ce cours de formateur-là. Être attentif à l'autre si il est auditif, si il est visuel, ainsi de suite. Amener des modifications à l'approche si nécessaire pour que lui apprenne comme il faut ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

En résumé, le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort n'échappe pas à l'obligation de se tenir à jour sur les nouveaux produits et matériaux de rénovation afin de pouvoir les offrir à sa clientèle et d'être apte à bien la servir. Les formations constituent, dans une grande mesure, une réponse à cette obligation en permettant aux employés d'acquérir des connaissances spécialisées sur les dernières nouveautés. L'employé ayant reçu une formation de « formateur » aura le savoir-faire pour transmettre au personnel les connaissances acquises lors de ces formations. C'est aussi un moyen qu'utilise l'établissement pour se réapproprier certaines formations externes, puisque ce sont ses propres employés qui les donneront par la suite au personnel. Nous présumons que cette pratique favorise quelques économies sur les coûts de main-d'œuvre, étant donné que l'établissement n'a pas à défrayer les formations et autres frais afférents.

6.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Les données recueillies auprès des employés font ressortir plusieurs formations spécialisées « à succès » (Tableau 8)⁶⁰

TABLEAU 44 : Exemples d'activité de formation conduite avec succès – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|--------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| . Revêtements extérieurs | . Formation de formateur | . Formation sur Toptek | . Cours sur la plomberie |

Parmi les facteurs « à succès », mentionnons une meilleure connaissance des produits, ainsi qu'une rentabilité supérieure consécutivet à la croissance des ventes. Les progrès dans la manière d'accomplir les tâches constituent aussi un facteur de succès. Enfin, la formation de formateurs a aussi été évoquée comme étant « à succès ».

Une meilleure connaissance du produit

« Celle qui est intéressante est au niveau des revêtements extérieurs, parce qu'il y a beaucoup de types de revêtement extérieur. Je trouvais cela très positif que les gars sachent ou ceux qui ont à travailler avec ce matériel-là, sachent quel type de produit à offrir ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« C'est les compagnies qui ont Sodisco. Ça c'était bien parce qu'ils nous ont montré comment souder la cote. On a pu travailler avec le produit, le coller. On a pu apprendre à jouer avec ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Avoir des compétences pour mieux travailler

« Avoir un certain niveau de compétence. Si tu connais ton produit, tu as plus de facilité à le vendre et mettre les gens en confiance pour être capables de vendre notre produit. C'est bien important que les gens soient à l'aise quand tu leur expliques quelque chose que tu leur montres que tu connais ton stock ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Pour nous perfectionner plus. C'est certain quand tu sais comment qu'on soude, comment faire une belle soudure. C'est toujours mieux pour expliquer aux clients ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Une augmentation des ventes consécutive à une meilleure connaissance du produit

« Oui, je dirais quand les gens connaissent leur produit, les ventes vont augmenter, c'est officiel. C'est sûr et certain. Ça marque aussi le niveau de compétence au niveau des vendeurs. Les gens sont plus satisfaits et les gens

⁶⁰ Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

vont dire « Écoutes, ils savent où ils s'en vont et ils connaissent leur stock! ».
Je pense que c'est important ».

Extrait d'entretien. Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les avantages liés à la formation de formateur

« Tous les groupes d'emploi, les chefs d'équipe, n'importe quel travailleur. Je vais prendre quelqu'un qui a de l'expérience, qui fait bien son travail. Moi, je vais prendre mon meilleur, la manière que lui travaille, je veux que ça soit fait comme ça. Mais il y en a qui n'ont pas les qualités de formateur. Tu peux être un très bon travailleur, mais pas capable de former quelqu'un. Dans le cours de formateur, ils t'apprennent les manières, les approches. Si les personnes ont fait des erreurs, comment parler, comment lui montrer, poser des questions, se présenter. Selon mon expérience, ça fait 30 ans que je travaille. J'aurais dû suivre, ça depuis le début. Tout le monde devrait passer par ça. Moi, en ayant suivi le cours de formateur quand j'ai été formé, ça m'a aidé sur une nouvelle job ici. Parce que je savais dans le cours de formateur, il te montraient comment communiquer avec la personne que ça soit plus facile l'apprentissage et faire le suivi. En ayant suivi le cours de formateur, je savais plus comment communiquer à d'autres ».

Extrait d'entretien. Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Certains succès sont parfois plus nuancés comme en témoigne l'extrait ci-dessous.

Des succès nuancés

« Dans le fond, c'est Toptek qui est les deux en même temps. On a eu du succès avec Toptek parce que ça l'a amené beaucoup. Mais en même temps, il y a certains points qui marchent moins bien. Pas vraiment un échec, mais c'est... ».

Extrait d'entretien. Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les formations « à succès » semblent donc contribuer grandement à améliorer la connaissance des produits et à acquérir des méthodes de travail plus appropriées aux tâches à accomplir.

6.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Deux employés sur quatre ont fait état d'une formation ayant connu des difficultés ou un échec (Tableau 9).⁶¹

TABLEAU 45 : Exemples d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|--|-----------|-----------|--|
| . Formation sur Fast Load / cloueuses pneumatiques / outils pneumatiques | . Aucune | . Aucune | . Revêtement extérieur d'une maison / fibrociment / revêtement de bois |

⁶¹ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

Le contenu des formations importe grandement, au point que s'il ne convient pas aux besoins de perfectionnement des employés, il sera la cause de leurs difficultés lors des formations. L'absence de relation entre la formation et les tâches quotidiennes à accomplir peut donc être une source importante de difficulté ou d'échec. Prenons par exemple le cas des formations sur les produits et outils de la rénovation. Celles-ci favorisent une meilleure connaissance des modes opératoires des outils. Or, pour les employés, les bienfaits de ces formations s'associent directement au fait qu'elles leur permettront par la suite de mieux expliquer le fonctionnement des outils à la clientèle. Ce cas de figure constitue un bon exemple de l'importance de la relation entre les formations d'une part et les tâches quotidiennes à accomplir d'autre part. Dans un cas de figure de la présente recherche, le fait qu'il n'y ait pas eu suffisamment de pratique ou de mises en situation a été une source de difficulté. Effectivement, la formation reçue n'améliorait pas la compréhension des modes opératoires des équipements. L'absence de pratique ou de mises en situation engendre ainsi un manque de savoir-faire lorsqu'il s'agit de faire une démonstration ou de renseigner la clientèle.

Le manque de pratique pendant la formation

« Peut-être qu'on aurait pu faire magasin par magasin, faire un genre d'atelier en dedans du magasin, pour que nous-même on « Trop court et juste du bourrage de crâne. Tu enregistres ça dans ta mémoire et tu t'en vas chez vous pour être bon vendeur de fibrociment. Moi, personnellement, j'ai bien de la misère à vendre ça parce que je n'ai jamais travaillé. Ce n'est pas comme le vinyle. Le vinyle, j'en ai déjà posé. J'en ai déjà vendu. Tandis que le bois, je n'en n'ai jamais posé. Si on avait un atelier où on dirait aux clients « viens avec nous », je vais te montrer comment ça se pose ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux

« Le revêtement extérieur d'une maison. On parle de vinyle, revêtement de fibrociment, revêtement de bois ». (...) Il n'y avait pas assez de pratique. C'est juste de la théorie, parle, parle, parle, enregistre, enregistre. Contrairement à la plomberie, on n'a pas pratiqué ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Une formation peut être appréciée pour son apport à l'enrichissement des connaissances sur les produits. Mais elle peut être dépréciée également si l'employé considère qu'elle ne lui apporte pas d'informations pertinentes. L'extrait ci-dessous montre comment une formation peut être dépréciée lorsqu'elle n'est d'aucune utilité aux yeux des employés.

Une formation dont la pertinence est remise en cause

« Il y a deux semaines, on a eu une formation sur Fast Load. C'est des clouuses pneumatiques, des outils pneumatiques. Les gars n'ont pas apprécié. J'ai eu des commentaires négatifs, en ce sens que tout ce qu'il disait, c'est l'info que tu retrouves dans le catalogue que tout le monde sait. Alors ça donne quoi? Ils reprochent à ce moment-là de perdre leur soirée pour aller entendre qu'est-ce qu'ils peuvent lire dans le catalogue ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux

Les cas de figures présentés antérieurement mettent bien en relief le rôle clé des formations pour mieux accomplir les tâches. Nous constatons à l'analyse des résultats de recherche qu'elles contribuent grandement à l'amélioration des savoir-faire. Lorsqu'elles créent des difficultés, c'est parce qu'elles ne sont pas appropriées pas au contenu des tâches des employés, ou encore qu'elles sont tout simplement inutiles.

6.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Dans le commerce de détail, les caisses enregistreuses sont des outils technologiques assez sophistiqués. Les conseillers à la vente les utilisent pour comptabiliser les ventes et pour la prestation de factures et de reçus. Les technologies sont également utilisées couramment pour les tâches administratives et pour la réalisation des inventaires de stocks. La plupart des employés interviewés à l'exception d'un seul ont eu une expérience de formation à l'utilisation de ce type de technologies (Tableau 10).⁶²

TABLEAU 46 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|---|---|-----------|---|
| . Sortie de rapports . Lecture des tableaux . Gestion de l'inventaire | . Formation personnelle à l'utilisation de l'ordinateur / Word / Excel (ne relève pas de l'initiative de l'employeur) | . Aucune | . Formation très courte sur les procédures techniques à connaître / réception / changements de procédures |

En règle générale, les formations à l'utilisation des TIC ont pour but de familiariser les employés aux nouvelles méthodes de travail et procédures techniques qui en découlent.

Le processus conduisant à la prestation d'une formation à l'utilisation des TIC

« C'est une décision qu'on prend quand on a nos réunions de gérance. On va dire là, ce serait bon que les gars sachent ça, ou que nous on sache ça. À ce moment-là, on va mandater quelqu'un pour être capable de céder une formation avec les gens de la compagnie d'informatique ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Une meilleure capacité d'utilisation

« C'est très important pour nous au niveau des achats d'être capables de se servir de ces outils de travail. C'est pour ça qu'on a fait cette formation, pour que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes et, d'être capables de travailler à partir de ça. Toutes les infos sont là-dedans ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les formations à l'utilisation des technologies sont parfois très brèves, de sorte que l'appellation « formations » ne convient peut-être pas tout à fait dans leur cas. Il s'agit

⁶² Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

plutôt d'une courte initiation où les employés doivent compter sur les uns et les autres pour se familiariser aux nouvelles procédures techniques.

Un bref entraînement sur le tas

« On a appris ça, il nous expliquait ça. Ça marche comme ça, c'est tout, sur le tas, sur le pouce ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Compter les uns sur les autres

« C'est parce qu'il y a plusieurs items qui changent dans le système. On apprend au fur et à mesure. On travaille dessus, oups! C'est changé. On appelle, oui, c'est nouveau « fais-ci, fais ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Il installe le programme à un moment donné. On est peut-être les derniers à le savoir quand on arrive dessus et personne nous l'a dit. On s'appelle, elle dit « Oui, on a changé ça », personne nous avait averti. Il y a un manque de communication ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les résultats de recherche montrent bien que les technologies restent, tout compte fait, des outils de travail d'appoint pour les employés, qui n'accomplissent pratiquement pas de tâches spécialisées en lien avec l'informatique. Les formations de courte durée le reflètent d'ailleurs très bien, puisque les employés ne les suivent que pour apprendre les procédures nécessaires à la recherche d'informations ou pour faire les vérifications sur les produits et équipements.

6.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

L'évaluation

Il y a une évaluation consécutive aux activités de formation et elle vise principalement à mesurer le degré de compréhension des employés à l'égard des nouvelles notions apprises.⁶³

Le fonctionnement de l'évaluation

« Comment on avait compris les étapes qu'il nous avait enseignées. La manière qu'on les avait compris. Il révisait le questionnaire avec tout le monde. On révisait tout le monde ensemble. Les réponses, ce n'est pas tout le monde qui a la même réponse, mais ça ne veut pas dire qu'elle n'est pas bonne. Je passais mon feuillet à mon voisin, ainsi de suite. On regardait ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Exemple, quand on a suivi cette formation-là, il y a une personne qu'on a formé. Le formateur forme une personne et puis lui vient voir sans se mettre le nez dedans, mais il nous écoute parler. Il nous écoute comment on se

⁶³ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

présente. Comment on va montrer à la personne. Est-ce qu'on a oublié des étapes? On lui a parlé de sécurité, ainsi de suite ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

L'évaluation accompagnant les activités de formation peut se faire aussi assez rapidement. Les employés posent alors des questions de compréhension au formateur ou à la formatrice

Une période consacrée aux questions de compréhension

« C'est sûr qu'il y a toujours une période de questions. Si les gens veulent poser des questions et s'informer s'il y a des choses qu'ils n'ont pas bien compris. Entre confrères, on peut toujours s'aider aussi. Une couple de jours après, on va dire regardes qu'est-ce qu'il avait dit au juste. On peut s'aider comme ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Surtout nos commentaires pour voir si tout se passait bien ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Le suivi

Le suivi, consécutif aux activités de formation, permet d'améliorer des aspects plus nébuleux ou mal compris pendant les activités de formation. Fréquemment, il est réalisé par les représentants /fournisseurs externes, qui doivent vérifier le niveau de compréhension des employés et les aider au besoin.

L'éclaircissement d'aspects mal compris

« Oui, il revenait peut-être à tous les mois. On avait aussi le directeur de la production qui pouvait aller voir. On lui demandait si c'était possible que Reynald Caron viendrait nous voir. Il y a des choses qu'on ne comprenait pas. Si ça arrivait, on avait toujours ce moyen, aller voir le directeur de production et lui demander si c'était possible que Reynald Caron vienne nous voir. On avait des questions ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovation et de matériaux Rochefort

« C'est sûr que les gens qui sont au niveau de la représentation de ces compagnies-là s'informent toujours pour voir si ça va bien, mais pas vraiment de suivi pour dire si les gars ont bien compris ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Il y avait un suivi de fait ensuite de ça. Ils nous disaient si ça avait été bien fait ou si il y avait des petites lacunes à changer, la pratique autrement dit ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Oui, ils ont fait un suivi. Nous, on a un suivi à tous les jours même sur la production. À chaque jour, on sait combien on a fait. C'était quoi le problème s'il y en avait un ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

L'évaluation et le suivi permettent de mieux mesurer le degré de compréhension des nouvelles notions acquises lors des activités de formation. Dans les deux cas, il s'agit tout compte fait d'une procédure assez mécanique et parfois très sommaire.

6.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT

Nous allons analyser maintenant les attitudes et les perceptions des employés interviewés à l'égard des activités de formation.

6.4.1 Le point de vue du responsable interviewé du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Le responsable interviewé identifie un certain nombre d'attitudes et de perceptions par rapport à la formation (Tableau 11).⁶⁴ Examinons-les plus en détail.

TABLEAU 47 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue du responsable interviewé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Conciliation travail-famille : « Je pense que le gouvernement a fait une erreur fondamentale en terme de société. Je ne pense pas que personne a gagné avec plusieurs heures d'ouverture ».

Horaire de travail : « Depuis deux ans, 10 ans, 15 ans, la seule affaire qu'on a faite, c'est qu'on a fractionné nos temps plein en temps partiel. Les gens ont deux jobs de 20 heures, pas de qualité de vie. (...) À toutes les fins de semaine, ils travaillent de 9 heures à 9 heures.

L'attitude des employés à l'égard des formations reste très individuelle. Plus précisément, c'est un choix personnel. Le responsable constate aussi des différences entre les employés selon leur degré de scolarité. À son avis, les employés moins scolarisés s'appliquent moins pour accomplir certaines tâches et négligent ainsi certaines fonctions primordiales.

La responsabilité individuelle de l'employé

« L'esprit des gens, les gens plus ouverts aux changements. Que ce soit le plus vieux ou le plus jeune, il y a des jeunes qui ne sont pas ouverts du tout à l'avancement comme les plus vieux. Je pense que l'évolution, vu que notre entreprise est plus ouverte, ces gens-là deviennent plus compétents. Ils font plus d'argent. Ça l'a amené beaucoup de positivisme. Dans la vie, tu n'as rien pour rien. Si l'employé ne veut pas avancer, c'est son choix ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

⁶⁴ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Les différences selon le degré de scolarité

« Ils ont peut-être plus de facilité à taponner l'informatique. (...) Microsoft, Internet e-mail, quant à moi, c'est une logistique de communication. Nous, c'est de la gestion informatique. La personne qui rentre l'informatique à l'intérieur qui a moins de scolarité, ne comprend pas le néfaste d'une décision. Si on achète 400 vanes de bois aujourd'hui et on l'a mal rentré, exemple facile, l'an passé, on achète du bois à 300 \$ du mille, mais on l'a rentré à 400 \$ du mille. Ou vous vendez parce que le marché est à 300 \$. Moi, je regarde le marché, liquide le bois, mais c'est une erreur. Ça aurait dû être 300 \$. Mais la personne ne voit pas l'impact décisionnel. Eux autres, rentrer une donnée, c'est fini. Mais, c'est plus que ça. Ou la réception, ils sont supposés rentrer la réception immédiatement quand ils le reçoivent. Mais cette journée, ça ne lui tentait pas. Il l'a rentré deux jours plus tard. On est en train de faire les acquisitions. Mais ces deux jours-là (...), tel, tel, tu n'en n'as pas acheté. Bon, j'achète aujourd'hui, il (le bois) est dans la cour, mais je ne sais pas. N'oublie pas que je ne suis pas virtuellement là. Cette formation-là, la discipline de l'exactitude informatique, ils ne comprennent pas la profondeur que ça pourrait apporter ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Le responsable interviewé n'est pas insensible aux contraintes découlant de l'aménagement du temps de travail. Il faut dire que ce type d'horaire ne crée pas l'unanimité au sein du personnel, car il y a des conséquences sur l'aménagement des temps libres, de même que sur la vie personnelle et familiale des employés. À son avis, la décision gouvernementale favorable à l'ouverture des commerces sept jours par semaine fut une erreur. Selon lui, l'ouverture excessive des commerces nuit à la qualité de vie. Les incidences négatives sont à ses yeux évidentes sur la vie personnelle et familiale.

Le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort résiste actuellement à la prolongation des heures de travail au-delà d'un certain seuil. Mais pourra-t-il résister longtemps tout en étant en mesure d'affronter la compétition? Actuellement, nombre de magasins, en plus d'être ouverts le dimanche, le sont également tous les soirs de la semaine. L'horaire de travail, en étant réparti sur tous les jours de la semaine, est d'ailleurs une problématique non négligeable du commerce de détail en général.

Le Centre de rénovations et de matériaux à contre-courant de la tendance

« Ici ont est fermés. Catégoriquement, le gouvernement a fait une chose. Il a réussi à baisser le taux de chômage en diminuant la qualité de vie de nos familles et leur santé. C'est mon point de vue personnel. Depuis 10 ans, 15 ans, la seule affaire qu'on a faite, c'est qu'on a fractionné nos temps partiel. Les gens ont deux jobs de vingt heures, pas de qualité de vie. Une fin de semaine à toutes les fins de semaine. Ils travaillent de 9 heures à 9 heures. Non, le gouvernement a fait une erreur catégorique. La seule affaire qu'il a fait, c'est qu'il a été soudoyé par les grandes machines. Parce qu'eux autres pour survivre, il faut qu'ils soient ouverts 24 heures sur 24 ».

Extrait d'entretien – Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« ...Nous autres, on a maintenus les salaires et même les a augmentés depuis le temps. Mais on est deux fois le salaire des grandes surfaces. Est-ce qu'on a créé de l'emploi? Non, le gars travaille 40 heures. Mais il faut qu'il en fasse

40 pour faire le même salaire que 20 heures. Puis la qualité de vie de nos familles, nos enfants. Les gens ne voient pas leurs enfants ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

L'ouverture des commerces sept jours par semaine : une erreur

« Je pense que le gouvernement a fait une erreur fondamentale en terme de société. Je ne pense pas que personne a gagné avec plusieurs heures d'ouverture ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Je pense tous les soirs. Avant c'était les samedis, très limité, vendredi soir jusqu'à 9 heures, jeudi soir jusqu'à 9 heures et le dimanche tout était fermé, sauf les dépanneurs. (...) Je pense que ça a été une erreur fondamentale. C'est négatif sur notre système de santé. Je suis catégoriquement contre (les longues heures d'ouverture des commerces) ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Enfin, l'augmentation du nombre d'activités de formations spécialisées dans le secteur quincaillier, de la rénovation et des matériaux apparaît être aux yeux du responsable interviewé, une solution appropriée pour améliorer la participation des employés à la formation. Il associe la formation à l'amélioration des « compétences » du personnel, ainsi qu'à la croissance de la rentabilité de l'organisation. Un personnel qualifié garantit, selon lui, une meilleure rentabilité de l'organisation, d'où la nécessité de formations additionnelles pour les employés. Selon cette logique, les employés en profiteront directement puisque les bénéficiaires de l'organisation leur permettront aussi de préserver leur emploi. C'est ce qui expliquerait en dernière analyse leur motivation à accroître leur participation aux activités de formation.

Une solution appropriée : augmenter le nombre d'activités de formation

« C'est sûr que moi je pense que l'argent qu'on envoie à la formation, si elle serait utilisée pour développer une institution ou n'importe quoi qui ferait en sorte que nos employés peuvent apprendre plus dans le fond. C'est plate à dire, mais la formation va amener de la rentabilité et la rentabilité, quand on fait plus d'argent, on investit plus. (...) Même si j'avais la meilleure bâtisse au monde, si j'ai pas d'employés, je n'ai pas de business. Si mes employés deviennent théoriquement indispensables parce qu'ils sont plus compétents. Indirectement, je devrais faire plus d'argent. Si j'en fais plus, je vais réinvestir et la roue n'arrête pas. Moi, j'aimerais qu'on trouve une institution pas gouvernementale ».

Extrait d'entretien, Responsable – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

En résumé donc, l'horaire de travail constitue un enjeu majeur pour la conciliation de la vie familiale, personnelle et du travail. Le secteur du commerce de détail, plus que tout autre secteur d'activité, est grandement affecté par la prolongation des heures d'ouverture des établissements commerciaux, d'autant plus qu'actuellement nombre de magasins, en plus d'être ouverts le dimanche, le sont également tous les soirs de la semaine. Par ailleurs, l'addition de formations est la solution appropriée pour améliorer la participation des employés aux activités de formation. Reste à savoir dans quelle mesure l'application d'une telle solution est réalisable dans un secteur d'activité confronté à plusieurs contraintes d'aménagement du temps de travail.

6.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort connaît des situations analogues à de nombreuses autres organisations quand il s'agit de la participation de son personnel aux activités de formation. Nous allons faire part maintenant des situations observées à cet égard dans les résultats d'enquête (Tableau 12).⁶⁵

TABLEAU 48 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue des employés interviewés – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|---|--|--|---|
| <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Degré 75 à 80% de participation ».</p> <p>. <u>Participation des collègues à la formation</u> : « C'est une très bonne coopération. Je vais vous dire les gens sont quand même sérieux et assez réceptifs ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « Comme on disait tantôt, c'est en soirée la plupart du temps. C'est peut-être un désavantage qu'il y a à ce niveau. Il y a des gens qui ont une vie familiale. C'est sûr que ça peut causer un problème à ce niveau-là. Mais ici on n'en rencontre pas vraiment ».</p> <p>. <u>Différences entre les employés selon l'âge</u> : « Il y a plus des hommes qui sont toujours là, revêtement de plancher, bois franc. On a des décoratrices qui travaillent dans nos succursales. Eux autres sont là. Quand on parle de matériaux de construction, c'est plus les gars ».</p> | <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Très bonne ».</p> <p>. <u>Participation des collègues à la formation</u> : « Ils sont contents parce qu'ils n'auront pas besoin de travailler pendant ce temps-là. Il y en a d'autres, pis ça adonne que c'est comme moi je me dis « tant mieux, j'apprends de quoi de plus encore. J'apprends et j'aime ça apprendre ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « Si la formation est donnée sur les heures normales de travail, il n'y a pas de problème. Si l'employeur tient que ce soit donné la fin de semaine ou après les heures normales de travail, là tu perds beaucoup de participants ».</p> <p>. <u>Différences entre les employés selon l'âge</u> : « Avant, j'aurais été porté à te dire, les plus vieux employés sont moins portés à vouloir de la formation. Mais ce n'est pas toujours vrai. Vraiment, c'est le type de personne que tu es ».</p> <p>. <u>Différences entre les employés selon le sexe</u> : « Non, mais où je travaillais avant, je peux te dire que les femmes sont beaucoup plus réceptives à la formation ».</p> | <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Oui, vu que je suis (employé), je ramène les problèmes, ces affaires-là. Quand on fait un meeting, en gros, c'est moi qui parle. C'est moi qui vois les problèmes. C'est moi qui vois les actions à faire, les modifications ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « Non, quand il y a de la formation, c'est pas mal sur les heures de travail. Il n'y a pas de problèmes ».</p> <p>. <u>Différences entre les employés selon l'âge</u> : « Vu qu'ils ont l'expérience autre que les jeunes qui rentrent. Quand il y a un jeune qui rentre, il prend sa formation de nous autres. On lui montre notre méthode de travail, mais les plus âgés ont déjà une méthode de travail qu'ils faisaient manuellement à un autre endroit. Eux autres essaient de rentrer leur façon à eux de travailler ».</p> | <p>. <u>Participation à la formation</u> : « Moi, elle est bonne parce que je suis attentif à ce qu'ils disent et j'ai une bonne mémoire.</p> <p>. <u>Participation des collègues à la formation</u> : « Eux autres aussi, ce qu'ils trouvent plate ».</p> <p>. <u>Conciliation emploi-famille</u> : « Nous, on est privilégiés parce qu'on n'est pas ouverts aucun soir, pas ouverts le dimanche. Tandis que les autres magasins sont ouverts le jeudi soir, le vendredi soir, le samedi, le dimanche. Nous on est privilégiés parce qu'on ne travaille pas. Je ne pense pas que ça change grand chose ».</p> <p>. <u>Différences entre les employés</u> : « On est tous pareil, je ne vois pas de différence ».</p> |

⁶⁵ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Les attitudes positives que nous observons chez les employés émanent de l'apprentissage de nouvelles procédures de travail. En outre, le sentiment d'entraide associé aux formations et autres engendre des attitudes positives à l'égard de la formation.

Apprendre de nouveau

« ... Comme moi je me dis, « tant mieux, j'apprends de quoi de plus encore. J'apprends et j'aime ça apprendre. Souvent des bons travailleurs et des gens qui veulent que l'entreprise grossisse, ou grandir avec l'entreprise. Ils vont aimer la formation aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Moi, elle est bonne parce que je suis attentif à ce qu'ils disent et j'ai une bonne mémoire ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

L'entraide entre les personnes

« C'est une très bonne coopération. Je vais vous dire, les gens sont quand même sérieux et assez réceptifs ».

Extrait d'entretien Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les motivations ne sont pas continuellement tributaires des contenus de formation (apprentissage de nouvelles méthodes de travail), comme en témoigne l'extrait ci-dessous à propos des collègues de travail.

Un changement dans la routine

« Ils sont contents parce qu'ils n'auront pas besoin de travailler pendant ce temps-là ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Parfois, l'employé réagit de manière plutôt fataliste et la formation n'est qu'une tâche supplémentaire qui s'ajoute à ses autres fonctions.

Une attitude fataliste

« C'est notre travail, notre gagne-pain. C'est comme on dit, il faut s'instruire ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux

Certaines craintes ne seraient pas étrangères à la volonté de l'employé de ne pas voir ses connaissances ou son savoir-faire remis en question.

« Je ne sais pas. Je sais qu'il y en a un autre qui lit les plans à sa manière. On a voulu faire changer ça pour que tout le monde soit capable de faire. On dirait qu'il a peur à sa job à cause de ça. S'il y a un autre qui sait comment faire, il va peut être être tassé ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

À l'instar du responsable interviewé, des employés sont d'avis que les attitudes à l'égard des formations restent individuelles et expriment un choix très personnel.

La responsabilité de l'individu

« Avant j'aurais pu te dire oui, mais non, ça vraiment par le type de personne. Avant, j'aurais été porté à te dire les vieux employés sont moins portés à

vouloir de la formation. Mais non, ce n'est pas toujours vrai. Vraiment, c'est le type de personne que tu es ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les difficultés liées à l'horaire de travail peuvent engendrer des attitudes négatives à l'égard de la participation des employés aux activités de formation. Nous constatons effectivement que ce n'est pas tant la formation qui cause problème, que le moment où celle-ci se donne. Une formation offerte en soirée serait ainsi beaucoup plus problématique pour concilier la vie personnelle et familiale avec les activités de formation.

Les obstacles engendrés par les formations données en soirée

« C'est peut-être un désavantage qu'il y a à ce niveau. Il y a des gens qui ont une vie familiale. C'est sûr ça peut causer un problème à ce niveau-là. Mais ici, on n'en rencontre pas vraiment. Je pense que les gens participent pas mal tous. De toute manière, c'est toujours cédulé un mois d'avance. C'est toujours une bonne période avant ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Si la formation est donnée sur les heures normales de travail, il n'y a pas de problème. Si l'employeur tient à ce que ce soit donné la fin de semaine ou après les heures normales de travail, là tu perds beaucoup de participants ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

L'analyse de certaines données recueillies fait émerger des différences entre employés selon leur âge. Les plus âgés, souvent les plus chevronnés, ont appris leur métier avec l'expérience de travail, alors que les plus jeunes l'ont fait en suivant des cours. Or, il n'est pas toujours facile de faire accepter aux personnes les plus expérimentées de changer leurs méthodes de travail. Les employés plus âgés sont moins réceptifs dans une telle situation. Dans un tel contexte, il arrive que l'expérience de travail et la formation apparaissent plus opposées que complémentaires.

Les méthodes de travail distinctes entre les plus jeunes et les plus âgés

« Vu qu'ils ont une expérience autre que les jeunes qui rentrent, quand il y a un jeune qui rentre, il prend sa formation de nous autres. On lui montre notre méthode de travail, mais les plus âgés ont déjà une méthode de travail qu'ils faisaient manuellement à un autre endroit. Eux autres essaient de rentrer leur façon à eux de travailler ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Oui, parce qu'il y en a qui étaient dans la compagnie au début, pis ils avaient leur façon de faire à eux autres. Ça été dur de les faire changer, surtout pour la lecture des plans. Nous autres, on fabrique selon les plans. Mais les plans ont changé à cause des nouveaux logiciels ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Oui, on a frappé quelques-uns des jeunes qui sortaient de l'École de métier. Eux autre, ils ont leur méthode à eux autres. Ils ont appris ça à l'école. C'est de même que ça marche, mais pour nous autres, ça ne marche pas tout le temps ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Les employés interviewés ont énuméré un certain nombre de solutions visant à améliorer la formation et la participation à celle-ci. Une solution préconisée est d'accroître la pratique accompagnant les activités de formation. Il semble que la formation est souvent théorique, alors qu'il serait très utile de mettre en pratique les éléments de connaissances conceptuels.

Accroître la pratique et les mises en situation

« Moi, je dirais que c'est la pratique ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« ...Ça se passe comme ça le soir avec de la lecture, mais si on aurait un atelier où on pourrait aller pratiquer. Comment c'est, le travailler, comment c'est le poser, ce serait plus facile pour les conseiller ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Pour montrer comment ça se pose ou dans un magasin où ils peuvent montrer comment ça se coupe, comment ça se pose, comment le travailler ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« La toiture, on sait comment poser du bardeau. Ils disent comment le faire, mais on ne le pose pas. Le revêtement, le vinyle, ça, pas de problème à poser. On met un revêtement de bois, on ne sait pas comment le poser ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Suivre la formation chez le fabricant et fournisseur externe du produit ou de l'équipement est aussi une autre solution recommandée.

Une formation chez le fabricant et le fournisseur externe

« Ils pourraient prendre un ou deux commis conseiller par magasin et les envoyer suivre une formation directement à l'usine où ils font le produit. Apprendre à travailler, ce serait peut-être avantageux pour eux autres aussi. Au lieu d'avoir juste un gars qui s'occupe de ça. En avoir deux par magasin, l'envoyer un cours directement chez le manufacturier pour qu'il montre comment le poser ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

L'amélioration des outils d'évaluation et de suivi est aussi nécessaire. Cela permettrait d'apporter des correctifs et la formation serait par le fait même mieux appréciée par les employés.

Améliorer l'évaluation et le suivi

« En leur posant des questions, leur faire dire... pour que le taux de participation soit intéressant et que la participation soit intéressante, leur parler justement comme on fait et leur demander ce qu'ils en pensent de la formation, ainsi de suite ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

« Moi, ce que j'ai aimé dans la formation que j'ai suivie c'est justement le suivi. Je dis par expérience ce que j'ai entendu parler. Les gens que j'ai remarqué, qu'ils ne s'intéressent pas à une formation. C'est parce qu'il n'y avait pas assez de suivi. Ou à un moment donné, elle n'est plus appliquée comme cette formation et il n'y a pas de suivi. Moi, je dis c'est des choses à améliorer dans beaucoup de situations. C'est le suivi. Même moi, le cours de formateur que j'ai suivi, moi, ça fait mettons deux ans de ça. J'aimerais bien

ça la revoir la personne un peu, ou regarder les notes qu'on avait pour rafraîchir la mémoire ».

Extrait d'entretien, Employé – Centre de rénovations et de matériaux Rochefort

Accroître la pratique et les mises en situation des activités de formation et améliorer l'évaluation et le suivi résumant globalement les principales solutions conseillées pour améliorer la formation, ou encore la participation des employés à celle-ci. En d'autres termes, les employés veulent davantage de formation, que celle-ci ne soit pas exclusivement théorique, mais qu'elle comporte plutôt plus de pratique. Une formation trop ou essentiellement théorique ne convient pas, car les employés ne sont pas davantage en mesure de faire fonctionner les outils, accessoires et autres. Cet argument a été mentionné quelquefois et montre bien à quel point l'aspect pratique importe grandement dans l'activité de formation. Dans le cas contraire, cela risque d'être néfaste, compte tenu que l'employé peut être dans l'incapacité de répondre convenablement à la clientèle.

6.5 CONSTATS SUR LE CAS DU CENTRE DE RÉNOVATIONS ET DE MATÉRIAUX ROCHEFORT

Cette monographie consacrée au Centre de rénovations et de matériaux Rochefort nous a donné un bon aperçu de ses principales activités de formation, de leurs points forts, ainsi que des difficultés rencontrées par les employés en cours d'apprentissage. En terminant, nous proposons ici quelques pistes de solution pour améliorer la participation du personnel à ces formations.

Le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort fait partie d'un groupe de la rénovation résidentielle. La conception de matériaux, l'installation et la vente au détail de divers produits et matériaux sont quelques-unes de ses activités principales. Les employés rencontrés lors de notre enquête représentaient bien cette diversité, puisque leurs fonctions étaient très variées allant des tâches très techniques à la vente proprement dite. Des fonctions manufacturières sont donc réalisées conjointement à des fonctions exclusivement commerciales.

Une des difficultés mentionnées en cours d'enquête concernait la pénurie de main-d'œuvre et le manque d'étudiants dans le secteur de la formation professionnelle. La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la rénovation oriente certaines stratégies de formation de l'établissement. Le Centre fait appel à des formateurs externes. De même, il envoie son personnel suivre des formations dans un établissement spécialisé (La Quincaillerie du Québec). Aussitôt embauchés, les employés s'ingèrent dans un processus de formation continue. Cette pratique rejoint l'un des objectifs de l'organisation, qui est de les rendre polyvalents et aptes à travailler dans plusieurs départements de travail.

On ne peut affirmer que les employés reçoivent une formation de base au moment de leur embauche. Il s'agit bien davantage d'un entraînement sur le tas. Le nouvel employé est alors encadré par un salarié plus expérimenté pour apprendre les rudiments de son travail. Plusieurs formations spécialisées ont été mentionnées comme étant « à succès » : revêtement extérieur, formateur, Toptek, plomberie. Ainsi, une meilleure connaissance du produit, une meilleure rentabilité, ainsi que l'augmentation des ventes qui s'ensuit constituent les principaux facteurs de « succès ». Par ailleurs, le fait que certaines formations ne convenaient pas aux besoins de l'employé, qu'il y ait eu un manque de pratique ou de mises en situation constituent en revanche les facteurs de difficultés ou d'échec liés aux activités de formation. De la même façon, si l'employé ne perçoit pas l'apport de l'activité de formation pour son métier, cela constitue un élément additionnel de difficulté.

La plupart des employés ont eu une expérience de formation à l'utilisation des technologies (caisse, tâches administratives et inventaire des stocks). Habituellement, ces formations visent à les familiariser aux nouvelles méthodes de travail et procédures

techniques. Il s'agit davantage d'un entraînement sur le tas qu'une formation approfondie.

En règle générale, les activités de formation sont suivies d'évaluation afin de mesurer le degré de compréhension des employés consécutivement à leur apprentissage. Parfois l'évaluation et le suivi sont très rapides. Des correctifs peuvent toutefois être apportés pour améliorer les aspects plus nébuleux ou mal saisis en cours de formation.

Le responsable interviewé a identifié un certain nombre d'attitudes et de perceptions à l'égard de la formation en tenant compte de l'horaire de travail. Il note certaines contraintes liées à un horaire de travail trop long, notamment sur la qualité de vie des employés (en général dans le secteur du commerce de détail). D'autres différences ont été aussi relevées selon leur degré de scolarité des employés. Les moins scolarisés sont plus négligents à l'égard de certaines tâches à accomplir.

Du côté des employés, « apprendre de nouvelles procédures de travail » constitue l'élément déclencheur de leur attitude positive à l'égard de la formation. Il y a toutefois une attitude fataliste ou de résignation qui se manifeste aussi parfois. Des caractéristiques, telles que l'âge, le sexe ou l'ancienneté professionnelle peuvent aussi influencer plus ou moins positivement les attitudes et perceptions à l'égard des activités de formation. L'expérience de travail et la formation apparaissent plus opposées que complémentaires. Les employés plus expérimentés ont acquis une bonne expertise au fil des ans grâce à leur pratique quotidienne, tandis que pour les plus jeunes, cela s'est fait par le biais de cours. On note ainsi certaines différences entre eux; les plus âgés étant moins réceptifs à l'égard des formations. Enfin, les résultats de l'analyse des données de recherche font ressortir un certain nombre de pistes de solution, afin d'améliorer à la fois les activités de formation et la participation du personnel à celles-ci. Nous les indiquons dans les recommandations présentées ci-dessous.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Faire une campagne de sensibilisation sur l'importance pour la main-d'œuvre du commerce de détail d'avoir des horaires de travail compatibles avec la vie personnelle et familiale – donc d'examiner l'extension exagérée des heures d'ouverture des commerces de détail.

Recommandation 2 :

Que le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort accroisse les activités de formation.

Recommandation 3 :

Que le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort inclue davantage de pratique à chacune des formations, afin que les employés soient mieux en mesure de faire fonctionner les équipements ou outils quand ils servent la clientèle.

Recommandation 4 :

Que le Centre de rénovations et de matériaux Rochefort fasse un suivi plus systématique à l'issue des activités de formation.

Les organisations de l'alimentation

Le cas d'une poissonnerie

7. LE PROFIL DE LA POISSONNERIE

La poissonnerie est une micro-entreprise à l'intérieur d'une plus grande organisation spécialisée dans la transformation de la crevette nordique (*Pandalus borealis*). Cette micro-entreprise, située sur le territoire gaspésien (Golfe du Saint-Laurent), se spécialise dans la vente au comptoir de plusieurs variétés de poissons. Elle s'occupe également de la gestion des inventaires de crevettes et autres produits de mer comestibles vendus non seulement au Québec, mais également sur les marchés américains et européens. Ses activités dépassent donc largement les frontières québécoises et canadiennes.⁶⁶

| TABLEAU 49 : <u>Le profil de La Poissonnerie</u> | |
|---|--|
| Date de création de l'organisation | ? |
| Secteur ou sous-secteur d'activité économique | Commerce de détail Vente au comptoir, distributeur |
| Type de clientèle | Particuliers, grossistes Restaurateurs Épiciers Distributeurs |
| Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel | De 5 à 10 employés De 15 à 25 employés durant la période estivale |
| Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires | Emplois saisonniers & Emplois à temps plein Variable selon le volume de vente |
| Niveau d'études | Secondaire et collégial |

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

La Poissonnerie attache une très grande importance à la qualité de ses produits qui doivent absolument rencontrer des normes élevées en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Qui plus est, la prise de conscience de l'enjeu de la normalisation dans les produits marins prend également une grande importance. Effectivement, l'organisation a procédé il y a quelque temps « à la mise en place d'un référentiel de

⁶⁶ Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse. Les informations proviennent aussi du site Agriculture et Agroalimentaire Canada du Gouvernement du Canada.

normes dans les procédés de fabrication », afin de s'assurer de la qualité optimale de ses produits de mer.⁶⁷

7.1 Le développement des pratiques de formation de La Poissonnerie

Le métier de « poissonnier » nécessite des connaissances très étendues afin d'offrir un produit de qualité et un excellent service à la clientèle.

L'apprentissage du métier de poissonnier

« C'est un poissonnier ou une poissonnière, tout dépendant du domaine parce que la personne, il faut qu'elle sache tout ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

Cependant, mis à part la formation à l'embauche, aucune pratique de formation n'a été véritablement développée à La Poissonnerie.⁶⁸ Effectivement, c'est sur place que se donnent les principales formations, et ce, par le personnel de La Poissonnerie. Le responsable peut aussi donner un coup de main à l'occasion, afin de compléter l'entraînement du nouvel employé. Une des principales difficultés actuellement pour offrir de la formation renvoie au manque de temps, qui serait nécessaire pour réaliser chacune des activités.

Un coup de main du responsable interviewé

« Non, je n'en fais pas présentement parce que je m'occupe de « La Poissonnerie ». Mais c'est sûr que je peux aider, préparer quelqu'un à travailler dans ça, sans problèmes ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

« Il y a des périodes de l'année où c'est achalandé pour montrer à quelqu'un le fonctionnement d'une poissonnerie. C'est le temps qui fait tout. S'agirait de bien penser comment former la personne et donner l'évaluation possible. Être sûr que la formation est complète ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

Enfin, malgré l'absence de pratiques de formation, le responsable n'en avait pas moins différentes attentes pour développer des activités de formation structurées. D'ailleurs, bénéficier du concours d'un formateur était au nombre de ses attentes.

Les attentes à l'égard du développement des pratiques de formation

« Avoir un bon suivi des produits marins, avoir une bonne notion de préparation, d'être prêt à travailler dans notre condition qui est le poisson. Savoir gérer les stocks, analyser les profits, vérifier la qualité, l'ensemble de la vente de détail et du gros (...) Tu peux avoir des cours dans la vente, dans

⁶⁷ Cette information provient est tirée d'un site Internet « Sur la voie d'une plus grande diversification et valorisation ».

⁶⁸ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

la préparation, dans l'hygiène, dans la commercialisation. C'est un domaine qui est large ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

En résumé, à l'exception de la formation à l'embauche, il n'y a pas eu de véritable développement de pratiques de formation à La Poissonnerie. L'entraînement sur le tas vise principalement à initier le nouvel employé à ses tâches et autres particularités du mode d'organisation du travail de La Poissonnerie et de ses activités commerciales.

7.2 Le fonctionnement de la formation de La Poissonnerie

La formation à l'embauche est une occasion pour identifier les besoins des nouveaux employés, afin de leur offrir un entraînement sur le tas approprié (Tableau 5).⁶⁹

| TABLEAU 50 : Les formations ayant été données aux employés – La Poissonnerie |
|---|
| <p><u>Formation à l'embauche</u></p> <p><u>Pratique</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Préparation à l'exercice du nouvel emploi- Initiation aux tâches à accomplir- Familiarisation aux divers aspects de l'organisation de la poissonnerie- Normes de salubrité <p><u>Formation spécialisée / au besoin</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Perfectionnement concernant certaines tâches à accomplir |

Effectivement, dès l'embauche d'un nouvel employé, on réalise une première évaluation sur son profil professionnel. L'entraînement sur le tas consiste à lui transmettre le savoir-faire particulier du commerce de poissons et à le familiariser à ses principales tâches pour exercer son métier. À cela s'ajoute la première prise de contact avec la clientèle de l'établissement, qui lui permettra de connaître ses besoins spécifiques en tenant compte de ses habitudes de consommation alimentaire. Enfin, toute autre tâche connexe et information pertinente concernant par exemple le fonctionnement de la caisse pour l'enregistrement des ventes fait aussi partie de la formation à l'embauche.

La formation à l'embauche

« C'est sûr à chaque employé qui rentre, on prend le temps de savoir où sont ses forces et ses faiblesses. On l'évalue. C'est nous qui jugeons par après. On voit les attitudes comment elle peut se débrouiller. Tout dépendamment comment elle est régie. On voit si la personne elle veut. Après deux à trois semaines, si on fait le tour de La Poissonnerie et elle sait à peu près tout ce

⁶⁹ Pour cette partie de la monographie, les variables 11,12,13, 14,16,17,19,41,42,43,57,58 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

qu'il faut faire, la bonne façon et la mauvaise, les normes à suivre. C'est nous qui voyons si une personne est capable de continuer ou pas. Ça se voit vite après la deuxième semaine, tu vois si la personne a vraiment ce qu'il faut pour faire l'emploi. C'est sûr que ce n'est pas des emplois qui sont difficiles à comprendre et faire si quelqu'un a un bon vouloir et aime les produits marins ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

L'investigation du profil professionnel du nouvel employé

« Quand une nouvelle personne ou un transfert, moi je pars à la base. Si on voit que la personne a des qualités qui peuvent aller dans un domaine ou l'autre. Les forces de la personne, je les vois vite. C'est sûr que je peux m'organiser pour l'améliorer et placer aux bonnes places. Une nouvelle personne, nous, on sait en partant que la personne qui va entrer chez nous soit au courant de tout et on lui montre le mieux de nos connaissances ce qu'elle doit faire et ce qu'elle ne doit pas faire. Mais la personne qui va travailler pour la poissonnerie, on a des façons à nous de l'installer et de la mettre en confiance et qu'elle se sente bien ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

« (...) C'est en arrivant, c'est nous qu'on est jugés. On a un mois pour voir ce que la personne peut faire ou ne peut pas faire. C'est toutes des affaires qu'on voit à longue échéance ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

Une familiarisation au fonctionnement global de La Poissonnerie

« La personne, on l'embarque avec nous. On la prépare à son nouvel emploi et on s'organise pour la mettre au courant de tout, de La Poissonnerie, de la façon qu'on travaille, les normes qu'on a à nos programmes ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, La Poissonnerie doit obligatoirement respecter des normes pour s'assurer de la qualité des produits de mer destinés à sa clientèle. L'apprentissage de ces normes fait aussi partie de la formation de base. Les produits doivent être à la fois comestibles et aucunement dommageables pour la santé des consommateurs et l'employé doit être en mesure de valider l'excellence de leur qualité avant de les offrir à la clientèle.

Les normes à respecter

« Nous, c'est peut-être le laboratoire « biotech » qui est dans ça. C'est une branche de notre compagnie, mais à « La Poissonnerie », on est régis par le Fédéral. On a des normes à suivre, des façons de travailler. Il faut que la personne qui rentre à l'emploi de « La Poissonnerie » soit au courant de ça ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

« Je te dirais dans tout ça, c'est ta façade qui fait vendre ton produit. Quand tu arrives dans une poissonnerie, que ce n'est pas propre et que c'est sale et que c'est ceux qui te vendent ne sont pas bien habillés, la propreté sur eux autres mêmes, la propreté, c'est important ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

En règle générale, la formation sur le tas se réalise pendant les heures de travail. Elle peut s'étaler sur une plus ou moins longue période de temps, tout dépendant de la nature

de l'apprentissage à réaliser. Si l'on prend par exemple le métier de poissonnier, celui-ci nécessite non seulement un apprentissage des normes de qualité de tous les types de produits de mer, mais aussi quelques connaissances de base sur la manière de les apprêter. C'est pourquoi plusieurs journées consécutives peuvent être nécessaires pour l'apprentissage de ce métier.

7.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DE LA POISSONNERIE

À La Poissonnerie, on retrouve des catégories socioprofessionnelles diversifiées : caissière, caissier, cuisinière, gérant, et poissonnier. La poissonnerie est ainsi un établissement comparable à tous les types de commerce. Nous analyserons maintenant plus attentivement l'activité des employés du point de vue de la formation.

7.3.1 Portrait des employés interviewés / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Quatre employés ont été interviewés à La Poissonnerie, soient : une commis-vendeuse, une cuisinière, un poissonnier, ainsi qu'une commis à la poissonnerie. Leur ancienneté moyenne est de cinq années et deux mois dans ce commerce. Ils y travaillent à temps plein. Leurs tâches, liées directement à la qualité des produits de mer, les obligent à assurer un service de qualité optimale selon des normes alimentaires très réglementées. Afin de préserver l'anonymat des employés interviewés, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2, employé 3 et employé 4 (Tableau 6).⁷⁰

TABLEAU 51 : Portrait professionnel des employés interviewés – La Poissonnerie

| Caractéristiques | Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|--|--|--|---|---|
| Statut | Temps plein | Temps plein | Temps plein | Temps plein |
| Tâches principales | Servir le client | Préparation des commandes, vente au comptoir des fruits de mer | Trancher le filet de saumon, trancher les différentes portions, emballage | Travail au comptoir, réception (commerce de gros), contacts avec d'autres poissonneries |
| Ancienneté dans l'organisation | 1 an | 3 ans | 6 mois | 17 ans |
| Ancienneté sur le marché du travail | 4 ans | 3 ans | 6 ans | 17 ans |
| Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs | . Emplois antérieurs : diverses expériences professionnelles | . Formations : Stages dans le cadre de programmes de réinsertion en emploi / retour aux études | . Emplois antérieurs : diverses expériences professionnelles dans des magasins, travail avec le public, boucher, travail dans la quincaillerie, gérant de magasin | . Emplois antérieurs : travail avec le public |

⁷⁰ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

C'est principalement grâce à des expériences professionnelles antérieures que certains employés ont appris le savoir-faire utile à l'exercice de leur métier actuel.

Une expérience professionnelle antérieure utile pour exercer le métier actuel

« J'ai toujours travaillé avec le public dans un magasin comme boucher. Je m'occupais de la coopérative. J'ai fait de la quincaillerie, du matériau, de la boucherie, gérant de magasin ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Oui, c'est un peu l'expérience que j'ai acquise dans les années précédentes. J'ai tout appris ça de moi-même, boucher. J'ai commencé avec un monsieur Philibert dans le temps. Après, j'ai appris le gros d'un boucher ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Les employés doivent également collaborer entre eux, ce qui favorise aussi l'apprentissage de leur métier. La collaboration se fait habituellement verbalement et se réalise avec leur supérieur immédiat, ou encore avec d'autres employés de diverses catégories socioprofessionnelles, telles que la commis-vendeuse. La mission première de La Poissonnerie étant de vendre des produits de mer à une clientèle très diversifiée, la collaboration entre le poissonnier et la commis-vendeuse par exemple est de première importance. L'un et l'autre doivent s'assurer que la clientèle soit bien servie et qu'elle reçoive un bon service

La collaboration : un mode d'apprentissage du métier

« Oui, elle m'en donne aussi, Quel emballage. Ils veulent, plusieurs en vingt, cinq livres. C'est des grosses commandes ».

Extrait d'entretien, Employé - La Poissonnerie

« C'est plutôt, il m'explique et moi je fais comme il me demande. J'ai des idées à travers de ça. On vient assez habitués qu'on a empaqueté nous-mêmes. Je sais le stock qu'il a besoin pour les commandes ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Le gérant, le boss de La Poissonnerie, je collabore avec la commis-vendeuse »

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« J'appelle les clients deux à trois fois par semaine. Eux aussi m'appellent ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Enfin, notons que la collaboration s'effectue également avec des interlocuteurs externes impliqués dans l'activité commerciale de La Poissonnerie. Elle est donc essentielle afin d'offrir un bon service à la clientèle.

7.3.2 Les expériences de formation des employés de La Poissonnerie

Les résultats d'enquête auprès de La Poissonnerie montrent à quel point la formation est faiblement développée dans ce commerce.⁷¹ Elle se résume essentiellement à de l'entraînement sur le tas.

TABLEAU 52 : Les expériences de formation des employés interviewés – La Poissonnerie

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|------------------------|---------------------------------------|--|-----------|
| . Formation sur le tas | . Cours de FIF . Stages en magasin | . Formation sur le tas (pour le poste de boucher) . Formation en poissonnerie | . Aucune |

Les employés interviewés ayant davantage d'expérience de travail qu'une formation spécialisée ou autre, reçoivent un entraînement sur le tas adapté à leurs tâches spécifiques. Leur expérience de travail, compte tenu qu'elle se rapproche de leur ouvrage présent, leur permet de se familiariser plus rapidement à leurs tâches actuelles.

En observant d'autres employés à l'œuvre et en examinant attentivement de quelle façon ils travaillent, le personnel développe graduellement ses habiletés pour accomplir ses tâches et s'initier au fonctionnement complet de La poissonnerie. L'entraînement sur le tas peut-être donné par un employé expérimenté et être complété par le supérieur immédiat.

Apprendre le métier en observant d'autres employés à l'œuvre

« Il est aussi bien de ne pas embarquer là-dedans. Ça va lui prendre une formation ou travailler avec un autre. Moi, j'ai appris à travailler avec les autres. Comme un boucher, j'ai appris, je l'ai appris... Quand tu sais, une fois, comme trancher le poisson, j'ai appris avec mes parents et tout en travaillant. C'est là que j'ai acquis l'expérience. Je le fais devant « le supérieur », des fois, il me guette faire. Il me dit que c'est parfait, ¼ de pouce de viande de filet de saumon. Ce n'est pas payant. Il faut que ça soit tranché, collé à l'arrête ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Les plus vieilles qui étaient ici dans ce temps-là. On apprend au fur et à mesure ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Moi, c'est une ancienne qui me l'a très bien montré ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Dans un cas de figure, c'est dans le cadre du stage d'un programme de réinsertion en emploi que l'employé a reçu sa formation. Ce stage a été effectué à La Poissonnerie même. Il lui a permis non seulement d'apprendre un métier, mais aussi les notions de savoir-être en entreprise. Ainsi, la recherche d'information, la communication et autres

⁷¹ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

dimensions relationnelles dans le milieu de travail faisaient partie de l'apprentissage de ce stage.

Un stage à La Poissonnerie dans le cadre d'un programme de réinsertion en emploi

« Oui, parce que moi ce n'est pas professionnel, c'est pour trouver de l'emploi, parce que moi j'étais sur le bien-être avant, pour nous aider à trouver de l'emploi. On fait des recherches, on fait un CV. On a envoyé ça avant la fin mai, mais on faisait des stages ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Le stage, il durait environ trois semaines à deux jours ici et le reste à l'école. Du lundi au vendredi de 8 heures jusqu'à 4 heures. Il y en avait une qui nous montrait comment chercher de l'emploi, l'autre personne pour nous montrer le respect, les droits du travail et ces affaires-là ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

En résumé, retenons que bien que l'entraînement sur le tas soit une initiation aux principales fonctions à accomplir, il n'en demeure pas moins relativement complet pour exercer adéquatement un métier au sein de La Poissonnerie. Les employés, ayant acquis avec les années une connaissance plus large de certaines fonctions de travail, agiront comme formateur ou formatrice auprès des nouveaux employés.

7.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Les quelques exemples de formation « à succès » renvoient aux formations ayant joué un rôle dans l'exercice du métier actuel (Tableau 8).⁷²

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|-----------|---------------------|-----------------------------|-----------|
| . Aucune | . Stages en magasin | . Formation en poissonnerie | . Aucune |

Les formations « à succès » ne le sont pas par hasard. En effet, leur succès tient à leur contenu, à l'approche adoptée, puis finalement aux objectifs qui les sous-tendent, notamment de familiariser les employés aux particularités de leur métier et de leur transmettre un savoir-faire spécialisé.

Une approche pédagogique incluant des mises en situation

« Oui, on se pratiquait. On faisait semblant de téléphoner. On faisait des sketches ... ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

⁷² Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Moi, j'ai bien aimé ça parce que j'ai appris à faire de la pâte. Comment faire la cuisson des fruits de mer. On fait cuire des pointes de morue pour faire des boules à morue, faire cuire le saumon, les pâtés au saumon ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Plusieurs facteurs expliquent donc le caractère « à succès » des formations, notamment une excellente approche pédagogique incluant des mises en situation et un contenu de formation pertinent.

7.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Les résultats d'enquête à La Poissonnerie n'indiquent aucune activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (Tableau 9).⁷³

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| . Aucune | . Aucune | . Aucune | . Aucune |

Cependant, dans l'accomplissement de leurs tâches, les employés éprouvent parfois des difficultés. C'est alors qu'ils recourent à l'aide d'un employé ou du supérieur immédiat.

Recourir à l'aide d'un employé pour surmonter certaines difficultés

« Quand j'ai un peu de misère ou que je n'arrive pas, je vais voir « mon supérieur » et il engage quelqu'un pour m'aider à faire mon inventaire ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Je m'adresse « au supérieur. (...) Oui, j'y pense et je reprends mon affaire moi-même ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Ainsi donc, les employés ne sont pas à l'abri des difficultés dans l'accomplissement de leur travail quotidien. Pour les surmonter, ils peuvent demander l'aide d'une ressource interne.

⁷³ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

7.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Les résultats de recherche auprès des employés interviewés montrent qu'aucun d'entre eux n'a besoin de technologies informatiques pour accomplir le travail (Tableau 10).⁷⁴

TABLEAU 55 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – La Poissonnerie

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| . Aucune | . Aucune | . Aucune | . Aucune |

En fait, mis à part les tâches de facturation au comptoir et d'étiquetage, peu de tâches sont informatisées et peu d'entre elles nécessitent d'utiliser des technologies à La Poissonnerie. Ainsi s'explique le fait que les employés n'aient pas eu de formation à l'utilisation de technologies. Une employée signala cependant que c'est de façon autodidacte qu'elle a appris à utiliser l'ordinateur.

L'apprentissage des technologies de façon autodidacte

« Mais nous, le montage d'étiquettes et ces choses-là, c'est tout sur informatique ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« J'ai appris par moi-même. J'en ai une à la maison. Je me débrouille quand même pas pire ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

L'absence de formation à l'utilisation des technologies

« Non, pas d'ordinateur. On a nos étiquettes. On les met dessus. On reçoit d'en dehors ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Toutefois, le fait que les employés n'aient pas reçu de formation à l'utilisation des technologies ne signifie pas pour autant qu'aucune formation ne pourrait leur être utile. Au contraire, elle serait souhaitable pour la conception des étiquettes.

Une formation pour concevoir les étiquettes

« Ça serait peut-être nécessaire. J'ai idée d'apprendre peut-être un peu par Nadine. Des fois, que j'ai affaire à mettre des étiquettes quand j'embaquete. Bien souvent, on change d'empaquetage. Ça me prend des étiquettes pour mettre sur les boîtes. Je demande à Nadine de me les faire ou à « mon supérieur ». Moi, l'ordinateur, j'ai l'idée de demander à Nadine qu'elle me donne une heure pour me montrer un peu ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

⁷⁴ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

Le poisson nécessite d'être bien découpé et apprêté et peut donc donner lieu à plusieurs étapes de travail avant d'être mis en marché. Aussi, nous présumons qu'il y a place pour diverses formations en lien avec l'utilisation de technologies à La Poissonnerie, et ce, même si ce n'est pas le cas actuellement.

7.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation recue

Peu d'employés ont eu une évaluation consécutivement à leur entraînement sur le tas.⁷⁵ Aux dires du responsable interviewé, les emplois de La Poissonnerie ne comportent pas de niveaux de difficulté élevés. C'est pourquoi l'évaluation se réalise la plupart du temps sur le tas et les améliorations à apporter, si nécessaire, se font au même moment.

L'évaluation concurremment à l'entraînement sur le tas

« C'est sûr à chaque employé qui rentre, on prend le temps de savoir où sont ses forces et ses faiblesses. On l'évalue. (...) On voit si la personne elle veut. Après deux à trois semaines, si on fait le tour de La Poissonnerie et elle sait à peu près tout ce qu'il faut faire, la bonne façon et la mauvaise, les normes à suivre. C'est nous qui voyons si une personne est capable de continuer ou pas. Ça se voit vite. Après la deuxième semaine, tu vois si la personne a vraiment ce qu'il faut pour faire l'emploi. C'est sûr que ce ne sont pas des emplois qui sont difficiles à comprendre et faire. Si quelqu'un a un bon vouloir et aime les produits marins ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

En fait, le manque de temps expliquerait qu'il n'y ait pas d'évaluation très approfondie auprès des employés. Si une difficulté quelconque survient, l'employé en est avisé immédiatement et peut la corriger dans les instants qui suivent, s'il y a lieu.

Le manque de temps pour une évaluation approfondie

« Non. On fait ce qu'on a à faire avec les journées qu'on a ici. Quand tu fais du 8 à 6, c'est quand même des grosses journées! Il n'y a pas juste le service au comptoir, cinq jours par semaine ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Une évaluation au quotidien

« Oui, moi, je rapportais ça à mes professeurs, lundi. (Ils évaluaient) la capacité, si on est gênés, si on a de l'entregent. Toutes des affaires comme ça ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Pas directement, tu sais comment je travaille, d'après moi, si je ne suis pas rentable, il me l'aurait dit. S'il me dit, j'ai fait une erreur, je vais l'accepter. Tout le monde fait des erreurs. Je vais me corriger assez vite ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

⁷⁵ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Enfin, ces résultats d'enquête ne sont guère surprenants puisque la formation est en définitive très peu développée à La Poissonnerie. L'évaluation et le suivi se font plutôt verbalement et à chaque jour les employés apportent des correctifs, s'il y a lieu, en tenant compte des conseils de leur supérieur.

7.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DE LA POISSONNERIE

Au regard de l'analyse des résultats de recherche précédents, nous allons examiner maintenant les attitudes et les perceptions du responsable et des employés interviewés concernant la formation à La Poissonnerie.

7.4.1 Le point de vue du responsable interviewé de la Poissonnerie

Les attitudes et les perceptions du responsable interviewé à l'égard de la participation à la formation sont considérées en fonction d'une analyse personnelle qu'il fait du comportement des employés. Ainsi, il est d'avis qu'il y aura toujours des employés intéressés à la formation et d'autres qui le seront moins (Tableau 11).⁷⁶

TABLEAU 56 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue du responsable interviewé – La Poissonnerie

« Les personnes qui sont intéressées à s'améliorer vont toujours être aptes à ça. »
« Le vouloir, tu peux avoir une personne de 20 à 30 ans qui a un bon vouloir et elle va apprendre ».

Le responsable estime en fait, que les employés sont responsables de leur participation à la formation. Leur sexe ou leur âge n'entre pas en ligne de compte d'après lui. Il ne reconnaît pas davantage que l'organisation puisse avoir une certaine responsabilité dans leur attitude. À ses yeux, les employés sont les seuls responsables de leur conduite. Il leur revient donc d'être plus ou moins disposés à suivre de la formation, plus ou moins intéressés, ou encore d'adopter une attitude plus ou moins positive. Le responsable reconnaît cependant qu'il n'est pas toujours aisé de donner de la formation à La Poissonnerie. Pendant certaines périodes de l'année, ce n'est pas du tout possible en raison de l'achalandage de la clientèle.

La formation : une question d'attitude et de responsabilité individuelle

« C'est quelque chose, tu peux toujours avoir, c'est la façon de te présenter et présenter ton projet. Les cours, à un moment donné, il y a un besoin. Les personnes qui sont intéressées à s'améliorer vont toujours être aptes à ça ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

⁷⁶ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Le vouloir, tu peux avoir une personne de 20 à 30 ans qui a un bon vouloir et elle va apprendre. Dépendamment si la personne est réceptive à ça. Si elle décide de ne pas vouloir assimiler ce que tu lui dis. À chaque personne, c'est difficile de parler pour les autres. Si la personne est volontaire et intéressée, elle va assimiler vite ».

Extrait d'entretien, Responsable – La Poissonnerie

Cela dit, une formation visant l'initiation des employés aux technologies, de même que la qualité et la façon d'apprêter le poisson est souhaitée par le responsable. Ces besoins de formation sont évalués non pas sur la base du comportement du personnel à l'égard de la formation, mais sur ceux de l'établissement commercial.

7.4.2 Le point de vue des employés interviewés de La Poissonnerie

L'attitude presque résignée que nous discernons chez le responsable, nous l'observons également du côté des employés interviewés quand il est question de leur participation à la formation (Tableau 12).⁷⁷

TABLEAU 56 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point du vue des employés interviewés – La Poissonnerie

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 | Employé 4 |
|--|---|--|---|
| . Conciliation emploi-famille : « Moi, je n'ai pas d'enfant. Ça doit pas déranger. On travaille toujours de jour. Le soir, on ne travaille pas ». | . Participation à la formation : « Excellente participation ». | . Conciliation emploi-famille : « Ça dépend, Si ce n'est pas le soir, dans combien de temps... Moi, je finis le soir ». | . Différences entre les employés : « Ça dépend des personnes ». |

Pour certains employés, les différences entre le personnel vont presque de soi. Elles sont normales et cela se reflète sur leur cheminement professionnel. Ainsi, un jeune employé ayant moins d'ancienneté de travail risque de maîtriser plus difficilement certains aspects du travail. Ses attitudes et perceptions à l'égard des formations ne seront pas les mêmes que celles d'un employé plus âgé. Du reste, des employés ne perçoivent pas toujours l'utilité des formations.

Une formation n'est pas nécessaire

« Non, moi je ne trouve pas que c'est nécessaire. J'ai juste un secondaire 1 et tu vois, j'ai appris juste en regardant (...). Je me trouve être une personne qui apprend vite ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

⁷⁷ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Moi, vous voyez, j'ai déjà travaillé en avant et j'ai répondu aux clients. Pas besoin de formation, c'est juste d'avoir le sourire, être poli. Les gens se sentent à l'aise avec nous autres ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Un plus long apprentissage pour un nouvel employé

« Ça dépend des personnes. L'été passé, on a eu deux nouvelles qui sont arrivées. Les deux plus vieilles qui étaient ici sont parties. C'est moi qui suis tombée la plus vieille. On a pris deux autres nouvelles qui sont arrivées. C'est sûr que c'est beaucoup à apprendre. Je ne dirais pas qu'au bout d'un mois, tu sais tout. Il y en a une qui est ici depuis un an et elle ne sait pas encore tout. Quand le camion arrive, c'est autant faire les « factures » de transport pour le chargement, la facturation. C'est beaucoup à apprendre ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Pour certains employés, tout est question d'accommodement. L'horaire de travail ou encore les longues heures de travail ne leur posent pas de difficultés, car il y a moyen de faire un arrangement avec l'employeur pour suivre les formations au besoin.

Une question d'accommodement

« Moi, j'ai trois enfants. Je suis divorcé. J'ai suivi ma formation pareille et je travaille ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Non, moi je n'ai pas d'enfant. Ça ne doit pas déranger. On travaille toujours de jour. Le soir, on ne travaille pas ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Trouver une gardienne, surtout quand tu retournes sur le marché du travail. J'ai su résoudre mes affaires et tout va bien. Ce n'est pas toujours évident non plus quand tu es malade ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Certaines contraintes liées au déroulement des activités de formation ne sont toutefois pas exclues, comme en témoignent les résultats d'enquête à cet égard. Dans un cas de figure, l'employé mentionna quelques difficultés pour suivre une formation tout en ayant une famille.

Les carences dans les temps familiaux

« Ça peut arriver qu'on ait besoin. C'est sûr et certain que s'il y en avait une donnée par les soirs, c'est des affaires, le temps nous manque un peu ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Nous, on fait foyer d'accueil chez nous. Ma fille est partie de la maison. Là, on garde deux personnes. Quand je finis à cinq heures, ma femme est fatiguée un peu ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Comme nous l'avons souligné auparavant, mis à part la formation à l'embauche, les pratiques de formation sont très peu développées à La Poissonnerie. C'est pourquoi les formations spécialisées apportant plus d'affinement et de connaissances sur le travail actuel, plus de précisions, voire même de maîtrise de l'outil de travail étaient souhaitées par les employés. En outre, de telles formations donneraient des éléments de

connaissances additionnelles et permettraient de mieux connaître les produits de mer proposés à la clientèle. Qu'il s'agisse par exemple des dates de péremption, de la manière de nettoyer et d'apprêter le poisson, de le faire cuire, des normes à respecter et autres aspects en lien avec l'hygiène alimentaire, les formations spécialisées d'appoint apparaissent des solutions très profitables pour exercer les tâches quotidiennes. Dans la même perspective, une approche pédagogique bien adaptée aux besoins de perfectionnement du personnel serait appréciée. Des besoins de formation sont aussi notés en ce qui concerne les nouvelles technologies.

Les besoins de formations spécialisées

« L'accueil aux clients, au public, ça serait très important. La manutention du poisson, ça serait important aussi. Trancher le saumon ou trancher le flétan, c'est très important à savoir. (...) La caisse aussi. Y en a qui rentrent ici et ils n'ont jamais fait ça ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

«... Il y a des fois, on pense qu'on sait tout et il peut arriver des affaires où on n'est pas au courant. Informer (...) un acheteur sur le poisson. C'est bon d'en avoir de la formation. La formation qu'on peut avoir, la qualité de poisson, premièrement ça c'est important. Avant, il faut que tu t'assures à l'avoir. Il faut déterminer s'il est bon ou non ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« Surtout dans les sortes de poissons. Il y en a beaucoup qui ne savent pas les différencier. C'est quoi, comment les couper, les dépecer. Ce n'est pas évident ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« En apprendre un peu plus. Il doit y avoir des choses que j'imagine on peut apprendre. Il y a des sortes de poissons ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

« C'est sûr avec beaucoup d'animation, ça serait le fun. (...) Connaître les sortes de poissons. (...) C'est surtout comment le faire cuire (le poisson) ».

Extrait d'entretien, Employé – La Poissonnerie

Enfin, tel que nous pouvons le constater, même si les employés reçoivent une formation à l'embauche pour exercer leur métier, certains éléments de connaissance leur échappent. Des employés ont mentionné ne pas connaître toutes les facettes de leur travail concernant les produits de mer, notamment les différentes sortes de poissons et les techniques spécialisées pour les apprêter.

7.5 CONSTATS SUR LE CAS DE LA POISSONNERIE

Nous venons de présenter les principales caractéristiques des pratiques de formation d'un commerce de détail, plus précisément d'une poissonnerie. Celle-ci se spécialise dans la vente au comptoir d'une variété de produits de mer. Elle se soucie grandement de la qualité de ses produits de mer et attache une très grande importance aux normes de santé, de sécurité et d'environnement. Nous avons souligné à maintes reprises que La poissonnerie offrait très peu de pratiques de formation. Mis à part la formation à l'embauche (entraînement sur le tas), les employés ne reçoivent pratiquement pas de formation spécialisée.

La Poissonnerie a un profil comparable à de nombreux commerces au Québec du fait de son faible nombre d'effectifs (moins de dix employés). Les employés rencontrés travaillaient pour la plupart à temps plein dans ce commerce. « L'entraînement à la tâche » est bien entendu la principale formation qu'ils reçoivent. Les cours magistraux théoriques, les cours pratiques, ainsi que les outils informatiques sont pratiquement absents. Les formateurs sont des employés expérimentés et le supérieur immédiat complète au besoin la formation à l'embauche.

Nous remarquons, par ailleurs, que l'évaluation se fait informellement lors de l'embauche d'un nouvel employé. À ce moment-là, ses forces et faiblesses sont évaluées. Cette évaluation déterminera par la suite le type d'emploi qu'il peut exercer et la nature de la formation de base qu'il recevra. Par la suite, l'employé aura un entraînement spécifique portant sur les savoir-faire de La Poissonnerie, sa clientèle, ses besoins et ses habitudes de consommation, etc.

Les employés interviewés ont signalé que leur expérience professionnelle les a grandement aidé pour exercer leur métier actuel. Quant aux formations « à succès », elles se résument à l'entraînement à la tâche. Les quelques facteurs « à succès » mentionnés renvoient à leur apport dans l'exercice du métier présent (approche pédagogique, mises en situation et contenu). Il n'y a pas eu, par ailleurs, de formations ayant connu des difficultés ou un échec. De même, les employés n'avaient pas reçu de formation à l'utilisation des nouvelles technologies. Ils font davantage usage quotidiennement d'outils (couteaux, pinces et effileuses à couteaux) que de technologies informatiques.

Du côté des attitudes et des perceptions à l'égard de la formation, elles expriment surtout, selon le responsable interviewé, le bon vouloir des employés qui sont responsables de leur propre comportement à cet égard. Du côté des employés, nous retenons des constats semblables concernant leur participation à la formation. Certaines problématiques de conciliation emploi-famille ne sont toutefois pas exclues si des formations doivent se donner en soirée.

Même si le commerce fait peu de formation en définitive, les données recueillies en cours d'enquête montrent qu'il n'en n'a pas moins de nombreuses attentes : bon suivi des produits marins, préparation, gestion des stocks, analyse des profits et vérification de la qualité. Nous avons relevé aussi des besoins de formation à l'utilisation des technologies pour la conception des étiquettes.

Les recommandations

Recommandation 1 :

En vue du perfectionnement des compétences de ses employés, que La Poissonnerie s'informe par le biais du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail des thématiques de formations offertes au public, qu'elle sélectionne les formations pertinentes, et qu'elle les offre à son personnel : (ex : communications, technologies, santé et sécurité, comptabilité).

Recommandation 2 :

Que La poissonnerie offre une formation spécialisée à ses employés : accueil aux clients, au public, manutention des poissons, fonctionnement de la caisse, etc.

Recommandation 3 :

Que La Poissonnerie ait à sa disposition un formateur ou une formatrice pour donner l'entraînement à la tâche au nouveau personnel.

Les organisations de l'alimentation

Le cas d'une coopérative (alimentation et quincaillerie)

8 LE PROFIL DU MAGASIN AU CLAIR

Le Magasin Au Clair, situé en Gaspésie, fait partie du réseau des Coopératives de Développement Régional (CDR) du Québec.⁷⁸ Il offre une multitude de produits et biens de consommation à sa clientèle, allant des denrées alimentaires (boucherie, fruits et légumes) à divers autres articles de quincaillerie. Cette variété de biens de consommation se retrouve dans divers départements de travail.

| TABLEAU 58 : Le profil du Magasin Au Clair | |
|--|--|
| Date de création de l'organisation | 1944 |
| Secteur ou sous-secteur d'activité économique | Commerce de détail Vente au comptoir, distributeur |
| Type de clientèle | Particuliers au niveau de l'épicerie Quincaillerie entrepreneurs |
| Nombre d'employés -à temps plein -à temps partiel | 42 employés . 32 employés à temps plein . 10 employés à temps partiel 40% de femmes |
| Types d'emplois -à temps plein -saisonniers -à temps partiel -temporaires | À temps plein À temps partiel |
| Niveau d'études | Secondaire |

Source : Ce tableau est issu des résultats de recherche auprès d'un responsable de l'organisation (Variable 1 en annexe)

Grâce à son service, le Magasin Au Clair souhaite se démarquer des commerces traditionnels. À titre de coopérative, l'offre d'un service à des fins non lucratives et respectueux des besoins des personnes fait partie intégrante de sa mission et lui permet de se démarquer des autres commerces. Cette coopérative attache, de plus, une grande importance au respect des normes alimentaires et d'hygiène, ce qui lui garantit par le fait même l'excellence de la qualité de son service.

⁷⁸ Cette partie de la monographie renvoie à la variable d'analyse 1 (Guide d'entretien : Section 1, La participation des PME à la formation). Voir en annexes le tableau descriptif des variables d'analyse. Les informations proviennent aussi du site Agriculture et Agroalimentaire Canada du Gouvernement du Canada.

8.1 Le développement des pratiques de formation du Magasin Au Clair

Le Magasin Au Clair ne développe pas ses propres pratiques de formation.⁷⁹ Toutefois, sans développer d'activités de formation, il n'en a pas moins une stratégie bien spécifique pour maintenir à jour les connaissances de son personnel concernant le fonctionnement et la vente des produits de la coopérative. Cette stratégie comporte trois volets. Le premier volet de cette stratégie repose sur le service à la clientèle, alors que le second volet est un sondage réalisé auprès de celle-ci pour la détermination des besoins de formation des employés. Enfin le troisième volet de cette stratégie en est une d'information sur les nouvelles tendances commerciales des produits offerts à la clientèle.

Le premier volet, qui renvoie à l'offre d'un excellent service à la clientèle, vise à bien la servir. De manière plus précise, il s'agit de lui donner ce qu'elle a besoin et de répondre à ses attentes. Les formations consacrées au service à la clientèle doivent également prendre en considération les changements observés dans les comportements de la clientèle. Aujourd'hui plus jeune comparativement aux années passées, la clientèle de la coopérative est non seulement plus informée, mais elle désire aussi recevoir toute l'information pertinente qu'elle est en droit de recevoir sur les produits qu'elle achète. Ainsi une démarche structurée est-elle mise en œuvre et vise l'offre d'une formation spécifique sur le service à la clientèle. Dans le cadre de cette démarche, la coopérative fait appel à un prestataire de formation spécialisée sur le service à la clientèle. Elle lui fait part de ses besoins spécifiques en cette matière et planifie en conséquence les activités de formation pertinentes pour les employés du Magasin Au Clair.

Les employés eux-mêmes, sensibilisés aux besoins de la clientèle, peuvent faire valoir leurs propres besoins de formation. Les formations subséquentes, qui sont offertes au personnel, constituent aussi un moyen pour le Magasin Au Clair de le motiver davantage à l'égard de son rôle vis-à-vis la clientèle.

Le service à la clientèle

C'est un besoin, tu sais quand tu es sensibilisé au service à la clientèle, tu t'aperçois un moment donné que tu n'as pas tout à fait la formation qu'il te faut pour bien servir ta clientèle. Tu ressens le besoin d'aller te former pour ça. C'est dans ce sens-là que je dis que les employés, ils demandent à être formés ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Une formation visant l'amélioration du service à la clientèle

« Nous, on demande à la commission scolaire ici en région, on dit nous, on aurait besoin d'un rafraîchissement sur le service à la clientèle. Eux nous trouvent le formateur. Ils ont quelqu'un d'attitré à la formation, on organise le cours. Ils disent ça va coûter 2000 ou 3000 dollars. On

⁷⁹ Pour cette partie de la monographie, les variables 2,3,4,5,6,7,11,12,13,14 (Guide d'entretien, Section 1, La participation des PME à la formation), ainsi que les variables 1,2,3,4,5,6,24,25,26,49 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

organise le cours. Moi, je leur dis combien j'ai d'employés qui vont suivre la formation ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

S'adapter aux besoins spécifiques de la clientèle en tenant compte de son profil spécifique

« Maîtriser les changements et pouvoir s'adapter aux nouvelles demandes de la clientèle actuelle. Les gens changent, veut, veut pas. Tu retrouves une clientèle plus jeune qui n'a pas les mêmes besoins qu'une clientèle plus âgée. C'est ça, il faut s'adapter à tout ça ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Les profils de clientèle

« La clientèle plus jeune est beaucoup plus informée que la clientèle plus âgée. Ils arrivent en magasin et ils savent déjà ce qu'ils veulent avoir. Tu as besoin de moins leur donner des conseils. Ils connaissent déjà le produit. Ils arrivent avec, ils veulent vraiment tel type de produit. Ce qu'ils veulent savoir eux autres, c'est, par exemple, au niveau du bois traité avec des produits qui sont déclarés néfastes pour la santé. On parle arsenic qui peut y avoir dedans et ces choses-là. Il faut que le commis soit vraiment au courant, parce que le client jeune a entendu parler que le bois traité a des possibilités que ça soit cancérigène ou des choses de même, sauf qu'il veut en savoir plus sur ça ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin au Clair

« Surtout motiver davantage et pouvoir donner un meilleur service à notre clientèle. C'est ça un peu parce que si nos employés sont formés dans le sens que si un boucher est toujours à la fine pointe de son métier, de donner des meilleurs conseils et servir mieux son client. Du même côté pour la pâtisserie ou le fruitier au niveau des nouveaux fruits ou nouvelles tendances au niveau de l'alimentation et tout ça ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Le deuxième volet de la stratégie déployée par la coopérative renvoie au sondage réalisé auprès de la clientèle du Magasin Au Clair. Il vise à déterminer les forces et faiblesses de la coopérative. Les résultats de ce sondage permettent de guider certains choix concernant la formation sur le service à la clientèle.

Un sondage auprès de la clientèle

« C'est suite à un sondage. On a consulté notre clientèle pour savoir où étaient nos forces et nos faiblesses. On a découvert que de nos faiblesses, c'était un peu au niveau du service à la clientèle. Et pour ça disons qu'on recule de dix ans passés. On a fait suivre à tous nos employés une formation au service à la clientèle, et on l'a toujours. À tous les deux ans, on renouvelle cette formation-là pour les nouveaux employés et aussi pour rafraîchir la mémoire des anciens. Je dois vous dire que depuis les dix dernières années, on est considérés comme un commerce qui reçoit le mieux sa clientèle ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Enfin, le troisième volet concerne les nouvelles tendances commerciales et les formations spécialisées qui s'ensuivent données aux employés. Ces formations répondent habituellement à certains objectifs de développement d'habiletés spécifiques. Des fournisseurs externes se chargent de les donner aux employés dans le cadre de cliniques

de formation spécialisée. La coopérative reçoit également de l'extérieur des offres de séminaires ou de cliniques de formation et évalue la pertinence d'y faire participer son personnel en prenant en considération ses besoins de perfectionnement.

Recourir aux formations des fournisseurs externes

« On est membres avec les grossistes. Ils nous organisent des formations. Que ça soit dans l'épicerie ou dans la quincaillerie, on a toujours des formations d'organisées par les grossistes ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Les cliniques de formation spécialisée

Pour nous c'est complet parce que ça touche spécifiquement les points qu'on a besoin. Un exemple au niveau de la boucherie, c'est sûr qu'on va engager des bouchers qui sont déjà formés, qui ont déjà un cours de base. Sauf que les nouvelles tendances, les nouvelles coupes ou les nouveaux produits, là ils vont suivre les cliniques pour se mettre à jour ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Un cas de figure sur une clinique de formation externe

« C'est surtout, on fait ça ensemble lors de réunions. Si on a reçu la documentation et que tel produit offre une clinique pour s'informer dessus, bien on décide ensemble si ça vaut la peine d'envoyer quelqu'un pour suivre la clinique et être informé du produit. (...) Parce qu'on va chercher la formation qu'on a besoin pour nos produits spécifiques qu'on vend en magasin pour notre clientèle pour informer la clientèle qui recherche ces produits-là ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Une formation sur un nouveau produit

« C'est sûr qu'à chaque fois que la compagnie Sico met sur le marché un nouveau produit, quelque chose qu'ils ont développé pour pouvoir le vendre et savoir à quoi sert le produit, bien conseiller son client, il faut que tu connaisses le produit ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Nous constatons que le Magasin Au Clair, malgré qu'il ne développe pas lui-même ses pratiques de formation (à l'exception de la formation à l'embauche), accorde toutefois une très grande importance à la formation de son personnel. Il lui importe que celui-ci se sensibilise aux divers besoins et attentes de la clientèle sur les produits qu'elle achète. Un sondage, réalisé auprès de celle-ci, a d'ailleurs permis d'améliorer le service lui étant offert grâce à des formations spécialisées données aux employés sur l'approche à la clientèle. Enfin, la coopérative fait appel à des fournisseurs externes, où encore à des établissements spécialisés, qui se chargent d'offrir des formations adéquates ou du perfectionnement aux employés du Magasin Au Clair.

8.2 Le fonctionnement de la formation du Magasin Au Clair

La formation à l'embauche, puis la formation spécialisée conçue, préparée et offerte généralement par des fournisseurs externes constituent les principales activités de formation du Magasin Au Clair (Tableau 5).

| TABLEAU 59 : Les formations avant été données aux employés – Magasin Au Clair |
|--|
| Formation à l'embauche |
| Pratique |
| - Formation dans le département concerné (ex : épicerie ou quincaillerie) |
| Formation spécialisée / au besoin / Fournisseurs externes |
| - Service à la clientèle (avec la Commission scolaire locale) |
| - Séminaires spécialisés sur la peinture (murale et en bâtiment) / Fournisseur externe |
| - Cliniques de formation |
| Boucherie |
| Pâtisserie |
| Matériaux, outils électriques, etc. |
| Pesticides |
| Peinture |

La formation à l'embauche se résume à de l'entraînement sur le tas et comporte généralement une initiation aux principales tâches que le nouvel employé a à accomplir quotidiennement. L'entraînement à la tâche porte sur les aspects particuliers à prendre en compte dans le département où il est affecté régulièrement (fruits et légumes, ou encore quincaillerie). La formation à l'embauche se réalise normalement à l'intérieur de la coopérative, mais il est possible qu'elle soit effectuée occasionnellement à l'externe également tout dépendant des exigences spécifiques du poste de travail.

La formation à l'embauche

« ...Le nouveau commis qui rentre avant, qui soit prêt à servir un client adéquatement. C'est sûr que pour donner une livre de clous ou donner un 2 par 4, ça ne prend pas une formation énorme. Mais quand tu arrives dans des produits spécifiques ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

La formation sur l'approche à la clientèle a comme objectif principal d'offrir un meilleur service. Celui-ci est partie intégrante du code d'éthique de l'établissement. Ajoutons que cette formation est donnée au personnel à tous les deux ans. Des employés agissent également comme formateur auprès des autres employés. Ils sont chargés de leur transmettre l'information spécialisée, obligatoire pour informer adéquatement la clientèle.

Le service à la clientèle

« ...Ça fait partie du code d'éthique du magasin de pouvoir offrir toujours un meilleur service à nos clients ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Des employés agissant à titre de formateur

« Bien nous, au niveau des produits toxiques, quand on parle de pesticides ou des choses de même, on est obligés d'avoir quelqu'un de formé en magasin pour garder ces produits-là. Quand il y a une question relative à ces produits-là, c'est celui qui est formé qui va donner l'information au client, si tu veux. Ça prend vraiment une attestation du cours pour pouvoir conseiller le client. Il faut toujours au moins en avoir sur place des commis qui ont une attestation là ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

« Pour renseigner les gens sur des outils ou un produit que les gens ont besoin d'informations là-dessus. Là, ça va prendre quelqu'un qui est déjà formé. Cette formation-là au niveau commis, c'est sûr que comme je vous disais tantôt quand on envoie quelqu'un pour suivre une formation, mettons au niveau de la peinture niveau 1 ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Les formations conçues et préparées généralement par des fournisseurs externes sont en règle générale de courte durée. Elles ne durent que quelques heures ou quelques jours et se donnent dans le cadre de séminaires ou de cliniques de formation. Il s'agit en l'occurrence de formations spécialisées dans un domaine particulier : peinture en quincaillerie, boucherie en alimentation, service à la clientèle.

La formation spécialisée

« Au niveau de la pâtisserie, il y a eu deux à trois cliniques. Au niveau de la boucherie, il y en a trois ou quatre certain. Au niveau des fruits et légumes, ça doit être trois ou quatre aussi, peinture Sico, c'est ça. C'est à tous les hivers. Il y en a deux à trois cliniques comme ça et j'ai toujours deux à trois employés qui y vont. Ensuite de ça au niveau des matériaux ou du reste des outils électriques et toutes ces choses là. Les pesticides, la personne qui a son cours dans ça. Il faut que ça soit renouvelé à tous les deux ans. Depuis les trois dernières années, tout ce que je viens de vous dire c'est revenu au moins à trois ou quatre occasions dans chaque département ».

Extrait d'entretien, Responsable - Magasin Au Clair

Des séminaires sur des aspects spécialisés

« On vend la peinture Sico 2, deux ou trois fois par année. Il organise des genres de séminaires où on envoie des employés. La semaine dernière, il y en a un qui est allé. Ça duré trois jours. C'est des séminaires sur les produits qui se rapportent à Sico et tous les dérivés de la peinture Sico. Les séminaires s'adressent aux commis dans l'entreprise qui ont affaire avec le public. Pour l'épicerie, on est membre de Sobeye-s Québec. Eux autres ont des cliniques, que ce soit au niveau de la boucherie, genre nouvelle coupe pour un nouveau produit ou nouvelle tendance, fruits et légumes, la même chose au niveau de la pâtisserie. C'est surtout des cliniques de formation. Au niveau du service à la clientèle, on a organisé avec la commission scolaire locale des cours pour tous les employés. Une formation qui s'est donnée sur une période de trois soirs. Ça été pour tous les employés, il y a

deux ans passés. C'est de la formation pour le service à la clientèle : comment recevoir le client, ... ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair.

Pour résumer l'ensemble des propos tenus jusqu'à présent, deux types de formations sont offertes aux employés : une formation à l'embauche, puis des formations spécialisées. Dans le cas de la formation à l'embauche, elle se résume à de l'entraînement sur le tas et porte sur les tâches immédiates à accomplir au sein du commerce. Dans le cas des formations spécialisées, elles portent en grande partie sur le service à la clientèle. Plus précisément, elles permettent d'inculquer aux employés différentes notions qui leur permettront de mieux informer et servir la clientèle. Dans les deux cas, les formations sont de courte durée (quelques heures ou quelques jours seulement).

Les thématiques de formation sont préalablement identifiées par la direction du Magasin Au Clair. L'exemple le plus éloquent à ce sujet concerne l'approche à la clientèle. Cette formation se donne généralement à tous les ans ou à tous les deux ans, tout dépendant des besoins de formation et de perfectionnement identifiés. Certaines formations sont obligatoires, notamment celles qui permettent aux employés d'agir à titre de formateur ou de formatrice au sein de la coopérative. Les employés qui les suivent obtiennent une attestation confirmant leurs compétences pour donner de la formation au personnel de l'établissement. Il va sans dire que lorsque l'employé a à donner des cours à d'autres employés, ces formations sont obligatoires. Elles certifient leurs compétences et cela est loin d'être négligeable si l'on considère leur responsabilité de fournir une information complexe et adéquate sur certains produits dangereux.

8.3 L'ACTIVITÉ DES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DES PRATIQUES DE FORMATION DU MAGASIN AU CLAIR

Le Magasin Au Clair, tel que nous venons de l'observer, offre à sa clientèle une vaste gamme de produits, que ce soit des produits comestibles, ou encore des articles de quincaillerie. Les employés oeuvrant au sein de la coopérative sont à l'image de cette variété, puisque on y retrouve une diversité de catégories socioprofessionnelles travaillant dans les produits alimentaires, ou encore dans la quincaillerie. Exposons maintenant leurs différentes expériences de formation.

8.3.1 Portrait des employés interviewés au magasin Au Clair / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

Trois employés ont été interviewés au Magasin Au Clair, soient : une chef-caissière, un gérant du département des fruits et légumes, ainsi qu'un autre gérant de la boucherie. Ces employés travaillent à temps plein et leur ancienneté moyenne est de 16,5 années au sein de la coopérative. Afin de préserver leur anonymat, nous allons les identifier comme suit : employé 1, employé 2 et employé 3 (Tableau 6).⁸⁰

| TABLEAU 60 : Portrait professionnel des employés interviewés – Magasin Au Clair | | | |
|--|---|--|--|
| Caractéristiques | Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
| Statut | Temps plein | Temps plein | Temps plein |
| Tâches principales | Coordination des caissières, formation. | Commandes, préparation des comptoirs, apprêter les légumes et fruits. | Préparation des viandes. |
| Ancienneté dans l'organisation | 8 ans et demie | 33 ans | 8 ans |
| Ancienneté sur le marché du travail | 17 ans | 43 ans | 26 ans |
| Expériences pertinentes -Formations et/ou -Emplois antérieurs : | . Formations : à l'embauche | . Formations : SOBEC . Emplois antérieurs : Travail chez les Pêcheurs unis, Contremaître. | . Formations : Service à la clientèle . Emplois antérieurs : Gardien de nuit dans un hôpital. |

⁸⁰ Les variables 1, 2, 3, 4, 5 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation) seront respectivement analysées pour ce faire. Voir le détail en annexe.

Nous avons constaté que la collaboration entre les employés est déterminante pour le bon fonctionnement de la coopérative. De fait, elle fait partie intégrante du contenu de leurs tâches. Elle est aussi à la base de la réussite de l'informatisation des prix des marchandises.

Les cas de figure de la collaboration entre les employés

« Une aide gérant, les autres employés du magasin ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Les bouchers, les caissières, les gérants de fruits et légumes, pâtisserie, boulangerie ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Avec tous les employés du magasin, on s'entraide tous. Comme celui qui travaille aux fruits et légumes, le chef de département, il vient me voir pour rentrer ces prix sur l'ordinateur. La viande, c'est pareil, la boulangerie, c'est pareil. On collabore tous ensemble ».

Extrait d'entretien, Employé 1 – Magasin Au Clair

Ce ne sont là que quelques cas de figure illustrant de quelle façon la collaboration est de mise dans ce magasin. Ajoutons que les employés remplacent régulièrement d'autres salariés, que ce soit pour les pauses ou lors des absences.

8.3.2 Les expériences de formation des employés au Magasin Au Clair

Les expériences de formation des employés interviewés au Magasin Au Clair se divisent en deux volets, soient : une formation à l'embauche et une formation spécialisée (Tableau 7).⁸¹

| TABLEAU 61 : Les expériences de formation des employés interviewés – Magasin Au Clair | | |
|---|---|---|
| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
| . Formation à l'embauche . Formation spécialisée : appareils de loterie, fausse argent, vente interdite aux mineurs . Service à la clientèle . Formation en premiers soins | . Formation à l'embauche . Formation sur les fruits et légumes . Formation sur les fleurs | . Formation à l'embauche . Formation en hygiène et salubrité . Service à la clientèle |

La formation à l'embauche permet d'évaluer les aptitudes et les capacités du nouvel employé et de l'orienter éventuellement dans le département de travail le plus approprié à

⁸¹ Nous analysons dans cette partie de l'étude, les variables 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 (Guide d'entretien : Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

ses compétences. Elle se présente aussi sous forme de transfert de compétences. Enfin, la formation à l'embauche est donnée généralement par un employé expérimenté de la coopérative ou encore exceptionnellement par un formateur externe.

Orienter l'employé dans le département de travail le plus approprié

« Un formateur qui est venu. On a passé des entrevues, pis il me voyait apte un peu à faire le travail qu'on faisait. Avant de commencer dans les fruits et légumes, j'ai travaillé dans le magasin coop. C'était en général matériaux de construction / quincaillerie ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

L'employé dans son rôle de formateur

« Comme notre système nous permet de se mettre en entraînement, quand je commence à faire un entraînement avec une fille, une nouvelle caissière, je la prends tout seul une journée sur un ordinateur. On en a trois. Une journée, il y a une caisse de fermée, moi je la prends sur cette caisse. Les deux autres caisses, je ne travaille pas avec eux autres de la journée. Moi, je m'occupe rien que de la caissière. Je lui donne sa formation toute la journée, je lui fais prendre des notes. Si elle a des questions à me poser, elle me les pose. Moi, avant de commencer, je m'écris des notes pour ne rien oublier de lui dire. C'est sur que sur une caisse, il y a tellement de choses à dire, il ne faut rien oublier ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Le transfert de compétences

« Il y avait un gérant de viandes, c'est lui qui m'a montré les rudiments et tout ça. Quand il a pris sa retraite, c'est moi qui a pris la place. J'ai travaillé avec 5 ans ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

La formation spécialisée se réalise dans le cadre des activités de perfectionnement des employés. Plus, précisément, elle leur permet de progresser dans un ensemble de tâches variées du Magasin Au Clair. Elle améliore de plus leurs connaissances sur les différents produits proposés à la clientèle. Dans ce type de formation, des employés reçoivent aussi un perfectionnement à la pédagogie, qui les autorisera à agir à titre de formateur auprès des autres employés. Enfin, les formations sont en règle générale de courte durée, allant de quelques heures à quelques soirées.

La formation spécialisée

« Une formation sur la loterie, les appareils, apprentissage de la fausse argent, une formation sur la vente interdite aux mineurs (les boissons, cigarettes). J'ai deux cours de formation deserviceà la clientèle ».

Extrait d'entretien, Responsable – magasin Au Clair

« Si je suis vraiment mal pris, c'est correct. Il va envoyer quelqu'un d'autre. Ça a été proposé (la vente interdite aux mineurs), un programme, il allait dans chaque magasin avec cette formation-là. La formation en premiers soins est obligatoire. Il faut qu'il y ait deux personnes de formées dans le bâtiment ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Tous les magasins font ça maintenant. C'est le ministère qui exige qu'on suive ça. Pour savoir les températures de viandes, comment les cuire, à quel degré les garder pour ne pas que les bactéries se développent. (...) Les

objectifs, eux autres, il fallait qu'ils respectent les normes du ministère en renseignant les employés sur ça, qui était sur les normes que le ministère exigeait. C'était un atout pour eux autres. Automatiquement, on est sensibilisés à ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Une formation de formateur

« Il voulaient que je sois capable de transmettre l'information, d'être capable de fonctionner et de donner l'information aux autres, de faire fonctionner et le montrer aux autres comment ça fonctionne. Ils envoyaient une personne, c'est moi qui était délégué. Quand je revenais, c'est moi qui le montrais aux autres ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Des formations de courte durée

« Le service à la clientèle, on a eu ça sur deux soirées, je dirais huit heures en tout. Les trois autres, c'était comme des quatre heures. C'est des quatre heures, comme le service à la clientèle. Ça s'est fait en deux soirées ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Si certaines formations sont facultatives, d'autres par contre sont obligatoires. Les formations obligatoires portent sur les informations cruciales et incontournables que les employés doivent absolument connaître.

Les formations facultatives et obligatoires

« Les formations qu'on a suivies en hygiène et salubrité, ils nous ont envoyés à Rimouski et à tous les ans j'ai une clinique de viande à Bonaventure. Je vais là pour les nouveaux produits ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Les mises en marché, toutes ces affaires-là, mises en marché surtout, c'est des choses que j'étais pas bien au courant de ça. Avec eux autres, ça a changé bien des affaires ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Ces formations-là, on a été informés par les techniciens de Sobeys Québec. Ils viennent deux à trois fois par année, des fois plus. Dans les fruits et légumes, moi, j'ai un technicien qui travaille pour Sobeys Québec. Ils font toute la région : Bas Saint-Laurent, Côte Nord partout ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Ça a été mis là parce qu'il y avait beaucoup d'abus, de mauvaises manipulation de la viande et tout ça. Ils ont décidé de donner ça, ça fait une couple d'années, trois ou quatre ans ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Ça m'a donné un plus. Je trouve que ça te remémore des affaires, pis ça te sensibilise. Quand on manipule la viande, maintenant on a plus une idée c'est quoi qui peut arriver. C'est quoi qu'on doit faire ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

En résumé, les deux types de pratiques de formation au Magasin Au Clair sont la formation à l'embauche, puis la formation spécialisée. La formation à l'embauche est donnée en règle générale par un employé expérimenté de la coopérative, qui initie les nouveaux employés à leurs fonctions. Occasionnellement, un formateur externe leur

donne aussi une formation sur des aspects plus spécifiques qu'ils ont à considérer dans l'exercice de leur métier. Quant à la formation spécialisée, elle est offerte généralement par des spécialistes externes. Elle peut être facultative ou obligatoire. Dans ce dernier cas, cela découle d'une prise de conscience sur la nécessité de transmettre aux employés des notions essentielles, notamment sur les normes d'hygiène et de salubrité.

8.3.2.1 L'illustration d'une activité de formation conduite avec succès

Les données recueillies ont permis de mettre en relief plusieurs exemples de formation « à succès » (Tableau 8).⁸²

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|---|--|-------------------------------------|
| . Toutes les formations suivies - loi sur les mineurs - argent faux - service à la clientèle | . Formation sur les produits exotiques | . Formation en hygiène et salubrité |

Quelques facteurs ont été ciblés particulièrement comme étant à succès. Par exemple, ces formations constituent un apport pour une meilleure connaissance des produits proposés à la clientèle. De même, elles permettent de se tenir à jour sur les méthodes de travail les plus appropriées à la coopérative. Lorsqu'elles se donnent à l'externe et réunissent des employés des autres commerces, elles sont d'autant plus enrichissantes, qu'elles constituent une opportunité pour se familiariser à diverses méthodes de travail.

Des formations enrichissantes

« Sont toutes à succès parce que c'était tout intéressant. J'ai appris beaucoup de choses avec la loi sur les mineurs (les jeunes de moins de 18 ans), la fausse argent. Ça aide beaucoup. Le service à la clientèle, tu apprends beaucoup de choses aussi. C'est toutes des choses que j'ai trouvées importantes à savoir ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Dans les produits exotiques, il y a des choses qu'on ne connaissent pas beaucoup. C'est tout des produits que le monde recherche les produits exotiques. Ça m'a fait du bien ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« ... Il y a eu beaucoup... C'est suite aux maladies, la vache folle et tout ça qu'on a présentement. (...) C'est toutes des affaires comme ça. C'est pour ça que je trouve ça bien positif ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

⁸² Pour l'analyse de l'activité de formation conduite avec succès, les variables 14, 15, 16, 17 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

« Je prends les températures. Il faut que la viande soit restée entre 0 et 4 degrés, pour pas qu'il y ait prolifération de bactéries. Le matin, je « check » mes frigidaires pour qu'ils gardent leurs degrés. À la moindre petite baisse, on appelle le technicien ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin au Clair

Prendre connaissance des expériences professionnelles d'autrui

« C'était intéressant parce que c'est tous du monde comme moi, des bouchers et tout le kit qui parlaient de leurs problèmes pis, savoir ce qu'ils avaient comme problème et nous autres aussi, J'ai trouvé l'échange bien. (...) La pratique, ils mettaient des mises en situation. (...) Tu te laves les mains avec du savon (..) tu te laves les mains avec un savoir, une chose infrarouge, ultraviolet qui te montre les mains. Il reste toujours des résidus ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Nous constatons que les facteurs de succès prédominants des formations renvoient à leur apport pour une meilleure connaissance des produits, au perfectionnement du savoir-faire des employés, ainsi qu'à l'apprentissage des méthodes de travail plus appropriées à la coopérative.

8.3.2.2 L'illustration d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

Les employés interviewés n'ont donné aucun exemple d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (Tableau 9).⁸³ Au contraire, les formations ont plutôt accrus leurs connaissances sur les produits proposés à la clientèle.

TABLEAU 63 : Exemple d'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec – Magasin Au Clair

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|-----------|-----------|-----------|
| . Aucune | . Aucune | . Aucune |

Les formations ayant été données aux employés, répondaient véritablement à leurs besoins de perfectionnement. Elles avaient été achetées préalablement par l'employeur en tenant compte de leurs intérêts et besoins de perfectionnement spécifiques. Ainsi, les risques de difficultés ou d'échecs des formations étaient atténués par le fait même.

⁸³ Pour cette partie de l'analyse, les variables 21, 22, 23 et 24 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) sont analysées.

8.3.2.3 Une expérience de formation à l'utilisation des TIC

Au Magasin Au Clair, les seules formations à l'utilisation des technologies sont consécutives aux modifications apportées aux équipements et logiciels spécialisés de la coopérative. Ces formations sont en règle générale assez brèves et visent principalement le perfectionnement et l'adaptation appropriée aux changements des ordinateurs et autres transformations, s'il y a lieu (Tableau 10).⁸⁴

TABLEAU 64 : Une expérience de formation à l'utilisation des TIC – Magasin Au Clair

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|--|------------------------------|------------------------------|
| . Formation du fournisseur sur le fonctionnement de l'ordinateur (système technique) | . Formation sur l'ordinateur | . Aucune (formation à venir) |

En règle générale, c'est le fournisseur d'équipements qui donne les formations quant à l'utilisation des technologies. Lorsqu'elles durent plus d'une journée, c'est dans le but de permettre à certains employés de devenir formateurs et de leur dispenser le savoir-faire requis leur permettant ensuite d'expliquer les nouvelles procédures de travail aux autres employés.

La formation du fournisseur externe

« Un technicien en fruits et légumes, il travaille pour Sobeys Québec. La personne ici, c'est elle qui m'a aidé. Elle travaille au magasin ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Les changements technologiques

« Ils ont modifié les équipements. On a changé de système, de programme. C'est un autre système d'ordinateur plus performant ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Formatrice auprès de d'autres employés

« Comme moi, ils m'ont donné la formation. On étaient trois filles dans la même journée. On avait la formation. Les autres journées, on pouvait donner la formation aux autres filles ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Cette fois, ça a duré peut-être trois jours parce qu'il fallait qu'on le sache à fond. Pis on a donné une formation de deux après à chaque fille ».

Extrait d'entretien – Employé – Magasin Au Clair

La débrouillardise est aussi une autre forme d'apprentissage. C'est ce qui se produit notamment lorsque l'employé doit se servir le plus rapidement possible des technologies pour accomplir son travail.

⁸⁴ Cette partie de l'étude repose sur l'analyse des variables 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 et 34 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation). Voir le détail en annexe.

La débrouillardise

« Une formation de deux heures, « Organises-toi avec ça ». Il y avait une personne ici, la chef-caissière, elle qui travaille avec les ordinateurs. Elle est habituée avec ça. Elle me surveillait ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« J'ai eu une semaine après où je pratiquais à travailler en même temps. C'est assez difficile. Il fallait que j'apprenne au plus vite parce qu'après les commandes passaient juste par Internet ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Pour résumer, rappelons que les formations à l'utilisation des technologies sont très brèves. Elles ont pour but de transmettre aux employés les nouvelles procédures techniques pour accomplir leurs tâches quotidiennes. Elles peuvent être données par un spécialiste externe qui a fait les modifications sur le système technique. Elles peuvent l'être également par le fournisseur externe qui vend les différentes technologies dont le Magasin Au Clair fait usage, ou encore par un employé de la coopérative, qui agit à titre de formateur ou formatrice auprès du personnel.

8.3.2.4 L'évaluation et le suivi de la formation reçue

L'évaluation

Les employés interviewés ont signalé avoir eu au moins une évaluation pour l'une des formations reçues dans le cadre de leur emploi au Magasin Au Clair.⁸⁵ Dans certains cas, ils devaient donner leur appréciation sur la formation reçue. La remise d'un diplôme n'était pas non plus exclue.

Les facettes de l'évaluation

« Il me semble que oui. On lui pose des questions. On donne notre opinion ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« ...Il y avait des questionnaires. Mais c'est personnel. Après, on donnait notre opinion, nos idées... ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Il y avait un examen à chaque étape. C'était des choix de réponses ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Oui, on a des formulaires à remplir. Après on reçoit un petit diplôme comme de quoi on a suivi telle affaire, telle affaire ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

⁸⁵ Pour l'évaluation et le suivi, les variables 31, 32, 33, 38, 39 et 40 (Guide d'entretien, Section 2, description de la formation), ainsi que les variables 18, 19, 20, 26 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Le suivi

Un suivi informel est réalisé consécutivement aux activités de formation pour vérifier si les employés respectent les nouvelles consignes ou utilisent les nouvelles procédures de travail. En cas de difficultés, le fournisseur ayant donné la formation initialement est contacté pour offrir un support et résoudre les problèmes rencontrés. Un suivi peut aussi être réalisé sous forme d'inspection suite à l'activité de formation.

Les diverses facettes du suivi

« Après la formation, il y a eu une personne qui est venue nous voir. On a eu comme deux soirées (service à la clientèle). Ces deux soirées-là, ça a complété tout le programme ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Après oui, nous autres, il y a un « bio-contrôle », qui vient et ça fait partie de ce cours. Ils nous avaient averti qu'il fallait avoir des inspecteurs, qui allaient venir de temps en temps. Il y en a un qui est venu aujourd'hui ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« On en parle toujours un peu avant de s'en aller. On jase tout le temps avec les gars. Des fois, s'il y a quelque chose qu'on a mal compris, qu'on a pas eu le temps dans le cours, on le prend en note et le pose après ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Eux autres viennent pour voir si on a compris et on suit les règlements, ce qu'ils nous ont montré au cours pour voir si ça a été mis en pratique. Cet inspecteur-là vient pour ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« S'il y a des manques, ils (les inspecteurs) le marquent. Il faut les corriger parce qu'ils avertissent la compagnie. Le ministère est averti aussi ».

Extrait d'entretien, Employé – magasin Au Clair

Notons que l'évaluation se réalise habituellement avec un questionnaire de compréhension et d'appréciation des points forts et faibles de la formation. Le suivi est en quelque sorte un complément de celle-ci, puisqu'il permet d'effectuer des contrôles supplémentaires quant à la compréhension des employés suite aux activités de formation.

8.4 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS EN REGARD DE LA FORMATION DU MAGASIN AU CLAIR

Examinons plus en détail maintenant les attitudes et les perceptions en regard de la formation au Magasin Au Clair.

8.4.1 Le point de vue du responsable interviewé au Magasin Au Clair

Le responsable interviewé a fait ressortir quelques éléments de différenciation entre les employés. Mais ceux-ci restent en définitive peu variés (Tableau 11).⁸⁶

TABLEAU 65 : Les attitudes et les perceptions en regard de la formation / Le point de vue du responsable interviewé – Magasin Au Clair

« C'est une très bonne participation (...) parce qu'ils s'impliquent beaucoup ».
« Je n'ai pas remarqué tellement de différences, parce qu'il y a toujours des employés plus âgés qui veulent apprendre et eux n'ont pas de misère, même s'ils sont plus âgés ».

En règle générale, il y a une très bonne participation du personnel à la formation. Le fait que certains d'entre eux soient plus âgés n'influence pas négativement leur participation à la formation. Les plus jeunes employés ne sont d'ailleurs pas nécessairement motivés à participer aux activités de formation. Les éléments de différenciation soulevés par le responsable renvoient plutôt aux aptitudes des employés; certains étant, selon lui, plus doués que d'autres.

Une bonne participation

« C'est une très bonne participation (...) parce qu'ils s'impliquent beaucoup ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Le bon vouloir des employés

« Mais par contre, comme je vous dis, il y a 50% des gens qui ont une facilité à se débrouiller avec ça et il y a 50% qui ont plus de misère ou qui ne veulent tout simplement pas apprendre plus ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

⁸⁶ Pour le point de vue de la responsable interviewée, les variables 68, 69, 70, 75, 83, 84, 85, 86 et 87 (Guide d'entretien, Section 2, Description de la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

Des employés plus âgés qui veulent apprendre

« Je n'ai pas remarqué tellement de différences, parce qu'il y a toujours des employés plus âgés qui veulent apprendre et eux n'ont pas de misère, même s'ils sont plus âgés ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

La formation sous-entend l'idée « d'adaptation », « d'appriovissement », ou encore « d'acceptation » du changement. Or, les données recueillies auprès du responsable interviewé montrent que le refus de suivre une formation aux changements technologiques risque de provoquer une attitude de blocage. Cela, sans compter les effets négatifs sur les promotions, notamment pour gravir l'échelle des qualifications des postes de travail. Par ailleurs, certaines craintes vis-à-vis les transformations du travail peuvent aussi se manifester avec plus d'acuité, en particulier si plusieurs années se sont écoulées depuis la formation initiale.

Une certaine crainte quand il s'agit de travailler avec un ordinateur

« Je pense qu'il y a une crainte. C'est sûr quand tu demandes, mettons, tu engages un commis et tu lui demandes un secondaire V, dix ans plus tard, son secondaire V, il y a bien des choses qui ont changées. S'il n'a pas été habilité à travailler sur un ordinateur, c'est peut-être une crainte de s'embarquer sur ça. Ça ne veut pas dire que s'il s'y met, il ne sera pas bon ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Une attitude de blocage qui découle du refus d'apprendre

« Les gens qui sont craintifs un peu vont se débrouiller avec ce qu'ils connaissent. Cet employé-là, c'est sûr qu'il va toujours rester. Je ne le sais pas, mais celui qui ne veut vraiment pas apprendre au niveau de la technologie va rester comme un exemple au niveau des matériaux, va rester commis de cours. Il va servir le client au niveau de ce qui est écrit sur la facture. Il va lui donner sa marchandise, point final. Ça peut aller jusque là s'il ne veut pas apprendre ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Les TIC : un facteur de motivation

« C'est sûr quand on leur donne, mettons, on veut rentrer quelque chose et on leur donne tous les avantages à utiliser un outil comme ça, c'est sûr que les gens ça les motivent ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

Enfin, l'éloignement des grands centres caractérisant la région gaspésienne devient un facteur de difficulté supplémentaire quant à la participation du personnel aux activités de formation. Le fait de regrouper les commerçants de la région et de les rapprocher des grands centres constitue en ce sens une avenue souhaitable et positive en vue d'améliorer cette participation.

L'éloignement des grands centres : une difficulté supplémentaire

« C'est de se rapprocher des grands centres, mais ça... Vous savez, il faut être venus en région, les villages, tu ne retrouves pas de grosses villes dans la Gaspésie. Tu sais, On est toujours loin de tout. Pis pour nous regrouper nous autre, dix commerçants pour suivre une formation, parce que tu sais, comme on parle de formation, un regroupement de formation, ils vont

donner quelque chose pour une dizaine de personnes. Si tu prends au niveau des bouchers, on va regrouper dix bouchers pour leur donner une formation. Il faut que tu fasses quasiment 200 à 300 kilomètres pour regrouper ça tout ensemble ».

Extrait d'entretien, Responsable – Magasin Au Clair

En résumé, selon le responsable interviewé, les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation sont somme toute assez positives. Quelques différences sont relevées toutefois en ce qui concerne les plus jeunes, ou encore certains employés qui, peu importe leur âge, ne sont pas intéressés à l'idée de suivre une formation. Enfin, l'éloignement des grands centres peut aussi devenir un obstacle à la participation du personnel aux formations. Dans l'ensemble, nous constatons cependant que l'idée d'offrir de la formation a fait son chemin au sein de la coopérative. Les différentes formations données aux employés au cours de ces dernières années en font foi.

8.4.2 Le point de vue des employés interviewés du Magasin Au Clair

Examinons maintenant les attitudes et les perceptions des employés en regard de la formation (Tableau 12).⁸⁷

| Employé 1 | Employé 2 | Employé 3 |
|---|---|---|
| <p>. Participation à la formation : « Une bonne participation parce que moi quand je fais quelque chose, je ne le fais pas à peu près ».</p> <p>. Différences entre les employés selon le sexe : « Non, il n'y a pas de différences ».</p> <p>. Conciliation emploi-famille : « Le soir, moi, je suis chanceuse, j'en ai pas d'enfant. Une chance que j'en ai pas parce que je me demande comment je ferais pour élever mon enfant ».</p> | <p>. Participation à la formation : « Une bonne participation, je vais le mettre excellente aussi ».</p> <p>. Conciliation emploi-famille : « Franchement, moi je n'ai pas de misère avec ça. Moi, j'ai un horaire dans la semaine, c'est toujours le même ».</p> <p>. Différences entre les employés selon l'expérience : « Non, dans ceux que j'étais, c'était pas mal pareil les deux ».</p> | <p>. Participation à la formation : « Oui, j'ai une bonne participation ».</p> <p>. Conciliation emploi-famille : «... Moi je n'ai pas de problèmes avec ça ».</p> <p>. Différences entre les employés selon le sexe : « Pas noté, non ».</p> |

Une dichotomie est perceptible dans les résultats de recherche. En premier lieu, ceux-ci dévoilent qu'il y existe une participation volontaire des employés à certaines activités de formation (par exemple, la formation à l'embauche), ainsi qu'à d'autres activités de formation facultatives. En effet, ces dernières, sans être obligatoires, sont malgré tout offertes aux employés. Ceux-ci les intègrent donc à leur emploi du temps et y participent volontairement. Ainsi, en acceptant de coopérer volontairement à ces activités, ils adoptent une attitude positive. D'autre part, une attitude que nous qualifions de « disciplinée » à l'égard des activités de formation ressort de ces mêmes résultats. Ainsi,

⁸⁷ Pour le point de vue des employés, les variables 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58 et 59 (Guide d'entretien, Section 5, L'accès des employés à la formation) ont été analysées. Voir le détail en annexe.

lorsque les employés réalisent qu'ils n'ont pas le choix de suivre les formations afin de bien maîtriser tous les rudiments de leur métier et de se familiariser avec les nouvelles applications techniques, ils consentent alors sans difficulté à participer à ces formations. Tel que nous l'avons signalé antérieurement la possibilité d'apprendre de nouvelles notions contribue également au succès des formations. Cela a de plus, des effets positifs sur les attitudes des employés, notamment en leur donnant plus d'assurance dans l'exercice de leur emploi. Enfin, la synergie entre les employés, déjà présente dans le milieu de travail, agit aussi positivement sur leur participation aux différentes activités de formation.

Les bienfaits de la formation

« Ce n'est pas obligatoire, mais on y va quasiment tout le temps. Ce qui arrive, ça nous fait du bien nous autre aussi. À force de travailler là-dedans, on dirait que tu viens, il y a une routine, tu ne vois pas bien, bien. Quand tu fais d'autres réunions comme ça, ça te donne un feedback, un power pour continuer ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Un besoin d'implication personnelle

« Une bonne participation, parce que moi, quand je fais quelque chose, je ne le fais pas à peu près. Moi je veux que ça soit fait et bien fait ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Les critères d'une bonne formation

« Une bonne participation, je vais la mettre excellente aussi. C'est justement ça, je m'implique beaucoup. Ce que je fais, j'aime bien que ça fonctionne. Au bout j'ai des résultats ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Oui, j'ai une bonne participation ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« C'est parce que nous autres, on est une équipe de travail un peu spéciale. On aime tous travailler ensemble. On aime quand on a une formation. On est contents d'y aller ensemble. On a toujours bien du plaisir ensemble. On s'implique. Tout le monde s'implique ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

« Les gens collaborent beaucoup. La plupart dans le magasin y vont. La viande, pâtisserie, l'alimentation, tout le monde y va, chaque département ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin au Clair

Les aspects positifs de la formation

« (Concernant la vente de paquets de cigarettes aux moins de 18 ans). Ça nous a comme vraiment donné le droit de dire « non ». On a compris le sens. Ça nous a moins gêné. Quand il y en a un qui arrive, qui dit « donnes-moi un paquet de cigarettes! » As-tu 18 ans? Ça nous a permis de dire « non, on vend pas! » Tu es plus capable de mettre tes culottes ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

L'horaire de travail peut compliquer la poursuite d'activités de formation, mais il peut aussi diminuer la disponibilité du temps de vie personnelle et familiale, ce qui ajoute aux difficultés de conciliation travail-famille auxquelles peuvent être aux prises les employés.

Un préalable requis pour éviter de telles difficultés est donc l'aménagement d'un temps de travail convenable.

Harmoniser la vie familiale et professionnelle

« Je fais comme un compromis avec mon horaire. Comme le samedi, je finis à douze heures trente. Ça me permet d'avoir mon samedi après-midi et je travaille un dimanche sur cinq. C'est sûr que je trouve ça plate. Mais des fois, je me dis, j'ai mon samedi après-midi, je peux être avec mon mari au moins cette journée-là. J'aimerais avoir une soirée de moins, mais je ne peux pas faire moins que quarante heures parce que j'ai besoin de mes quarante heures ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

L'incompatibilité des horaires des cours avec l'aménagement du temps de travail

« Oui, c'est sûr que moi personnellement, je suis une fille qui aimait beaucoup suivre des cours, du conditionnement physique, des choses comme ça. Je ne peux pas le faire à cause de mon horaire de travail. J'aimerais bien suivre un cours d'anglais. Je trouve ça beau, le fun de parler anglais. Quand il y a des touristes, tu es capable de leur parler, mais je ne peux pas, les cours, ça se donne comme les mardis. Pis moi, je travaille les mardis ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Une situation atténuant les difficultés de CEF

« Le soir, moi je suis chanceuse, j'en ai pas d'enfants. Une chance que j'en ai pas parce que je me demande comment je ferais pour élever mon enfant. Je ne serais jamais là. Le lundi, je travaille de huit heures trente à neuf heures. Le soir, si j'avais un enfant, je le verrais où? Je ne le voyais pas. Le mardi, de onze heures trente à neuf heures le soir, mercredi une heure trente à neuf heures. Le mardi de onze heures trente à neuf heures, le jeudi, je suis en congé. Je travaille vendredi. Je travaille samedi ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Pas de difficultés de CEF

« Des difficultés, ça peut arriver (...) à cause de la famille. Moi, je n'ai pas ces problèmes-là. Ça peut causer des petits problèmes pour d'autres ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Franchement, moi je n'ai pas de misère avec ça. Moi, j'ai un horaire dans la semaine, c'est toujours le même. Ma vie personnelle, ça va très bien, j'ai pas de problèmes à vivre avec ça ».

Extrait d'entretien, Employé – Magasin Au Clair

Un aperçu des données recueillies auprès des employés montre qu'ils ont, dans l'ensemble, une attitude et des perceptions positives à l'égard des activités de formation. Leur grande synergie dans le milieu de travail influence d'ailleurs positivement leur participation aux activités de formation. Les données recueillies ne font toutefois pas ressortir de différences entre le personnel, selon l'âge, le sexe ou encore l'ancienneté de travail. Cependant, des conditions préalables ne sont pas pour autant exclues afin de favoriser leur participation aux formations. Ainsi, des employés ont signalé qu'un horaire de travail adéquat est indispensable, sans quoi il devient plus difficile de participer aux formations. Enfin, sans les accommodements de l'aménagement du temps de travail, les formations risquent très certainement d'empiéter sur la vie familiale et personnelle.

8.5 CONSTATS SUR LE CAS DU MAGASIN AU CLAIR

Le Magasin Au Clair n'est pas à proprement parler un magasin à grande surface. Il s'agit d'une coopérative composée de plusieurs départements: alimentation, quincaillerie, boucherie, etc. Il n'est donc plus assujéti à la Loi 90 depuis les réaménagements apportés à cette législation à la fin de 2003 et au début de 2004. Les employés rencontrés travaillaient tous à temps plein et possédaient généralement diverses expériences de formation professionnelle. Le portrait des différentes activités de formation montrent que celles-ci sont très ciblées et touchent prioritairement les tâches immédiates. Par exemple, l'une des formations suivies par les employés porte sur le service à la clientèle. Elle s'ajoute à diverses formations spécialisées. Selon les données recueillies, les principales difficultés quant aux formations ne se situent pas au niveau des contenus et des thèmes, mais bien davantage aux lieux où ellesse donnent.

Deux types de formations existent au Magasin Au Clair, soient : la formation de base et la formation spécialisée La formation de base se résume à l'initiation de tout nouvel employé aux principaux rudiments de son métier au sein de la coopérative. Quant à la formation spécialisée, elle concerne plus spécifiquement les diverses méthodes de travail reliées aux différents départements de la coopérative: fruits et légumes, boucherie, quincaillerie, etc. Une des particularités du Magasin Au Clair est que la plupart des formations sont offertes à l'externe, notamment par des fournisseurs ou autres spécialistes venant de l'extérieur. Ces formations sont données dans le cadre de séminaires ou de cliniques de formation. Les thématiques privilégiées outre le service à la clientèle, sont axées sur différents sujets tels que la boucherie, la pâtisserie, les matériaux, outils électriques, pesticides, etc. Enfin, ces formations sont généralement assez brèves.

Les formations à succès (par exemple, celles sur les produits exotiques et les normes d'hygiène et de salubrité) le sont principalement pour leur apport « en connaissances » (plus d'informations sur le produit, plus de savoir-faire) en vue d'améliorer l'exercice du métier. Aucune formation n'ayant connu des difficultés ou un échec n'a été mentionnée par les employés. Le fait que chaque formation offerte au personnel résulte d'une analyse minutieuse des besoins de la coopérative expliquerait qu'en règle générale celles-ci aient toutes été appréciées. Quant aux formations sur l'utilisation des technologies, elles sont ordinairement assez brèves et se résument à un apprentissage très ponctuel du fonctionnement de l'ordinateur. Celui-ci se réalise en quelque sorte sur le tas. Les employés se débrouillent aussi pour apprendre eux-mêmes le fonctionnement

Les données recueillies indiquent également que des évaluations sont accomplies consécutivement aux formations. Bien que moins fréquent, un suivi faisant suite à ces évaluations est aussi réalisé. Le suivi permet de vérifier si les employés respectent bien les nouvelles consignes leur ayant été enseignées (normes d'hygiène et de salubrité). Dans le cas contraire, l'organisme responsable de la formation doit en être avisé.

Par ailleurs, plus les formations ont un contenu contribuant à améliorer l'accomplissement des tâches, plus elles sont appréciées. En ce qui a trait aux motifs de participation et de non participation, nous convenons qu'il est plus difficile de les cerner, car en règle générale, les formations, sans être obligatoires, n'en sont pas moins indispensables à l'accomplissement du travail. Les employés sont d'autant plus motivés à participer aux formations, si celles-ci sont pertinentes à l'exercice adéquat de leur métier au Magasin Au Clair.

Le responsable interviewé a mentionné que, dans l'ensemble, les employés ont un très bon taux de participation aux activités de formation. Le fait que des moyens soient mis à leur disposition pour ces activités et qu'ils possèdent les bons outils pour apprendre exerce un effet positif en ce sens. Les employés ont signalé, quant à eux que leur attitude positive quant aux activités de formation, s'expliquait en partie par la grande synergie retrouvée entre eux au moment où celles-ci se donnent. Dans la mesure où ces formations sont essentielles à une bonne maîtrise de leur métier et à l'apprentissage de nouvelles fonctions, ils adoptent également une attitude « disciplinée ». Ils n'ont en fait pas le choix de suivre les formations s'ils veulent accomplir convenablement leur travail. Enfin, bien qu'ils n'aient pas affirmés ouvertement connaître des difficultés de conciliation emploi-famille, ils ont toutefois signalé que cela pourrait devenir le cas, si l'aménagement actuel de leur horaire de travail ne convenait plus à la poursuite de ces activités de formation.

Les recommandations

Recommandation 1 :

Que des moyens favorisant le regroupement des commerçants pour les activités de formation soient mis en oeuvre.

Recommandation 2 :

Que le Magasin Au Clair puisse avoir accès à une trousse d'informations sur le contenu des formations pour les employés agissant à titre de formateurs auprès des autres salariés.

Recommandation 3 :

Que le Magasin Au Clair planifie les activités de formation en s'assurant de la disponibilité du personnel (durant le jour en semaine).

Recommandation 4 :

Que le Magasin Au Clair ait accès à une trousse d'informations sur les formations disponibles qui seraient pertinentes à offrir à son personnel.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'analyse des cas du secteur du commerce de détail a permis de mieux connaître les pratiques de formation en prenant des exemples spécifiques d'organisations de cette activité économique. Nous avons présenté la nature du développement des pratiques de formation au sein de ces organisations (objectif 1). Puis, nous avons mis en relief les divers facteurs favorables à la participation des salariés à la formation (objectif 2). Nous avons aussi identifié les avantages individuels et organisationnels à la mise en œuvre des pratiques de formation (objectif 3). Les motifs de participation ou de non participation à la formation ont également retenu notre attention (objectif 4). Il nous est apparu important également d'identifier les principaux obstacles à la formation en tenant compte particulièrement des caractéristiques et problématiques spécifiques du secteur du commerce de détail (objectif 5). Dans le même ordre d'idées, il nous a semblé important d'évaluer le degré d'intérêt des organisations pour les technologies de l'information et des communications (TIC) à titre d'outils de formation (objectif 6). Enfin, nous nous sommes préoccupés d'identifier des solutions et de proposer des mesures permettant d'accroître la participation des salariés aux activités de formation et, par le fait même, de développer davantage ces formations (objectif 7).

Le secteur du commerce de détail se caractérise par l'éparpillement de ses entreprises à travers toutes les régions du Québec. Il s'agit le plus souvent d'entreprises à faible capitalisation, qui restent par ailleurs grandement vulnérables par rapport à la compétition. Par exemple, la majorité (80%) des établissements au Québec compte moins de dix employés. Qui plus est, les entreprises assujetties à la Loi 90, préfèrent donner leur contribution de 1% sur la masse salariale au Fonds national de formation, plutôt que d'organiser elles-mêmes des activités de formation. Ainsi, de 1995 à 2000, le taux d'investissement pour la formation dans le secteur du commerce de détail s'élevait uniquement à 1,59% en moyenne par année (p. 20 du présent rapport). Quant aux priorités actuelles en cette matière, elles tendent davantage vers l'homogénéisation des compétences entre les régions et les grands centres. Une autre priorité renvoie à la préservation du personnel en place et à éviter le roulement.

Les organisations ne sont toutefois pas à l'abri des difficultés entourant la mise sur pied et la diffusion d'activités de formation : difficultés de combler les postes vacants, de retenir le personnel qualifié, etc. Le secteur a besoin de personnel qualifié et, à l'instar de nombreuses organisations commerciales, il doit mettre en œuvre des moyens en vue de suppléer à ces difficultés. Pour parvenir à performer davantage et à faire face à la compétition avec les moyens les plus efficaces, il doit se doter d'outils très performants. Ainsi s'explique le besoin d'outils pour améliorer et affiner les pratiques de recrutement et de sélection du personnel dans les organisations commerciales. Ces moyens pourraient permettre d'assurer une relève qualifiée et, de surcroît nécessaire afin de mieux se maintenir sur la scène économique. Rappelons qu'un DEC a été créé, en 2002, afin

d'offrir de meilleures opportunités aux candidats sur le marché du travail, plus spécifiquement pour ceux qui souhaitent œuvrer dans le secteur du commerce de détail.

Enfin, cette recherche a permis d'observer que les nombreux besoins de formation dans les organisations enquêtées sont à l'image de ceux du commerce de détail en général. Que l'on songe par exemple à la formation à l'utilisation des TIC, sur les produits, etc. Les besoins restent fort variés comme dans l'ensemble du secteur.

La nature du développement des pratiques de formation au sein de ces organisations

Dans l'ensemble des organisations enquêtées du secteur du commerce de détail, deux types de pratiques de formation existent, soient : une formation à l'embauche, puis une formation structurée. Dans certaines organisations, la formation structurée relève souvent de la responsabilité d'un organisme distinct ou encore d'un établissement d'enseignement extérieur. La formation a, comme objectif principal, de transmettre aux employés une meilleure connaissance sur les spécificités techniques des marchandises. Ainsi, selon différentes marques d'équipements, les appareils électroménagers peuvent contenir des pièces techniques très sophistiquées. Les employés s'intègrent alors dans un processus de formation continue afin de se familiariser avec ces divers modes opératoires.

Dans certaines organisations, une troisième pratique de formation s'ajoute aux deux premières mentionnées ci-dessus. Il s'agit de « l'autoformation » ou du perfectionnement personnel des employés. Cette formation dite aussi « autorythmée » porte généralement sur les produits vendus en magasin.

Enfin, cette recherche a permis de mettre en relief certaines incidences des changements apportés à la Loi 90 en 2004, sur la mise sur pied des pratiques de formation. Dans une organisation commerciale, la mise sur pied d'activités de formation a grandement diminué depuis les changements apportés à cette loi. On peut se demander s'il ne faut pas craindre d'autres incidences du même ordre dans d'autres organisations du secteur du commerce de détail en général.

Les divers facteurs favorables à la participation des salariés à la formation

Le fait que les formations améliorent la connaissance sur les produits proposés à la clientèle et, conséquemment sur le service, sont au nombre des facteurs favorables les plus souvent mentionnés favorisant la participation des salariés aux activités de formation.. Dans la majorité des organisations enquêtées, le service à la clientèle revêt une très grande importance. Dans un cas, la formation sur le service aux membres est identifiée comme « un succès ». Cela s'explique du fait que celle-ci est bien organisée et préparée et qu'elle présente adéquatement les caractéristiques du service aux membres. Dans un autre cas, le fait que la formation permet d'accroître le sentiment de confiance des employés dans l'accomplissement de leurs tâches constitue également un facteur de succès.

À l'inverse, lorsque les formations ne conviennent pas aux besoins des employés, qu'il y a un manque de pratique et de mises en situation, cela est une cause d'échec ou de difficulté et diminue grandement l'intérêt des salariés pour participer à la formation.

Les avantages individuels et organisationnels à la mise en œuvre des pratiques de formation

Lorsque les formations permettent aux salariés de se spécialiser ou encore d'apprendre un métier, cela constitue un des avantages individuels et organisationnels à la mise en œuvre d'activités de formation. Dans un cas, l'établissement commercial étant aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre dans son domaine d'activités (rénovations et matériaux) tente de remédier à la situation en assurant une formation professionnelle à son personnel. Dès leur embauche, les employés s'intègrent à un processus de formation continue. L'avantage d'une telle pratique, à la fois pour les individus et les organisations, est de les rendre polyvalents et aptes à travailler dans plusieurs départements de l'organisation commerciale.

Les motifs de participation ou de non participation à la formation

Un bon aménagement du temps de travail est incontournable afin de favoriser la participation aux activités de formation. Dans le commerce de détail, ceci est d'ailleurs une condition majeure. Nous avons évoqué plusieurs exemples mettant en relief le caractère très atypique des horaires de travail (travail pendant les soirées et les week-end). Or, les activités de formation sont d'autant plus difficiles à réaliser si elles s'ajoutent à un horaire de travail déjà très complexe. Si l'aménagement de l'horaire de travail permet de mieux effectuer les formations, cela constitue un facteur positif pour la participation des employés aux activités de formation. Le fait que les formations se donnent pendant le jour permet ainsi de mieux les harmoniser avec la vie familiale et personnelle des salariés.

Par ailleurs, lorsque les employés se sentent partie prenante d'un projet collectif tel que l'illustre fort bien un cas recensé, leur motivation à participer aux activités de formation se voit doublée.

Les formations ne rejoignant pas les besoins immédiats des employés sont souvent citées pour leurs difficultés. Lorsque les formations ne sont pas mises en cause, c'est le formateur ou la formatrice qui l'est davantage. Plus précisément, les compétences du formateur ou de la formatrice, de même que son approche pédagogique sont critiquées, par exemple, son incapacité à bien expliquer.

La possibilité de se spécialiser davantage (revêtement extérieur, formateur, toptek, plomberie), d'être polyvalents et de mieux connaître le produit constituent sans aucun doute un facteur de succès des formations et, conséquemment, de participation aux activités. L'apport « en connaissances » découlant des formations constitue aussi un facteur de succès, suscitant également la participation des salariés et salariées. Le fait

que les formations soient pertinentes pour exercer adéquatement le métier constitue aussi un motif suffisant de participation positive aux activités de formation.

Les motifs de non participation aux activités de formation ne sont pas imputables nécessairement aux activités elles-mêmes, mais à d'autres facteurs, notamment l'âge ou l'ancienneté. Ainsi, dans certains cas, les employés plus âgés ne sont pas réceptifs aux activités de formation (Centre de rénovations et de matériaux Rochefort).

Les principaux obstacles à la formation dans les organisations en tenant compte des problématiques spécifiques au commerce de détail

Dans un commerce en particulier, les formations se donnent surtout en soirée. Ce fonctionnement doit permettre à un plus grand nombre d'employés de participer aux activités de formation. Cela ne désavantagent-ils pas les employés qui auront moins de temps disponible pour leur vie personnelle et familiale?

Les résultats d'enquête ont révélé également que l'aménagement des horaires de travail est incontournable pour permettre une meilleure harmonisation de la vie familiale et personnelle lors de la poursuite d'activités de formation. En ce sens, l'horaire de travail peut s'avérer être un véritable obstacle à la formation s'il n'est pas aménagé adéquatement.

Enfin, en région, l'éloignement des lieux de formation du travail peut représenter certaines difficultés, notamment lorsque les formations se donnent après les heures normales de travail.

Le degré d'intérêt des organisations pour les technologies de l'information et des communications (TIC) comme outils de formation

Un cas de figure uniquement était exemplaire pour son degré très élevé d'utilisation des technologies. Effectivement, l'organisation dispose d'un programme de formation «E-learning» pour ses employés. Ce programme a pour objectif d'améliorer les compétences de base des employés. De plus, à son point culminant, cette formation constitue une véritable « politique de motivation et d'adhésion des employés » aux valeurs commerciales défendues par l'établissement commercial. Mais pour être vraiment complète, la formation «E-learning» doit être accompagnée de mises en situation, notamment en ce qui concerne le service à la clientèle et le fonctionnement des équipements vendus en magasin; ce qui n'était pas le cas dans la situation soumise à notre attention.

Dans plus d'une organisation commerciale enquêtée, les technologies pourraient constituer un moyen fort pertinent de donner de la formation en ligne. Toutefois, pour ce faire, certaines conditions s'imposent, notamment : qu'il y ait des outils adéquats et disponibles en nombre suffisants, que l'horaire de travail et la durée du travail

hebdomadaire le permettent et que les employés disposent également de tous les moyens adéquats pour s'autoformer à leur domicile. Les technologies sont utilisées à la fois pour les tâches reliées à la vente, mais aussi pour l'entrée de données, les inventaires, la recherche d'information sur Internet, etc. Or, cela n'exclut pas les problèmes d'accessibilité aux ordinateurs permettant aux employés de faire leur propre autoformation.

Dans un cas de figure, nous nous questionnons sur deux facteurs, soit : la manière dont l'organisation commerciale contrôle l'utilisation des technologies et, si ce type de contrôle ne constitue pas en soi un recul vers d'anciennes méthodes de travail. Cette organisation commerciale contrôle l'accès aux technologies depuis certains abus liés à l'utilisation d'Internet. Les employés sont ainsi obligés de recourir à d'anciennes méthodes de travail. Cela ne risque-t-il pas d'avoir des effets nuisibles à court terme sur l'élévation de leurs qualifications et sur leur rémunération afférente?

Enfin, le degré d'intégration technologique varie d'une organisation commerciale à l'autre, de sorte que les formations à l'utilisation des technologies varient également entre les différents commerces en fonction de leurs tailles, leurs besoins et bien entendu de la nature de l'usage qu'ils en font régulièrement (caisse enregistreuse automatisée, inventaire des stocks, recherche d'informations, etc.). Parfois, il ne s'agit que de procédures simples à apprendre pour le maniement des ordinateurs. Dans une telle situation, les formations ne peuvent être que de courte durée et se résument essentiellement à un apprentissage très ponctuel du fonctionnement.

Les solutions permettant d'accroître la participation des salariés aux activités de formation

Fait intéressant à noter, toutes les organisations commerciales enquêtées (ou presque) ont évoqué l'importance du service à la clientèle. Il faut dire que le climat de grande compétitivité économique auquel ces entreprises sont confrontées, les obligent à avoir un excellent service à la clientèle. Celui-ci peut faire toute la différence dans un cadre de compétition impitoyable. Il importe donc que la formation sur le service à la clientèle soit adéquate et pertinente. Dans un cas de figure, nous avons observé qu'une formation inadaptée sur le service à la clientèle a conduit à des difficultés. Les employés ont eu l'impression que la formation ne correspondait pas à leur réalité vécue en milieu de travail. C'est ce qui explique que certaines solutions proposées visaient la conception d'outils adéquats et pertinents au travail des employés.

La formation en ligne ou à distance est aussi au nombre des solutions évoquées, à la condition que des moyens soient disponibles pour ce faire (ordinateur et connexion Internet au domicile de l'employé). Le mentorat est également une solution mentionnée. On demande également une ressource spécialisée uniquement dans les activités de formation. Une telle ressource s'avérerait nécessaire, notamment pour la formation à l'embauche, étant donné que les employés en place n'ont pas toujours la disponibilité requise pour former le nouveau personnel. De même, de meilleurs outils pédagogiques

sont réclamés pour mieux mesurer le degré d'avancement et de compréhension des employés, consécutivement à leur formation. Souvent les formations ne comportent pas de mécanismes pour cerner le degré de compréhension des employés et faire un suivi approprié de leur apprentissage. On comprendra ainsi pourquoi une autre solution préconisée est qu'il y ait davantage de suivi.

Si l'on reconnaît l'apport des formations, celles-ci pour être complètement utiles ne doivent pas être exclusivement théoriques. C'est pourquoi une autre solution préconisée est qu'elles s'accompagnent de pratiques et de mises en situation, notamment pour mieux expliquer le fonctionnement des équipements ou offrir encore un service à la clientèle adéquat

En région, l'éloignement des lieux de formation peut provoquer certaines difficultés aux personnes. Ainsi recommande-t-on la mise sur pied de moyens favorisant le regroupement des commerçants pour les activités de formation.

Enfin, il appert qu'une bonne circulation de l'information concernant les programmes de formation existants est cruciale. Les organisations commerciales ne sont pas toujours informées des formations pertinentes existantes actuellement, que ce soit sur les communications, les technologies, la santé et la sécurité, la comptabilité et toute autre thématique pertinente à l'activité commerciale.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CHAREST, Jean-Pierre (Pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme) (2001). *Évaluation formative de la politique d'intervention sectorielle*. Montréal : Ministère de l'emploi, de la direction de la recherche et de la statistique.

CHAREST Jean-Pierre et Patricia Lapierre (2001). *Le Comité sectoriel du commerce de détail. Étude de cas*. Québec et Montréal : Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale et direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique & Université de Montréal, École des relations industrielles. VÉRIFIER DATE DE PUBLICATION

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL (2001). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail. Rapport synthèse*. Montréal : CSMOCD.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL (1999). *Étude quantitative sur l'évaluation des besoins de formation et de développement de la main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail*. Québec : CSMOCD

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE (1998). *Étude quantitative sur l'évaluation des besoins en formation et en développement de la main-d'œuvre dans le secteur du commerce de détail. Rapport final*. Montréal : Analyse et Planification marketing. Société membre du Groupe Sénior. CSMOCD.

COMMISSION EUROPÉENNE (1988). *Mémoire relatif à la formation dans le commerce de détail*. Site de la Commission européenne.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA & SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (1996). *Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre. Résultats globaux*. Canada, Québec : Gouvernement du Canada et Gouvernement du Québec.

JULIEN, Pierre-André et Louis RAYMOND (1993). « Facteurs discriminants de l'adoption des nouvelles technologies dans les PME de commerce de détail et de camionnage ». Dans : TIS, Vol. 2, pp. 209-225.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION; André VINCENT (coordination) (2002). *Gestion de commerce de détail en alimentation. Rapport d'analyse de situation de travail*. Québec : Gouvernement du Québec.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Pierre DORAY (2000, sous la direction). *Vers de nouveaux modes de formation professionnelle? Rôle des acteurs et des modes de collaboration*. Québec : Presses de l'université du Québec. 278 pages.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David Rolland (1998). *Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales*. Québec : Presses de l'université du Québec, 415 pages.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1997, sous la direction). *Formation et compétitivité économique; perspectives internationales*. Québec : Éditions St-Martin, 394 pages.

ANNEXES

TÉLÉ-UNIVERSITÉ

**Projet de recherche sur les obstacles à la formation dans les PME du secteur du
tourisme, hôtellerie et restauration**
Enquête dans les organisations du Commerce de détail

**Présentation des données quantitatives des cadres et des employés des organisations
du secteur du commerce de détail**

Diane-Gabrielle Tremblay
professeure et directrice de recherche.

Rémi-J. Gagnon
Agent de recherche

2005

**Compilation des résultats quantitatifs :
Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises : le secteur
du commerce de détail.**

Question 83(cadre) et 55 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

Les énoncés 1 à 6 portent sur les effets de la formation sur l'organisation.

| 1-Le service à la clientèle est amélioré. Magasin Tendances-mode | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En désaccord | | 1 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | 1 | |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2-Le climat de travail et la motivation sont améliorés. Magasin Tendances-mode | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | 1 | |
| Tout à fait en accord | | 2 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3-L'organisation affiche une rentabilité supérieure. Magasin Tendances-mode | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | 1 | |
| Tout à fait en accord | | 2 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4-L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée. Magasin Tendances-mode | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | 1 |
| En accord | | 1 |
| Ne sais pas | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5-L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée. Magasin Tendances-mode | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| En accord | | 1 |
| Ne sais pas | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6-Les partenaires sont plus satisfaits. Magasin Tendances-mode | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| Ne sais pas | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

**Compilation des résultats quantitatifs :
Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises : le secteur
du commerce de détail.**

Question 83(cadre) et 55 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

Les énoncés 1 à 6 portent sur les effets de la formation sur l'organisation.

| 1-Le service à la clientèle est amélioré. La boutique Sportive | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2-Le climat de travail et la motivation sont améliorés. La boutique Sportive | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3-L'organisation affiche une rentabilité supérieure. La boutique Sportive | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4-L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée. La boutique Sportive | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5-L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée. La boutique Sportive | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 2 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6-Les partenaires sont plus satisfaits. La boutique Sportive | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 84 (cadre) et 56 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les effets de la formation sur les employés.

| 1-Le travail en équipe est grandement amélioré. La boutique Sportive | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | |
| Tout à fait en accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2-Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail. La boutique Sportive | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3-Le climat de travail est amélioré. La boutique Sportive | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4-Les employés sont plus productifs et performants. La boutique Sportive | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | |
| Tout à fait en accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5-Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies. La boutique Sportive | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Les employés sont plus compétents. 6b-Les employés sont plus productifs et performants. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7-Les employés s'impliquent davantage dans leur travail. La boutique Sportive | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 8-Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle. La boutique Sportive | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 9-Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé. La boutique Sportive | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 85 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers l'utilisation des technologies (TIC) ?

Question 57 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers l'utilisation des technologies (TIC)?

Les énoncés 1 à 7 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC

| 1a-Une des priorités des employés est tenir à jour leurs connaissances sur les avancements des TIC. 1b-Une de mes priorités est de tenir à jour mes connaissances sur les avancements des TIC. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| Légèrement en accord | 1 | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2a-Les employés aiment beaucoup utiliser les TIC dans leur vie personnelle. 2b-J'aime beaucoup utiliser les TIC dans ma vie personnelle. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3a-Les employés ne comprennent pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. 3b-Je ne comprend pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | 3 |
| En accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4a-Les employés qui connaissent les TIC comprennent mieux le monde qui les entoure. 4b-Celui ou celle qui connaît les TIC comprend mieux le monde qui l'entoure. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5a-Les employés considèrent que l'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. 5b-L'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | 1 | 2 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Aux yeux des employés, plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens. 6b-Plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En désaccord | 1 | 1 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7a- Les employés considèrent que l'utilisation des TIC isole les personnes des autres. 7b-L'utilisation des TIC isole les personnes des autres. La boutique Sportive | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
| En désaccord | 1 | 1 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 86 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés l'égard de la formation en matière de TIC ?

Question 57(employés): Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de (TIC) ?

Les énoncés 1- à 6 portent sur les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC.

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 1a-Les employés considèrent qu'une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. | | |
| 1b-Je suis prêt à consacrer une partie de mon temps pour mettre à jour mes connaissances sur les TIC pour les besoins de mon travail. La boutique Sportive | | |
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| En accord | 1 | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 2a-Les employés sont prêts à consacrer une partie de leur temps pour mettre à jour leurs connaissances sur les TIC pour les besoins de leur travail. | | |
| 2b-Tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. La boutique Sportive | | |
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 3a-Les employés considèrent que tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. | | |
| 3b-Une personne qui teint à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. La boutique Sportive | | |
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 4a-Les employés considèrent qu'apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. 4b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. La boutique Sportive | | |
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | 1 | |
| En désaccord | | 3 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 5a-Aux yeux des employés, apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. 5b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. La boutique Sportive | | |
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | 1 | |
| En désaccord | | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 6a-Les employés considèrent qu'apprendre à utiliser les TIC ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. 6b-Apprendre à utiliser les TIC comme outil de travail ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. La boutique Sportive | | |
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | 1 | 1 |
| En désaccord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 87(cadre): Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail ?

Question 59 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail.

| 1a-Les employés considèrent que l'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. 1b-L'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | 1 | |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2a-Les employés considèrent qu'il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. 2b-II est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. La boutique Sportive | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3a-Aux yeux des employés grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. 3b-Grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. La boutique Sportive | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | 1 | 1 |
| En accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4a-Aux yeux des employés l'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. 4b-L'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. La boutique Sportive | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5a-Les employés préfèrent se servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. 5b-Je préfère me servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. La boutique Sportive | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | 1 | 2 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Les employés sont d'avis que le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. 6b-Le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | 1 | 3 |
| En désaccord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7a- Les employés croient que l'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. 7b-L'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. La boutique Sportive | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | | 1 |
| En désaccord | 1 | 2 |
| Légèrement en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 8a-Aux yeux des employés, les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. 8b-Les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 8a-Cadre | 8b-Employés |
| En désaccord | 1 | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 9a-Aux yeux des employés, l'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. 9b-L'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. La boutique Sportive | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 9a-Cadre | 9b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | | 1 |
| En désaccord | 1 | 2 |
| Légèrement en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Compilation des résultats quantitatifs :

Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises : le secteur du commerce de détail.

Question 83(cadre) et 55 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

Les énoncés 1 à 6 portent sur les effets de la formation sur l'organisation.

| 1-Le service à la clientèle est amélioré. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2-Le climat de travail et la motivation sont améliorés. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3-L'organisation affiche une rentabilité supérieure. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| Légèrement en accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4-L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5-L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6-Les partenaires sont plus satisfaits. La quincaillerie Maidyn | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Ne sais pas | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 84 (cadre) et 56 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les effets de la formation sur les employés.

| 1-Le travail en équipe est grandement amélioré. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2-Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3-Le climat de travail est amélioré. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4-Les employés sont plus productifs et performants. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5-Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Les employés sont plus compétents. 6b-Les employés sont plus productifs et performants. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7-Les employés s'impliquent davantage dans leur travail. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 8-Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 9-Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 85 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers l'utilisation des technologies (TIC) ?

Question 57 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers l'utilisation des technologies (TIC)?

Les énoncés 1 à 7 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC

| 1a-Une des priorités des employés est tenir à jour leurs connaissances sur les avancements des TIC. 1b-Une de mes priorités est de tenir à jour mes connaissances sur les avancements des TIC. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2a-Les employés aiment beaucoup utiliser les TIC dans leur vie personnelle. 2b-J'aime beaucoup utiliser les TIC dans ma vie personnelle. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | 1 | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3a-Les employés ne comprennent pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. 3b-Je ne comprend pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4a-Les employés qui connaissent les TIC comprennent mieux le monde qui les entoure. 4b-Celui ou celle qui connaît les TIC comprend mieux le monde qui l'entoure. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5a-Les employés considèrent que l'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. 5b-L'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | | 1 |
| En désaccord | 1 | 2 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Aux yeux des employés, plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens. 6b-Plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En désaccord | 1 | 2 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7a- Les employés considèrent que l'utilisation des TIC isole les personnes des autres. 7b-L'utilisation des TIC isole les personnes des autres. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | | 1 |
| En désaccord | 1 | 1 |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 86 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés l'égard de la formation en matière de TIC ?

Question 58(employés): Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de (TIC) ?

Les énoncés 1- à 6 portent sur les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC.

| 1a-Les employés considèrent qu'une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. 1b-Je suis prêt à consacrer une partie de mon temps pour mettre à jour mes connaissances sur les TIC pour les besoins de mon travail. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2a-Les employés sont prêts à consacrer une partie de leur temps pour mettre à jour leurs connaissances sur les TIC pour les besoins de leur travail. 2b-Tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3a-Les employés considèrent que tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. 3b-Une personne qui teint à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | | 2 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4a-Les employés considèrent qu'apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. 4b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | | 1 |
| En désaccord | | 2 |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5a-Aux yeux des employés, apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. 5b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | | 1 |
| Légèrement en désaccord | | 2 |
| Ne sais pas | nr | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Les employés considèrent qu'apprendre à utiliser les TIC ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. 6b-Apprendre à utiliser les TIC comme outil de travail ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | | 1 |
| En désaccord | | 2 |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 87(cadre): Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail ?

Question 59 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail.

| 1a-Les employés considèrent que l'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. 1b-L'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. La Quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 2 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2a-Les employés considèrent qu'il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. 2b-II est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| En accord | | 3 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3a-Aux yeux des employés grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. 3b-Grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4a-Aux yeux des employés l'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. 4b-L'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. La Quincaillerie Maidyn | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 2 |

| | | |
|-----------------------|----|---|
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 5a-Les employés préfèrent se servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. 5b-Je préfère me servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. La Quincaillerie Maidyn | | |
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 2 |
| En accord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 6a-Les employés sont d'avis que le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. 6b-Le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. La Quincaillerie Maidyn | | |
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En désaccord | | 3 |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 7a- Les employés croient que l'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. 7b-L'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. La Quincaillerie Maidyn | | |
| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
| En désaccord | | 2 |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 8a-Aux yeux des employés, les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. 8b-Les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. La Quincaillerie Maidyn | | |
| | 8a-Cadre | 8b-Employés |
| En désaccord | | 1 |
| Légèrement en désaccord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 9a-Aux yeux des employés, l'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. 9b-L'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. La quincaillerie Maidyn | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 9a-Cadre | 9b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | | 1 |
| En désaccord | | 2 |
| Légèrement en accord | | 1 |
| Ne sais pas | nr | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

**Compilation des résultats quantitatifs :
Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises : le secteur
du commerce de détail.**

Question 83(cadre) et 55 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

Les énoncés 1 à 6 portent sur les effets de la formation sur l'organisation.

| 1-Le service à la clientèle est amélioré. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2-Le climat de travail et la motivation sont améliorés. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Tout à fait en accord | 1 | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3-L'organisation affiche une rentabilité supérieure. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Tout à fait en accord | 1 | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4-L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5-L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6-Les partenaires sont plus satisfaits. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 84 (cadre) et 56 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les effets de la formation sur les employés.

| 1-Le travail en équipe est grandement amélioré. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | |
| Tout à fait en accord | | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2-Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3-Le climat de travail est amélioré. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Tout à fait en accord | 1 | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4-Les employés sont plus productifs et performants. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5-Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Les employés sont plus compétents. 6b-Les employés sont plus productifs et performants. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | | 0 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7-Les employés s'impliquent davantage dans leur travail. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 8-Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | |
| Tout à fait en accord | | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 9-Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 85 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers l'utilisation des technologies (TIC) ?

Question 57 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers l'utilisation des technologies (TIC)?

Les énoncés 1 à 7 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC

| 1a-Une des priorités des employés est tenir à jour leurs connaissances sur les avancements des TIC. 1b-Une de mes priorités est de tenir à jour mes connaissances sur les avancements des TIC. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2a-Les employés aiment beaucoup utiliser les TIC dans leur vie personnelle. 2b-J'aime beaucoup utiliser les TIC dans ma vie personnelle. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3a-Les employés ne comprennent pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. 3b-Je ne comprend pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| En accord | 1 | 4 |
| Tout à fait en accord | | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4a-Les employés qui connaissent les TIC comprennent mieux le monde qui les entoure. 4b-Celui ou celle qui connaît les TIC comprend mieux le monde qui l'entoure. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5a-Les employés considèrent que l'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. 5b-L'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | 1 | |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Aux yeux des employés, plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens. 6b-Plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En désaccord | | 2 |
| Légèrement en désaccord | 1 | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7a- Les employés considèrent que l'utilisation des TIC isole les personnes des autres. 7b-L'utilisation des TIC isole les personnes des autres. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
| En désaccord | 1 | 2 |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 86 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés l'égard de la formation en matière de TIC ?

Question 57(employés): Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de (TIC) ?

Les énoncés 1- à 6 portent sur les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC.

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 1a-Les employés considèrent qu'une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. 1b-Je suis prêt à consacrer une partie de mon temps pour mettre à jour mes connaissances sur les TIC pour les besoins de mon travail. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| Légèrement en désaccord | 1 | |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 2a-Les employés sont prêts à consacrer une partie de leur temps pour mettre à jour leurs connaissances sur les TIC pour les besoins de leur travail. 2b-Tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 3a-Les employés considèrent que tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. 3b-Une personne qui teint à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|--|--|--|
| 4a-Les employés considèrent qu'apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. 4b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. Centre de | | |
|--|--|--|

| rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| En désaccord | 1 | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5a-Aux yeux des employés, apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. 5b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | 1 | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Les employés considèrent qu'apprendre à utiliser les TIC ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. 6b-Apprendre à utiliser les TIC comme outil de travail ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En désaccord | 1 | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 87(cadre): Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail ?

Question 59 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail.

| 1a-Les employés considèrent que l'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. 1b-L'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2a-Les employés considèrent qu'il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. 2b-Il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3a-Aux yeux des employés grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. 3b-Grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4a-Aux yeux des employés l'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. 4b-L'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5a-Les employés préfèrent se servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. 5b-Je préfère me servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | | 2 |
| Légèrement en désaccord | 1 | |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Les employés sont d'avis que le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. 6b-Le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En désaccord | 1 | 4 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7a- Les employés croient que l'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. 7b-L'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
| En désaccord | 1 | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 8a-Aux yeux des employés, les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. 8b-Les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 8a-Cadre | 8b-Employés |
| En désaccord | 1 | 3 |
| En accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 9a-Aux yeux des employés, l'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. 9b-L'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. Centre de rénovation et de matériaux Rochefort | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 9a-Cadre | 9b-Employés |
| En désaccord | 1 | 3 |
| En accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

**Compilation des résultats quantitatifs :
Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises : le secteur
du commerce de détail.**

Question 83(cadre) et 55 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

Les énoncés 1 à 6 portent sur les effets de la formation sur l'organisation.

| 1-Le service à la clientèle est amélioré. La Poissonnerie | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2-Le climat de travail et la motivation sont améliorés. La Poissonnerie | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3-L'organisation affiche une rentabilité supérieure. La Poissonnerie | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4-L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée. La Poissonnerie | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5-L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée. La Poissonnerie | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6-Les partenaires sont plus satisfaits. La Poissonnerie | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| | | |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 84 (cadre) et 56 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les effets de la formation sur les employés.

| 1-Le travail en équipe est grandement amélioré. La Poissonnerie | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2-Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail. La Poissonnerie | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3-Le climat de travail est amélioré. La Poissonnerie | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4-Les employés sont plus productifs et performants. La Poissonnerie | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5-Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies. La Poissonnerie | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Les employés sont plus compétents. 6b-Les employés sont plus productifs et performants. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En accord | 1 | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7-Les employés s'impliquent davantage dans leur travail. La Poissonnerie | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 4 |
| Tout à fait en accord | | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 8-Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle. La Poissonnerie | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 9-Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé. La Poissonnerie | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 4 |
| Tout à fait en accord | | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 85 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers l'utilisation des technologies (TIC) ?

Question 57 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers l'utilisation des technologies (TIC)?

Les énoncés 1 à 7 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC

| 1a-Une des priorités des employés est tenir à jour leurs connaissances sur les avancements des TIC. 1b-Une de mes priorités est de tenir à jour mes connaissances sur les avancements des TIC. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2a-Les employés aiment beaucoup utiliser les TIC dans leur vie personnelle. 2b-J'aime beaucoup utiliser les TIC dans ma vie personnelle. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| Légèrement en accord | 1 | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3a-Les employés ne comprennent pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. 3b-Je ne comprend pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| En accord | 1 | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4a-Les employés qui connaissent les TIC comprennent mieux le monde qui les entoure. 4b-Celui ou celle qui connaît les TIC comprend mieux le monde qui l'entoure. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5a-Les employés considèrent que l'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. 5b-L'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | | 2 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Aux yeux des employés, plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens. 6b-Plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7a- Les employés considèrent que l'utilisation des TIC isole les personnes des autres. 7b-L'utilisation des TIC isole les personnes des autres. La Poissonnerie | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
| En désaccord | | 2 |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 86 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés l'égard de la formation en matière de TIC ?

Question 58 (employés): Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de (TIC) ?

Les énoncés 1- à 6 portent sur les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC.

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 1a-Les employés considèrent qu'une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. 1b-Je suis prêt à consacrer une partie de mon temps pour mettre à jour mes connaissances sur les TIC pour les besoins de mon travail. La Poissonnerie | | |
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 2a-Les employés sont prêts à consacrer une partie de leur temps pour mettre à jour leurs connaissances sur les TIC pour les besoins de leur travail. 2b-Tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. La Poissonnerie | | |
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| En accord | 1 | 3 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 3a-Les employés considèrent que tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. 3b-Une personne qui teint à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. La Poissonnerie | | |
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 4a-Les employés considèrent qu'apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. 4b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. La Poissonnerie | | |
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| En désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 5a-Aux yeux des employés, apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. 5b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. La Poissonnerie | | |
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 6a-Les employés considèrent qu'apprendre à utiliser les TIC ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. 6b-Apprendre à utiliser les TIC comme outil de travail ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. La Poissonnerie | | |
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | 1 | |
| En désaccord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

Question 87(cadre): Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail ?

Question 59 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail.

| 1a-Les employés considèrent que l'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. 1b-L'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 2a-Les employés considèrent qu'il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. 2b-II est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. La Poissonnerie | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 3a-Aux yeux des employés grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. 3b-Grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. La Poissonnerie | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 4a-Aux yeux des employés l'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. 4b-L'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. La Poissonnerie | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 5a-Les employés préfèrent se servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. 5b-Je préfère me servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. La Poissonnerie | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | | 1 |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 6a-Les employés sont d'avis que le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. 6b-Le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | 1 | |
| En désaccord | | 2 |
| En accord | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 7a- Les employés croient que l'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. 7b-L'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. La Poissonnerie | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
| En désaccord | 1 | |
| Légèrement en désaccord | | 2 |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 8a-Aux yeux des employés, les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. 8b-Les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. La Poissonnerie | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 8a-Cadre | 8b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | 1 | |
| En désaccord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

| 9a-Aux yeux des employés, l'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 9b-L'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. La Poissonnerie | | |
| | 9a-Cadre | 9b-Employés |
| Tout à fait en désaccord | 1 | |
| En désaccord | | 1 |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 4 répondants employés

**Compilation des résultats quantitatifs :
Les obstacles à la formation au sein des petites et moyennes entreprises : le secteur
du commerce de détail.**

Question 83(cadre) et 55 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

Les énoncés 1 à 6 portent sur les effets de la formation sur l'organisation.

| 1-Le service à la clientèle est amélioré. Magasin Au Clair | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Tout à fait en accord | 1 | 3 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 2-Le climat de travail et la motivation sont améliorés. Magasin Au Clair | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 3-L'organisation affiche une rentabilité supérieure. Magasin Au Clair | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 4-L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée. Magasin Au Clair | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 5-L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée. Magasin Au Clair | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 3 |
| Tout à fait en accord | 1 | |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 6-Les partenaires sont plus satisfaits. Magasin Au Clair | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

Question 84 (cadre) et 56 (employés)

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les effets de la formation sur les employés.

| 1-Le travail en équipe est grandement amélioré. Magasin Au Clair | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 2-Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail. Magasin Au Clair | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |
| Ne sais pas | | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 3-Le climat de travail est amélioré. Magasin Au Clair | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 4-Les employés sont plus productifs et performants. Magasin Au Clair | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 5-Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies. Magasin Au Clair | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | 1 | 2 |
| Tout à fait en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 6a-Les employés sont plus compétents. 6b-Les employés sont plus productifs et performants. Magasin Au Clair | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | | |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |
|-----------------------|---|---|

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 7-Les employés s'impliquent davantage dans leur travail. Magasin Au Clair | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 8-Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle. Magasin Au Clair | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 9-Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé. Magasin Au Clair | | |
|---|--------------|-----------------|
| | Cadre | Employés |
| Légèrement en accord | | 1 |
| En accord | 1 | 2 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

Question 85 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers l'utilisation des technologies (TIC) ?

Question 57 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers l'utilisation des technologies (TIC)?

Les énoncés 1 à 7 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 1a-Une des priorités des employés est tenir à jour leurs connaissances sur les avancements des TIC. 1b-Une de mes priorités est de tenir à jour mes connaissances sur les avancements des TIC. Magasin Au Clair | | |
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| En accord | 1 | 2 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 2a-Les employés aiment beaucoup utiliser les TIC dans leur vie personnelle. 2b-J'aime beaucoup utiliser les TIC dans ma vie personnelle. Magasin Au Clair | | |
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| En accord | | 2 |
| Ne sais pas | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 3a-Les employés ne comprennent pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. 3b-Je ne comprend pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC. Magasin Au Clair | | |
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| En accord | | 2 |
| Ne sais pas | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 4a-Les employés qui connaissent les TIC comprennent mieux le monde qui les entoure. 4b-Celui ou celle qui connaît les TIC comprend mieux le monde qui l'entoure. Magasin Au Clair | | |
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| En accord | | 2 |
| Ne sais pas | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 5a-Les employés considèrent que l'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. 5b-L'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens. Magasin Au Clair | | |
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En accord | | |
| Ne sais pas | | |

| | | |
|----------------------|---|---|
| En désaccord | | 2 |
| Légèrement en accord | 1 | |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

6a-Aux yeux des employés, plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens.
6b-Plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens. Magasin Au Clair

| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
|----------------------|----------|-------------|
| En désaccord | | 2 |
| Légèrement en accord | 1 | |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

7a- Les employés considèrent que l'utilisation des TIC isole les personnes des autres.
7b-L'utilisation des TIC isole les personnes des autres. Magasin Au Clair

| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
|-------------------------------|----------|-------------|
| En désaccord | | 2 |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

Question 86 (cadre) : Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés l'égard de la formation en matière de TIC ?

Question 58 (employés): Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de (TIC) ?

Les énoncés 1- à 6 portent sur les attitudes et les perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC.

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 1a-Les employés considèrent qu'une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. 1b-Je suis prêt à consacrer une partie de mon temps pour mettre à jour mes connaissances sur les TIC pour les besoins de mon travail. Magasin Au Clair | | |
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| En accord | | 2 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 2a-Les employés sont prêts à consacrer une partie de leur temps pour mettre à jour leurs connaissances sur les TIC pour les besoins de leur travail. 2b-Tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. Magasin Au Clair | | |
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| En accord | | 2 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 3a-Les employés considèrent que tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail. 3b-Une personne qui teint à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi. Magasin Au Clair | | |
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| Légèrement en accord | 1 | |
| En accord | | 2 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 4a-Les employés considèrent qu'apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. 4b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail. Magasin Au Clair | | |
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| En désaccord | | 2 |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 5a-Aux yeux des employés, apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. 5b-Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail. Magasin Au Clair | | |
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | | 2 |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| | | |
|--|-----------------|--------------------|
| 6a-Les employés considèrent qu'apprendre à utiliser les TIC ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. 6b-Apprendre à utiliser les TIC comme outil de travail ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle. Magasin Au Clair | | |
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En désaccord | | 2 |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

Question 87(cadre): Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail ?

Question 59 (employés) Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

Les énoncés 1 à 9 portent sur les attitudes et les perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail.

| 1a-Les employés considèrent que l'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. 1b-L'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible. Magasin Au Clair | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 1a-Cadre | 1b-Employés |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 2a-Les employés considèrent qu'il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. 2b-II est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches. Magasin Au Clair | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 2a-Cadre | 2b-Employés |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 3a-Aux yeux des employés grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. 3b-Grâce au TIC, travailler devient presque un plaisir. Magasin Au Clair | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 3a-Cadre | 3b-Employés |
| En accord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 4a-Aux yeux des employés l'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. 4b-L'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace. Magasin Au Clair | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 4a-Cadre | 4b-Employés |
| En accord | | 2 |
| Tout à fait en accord | 1 | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 5a-Les employés préfèrent se servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. 5b-Je préfère me servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur. Magasin Au Clair | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 5a-Cadre | 5b-Employés |
| En désaccord | | 1 |
| Légèrement en désaccord | | 1 |
| Ni en accord, ni en désaccord | 1 | |
| Légèrement en accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 6a-Les employés sont d'avis que le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. 6b-Le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC. Magasin Au Clair | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 6a-Cadre | 6b-Employés |
| En désaccord | 1 | 2 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 7a- Les employés croient que l'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. 7b-L'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail. Magasin Au Clair | | |
|---|-----------------|--------------------|
| | 7a-Cadre | 7b-Employés |
| En désaccord | 1 | 2 |
| En accord | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 8a-Aux yeux des employés, les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. 8b-Les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail. Magasin Au Clair | | |
|--|-----------------|--------------------|
| | 8a-Cadre | 8b-Employés |
| En désaccord | 1 | |
| En accord | | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

| 9a-Aux yeux des employés, l'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. | | |
|---|-----------------|--------------------|
| 9b-L'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail. Magasin Au Clair | | |
| | 9a-Cadre | 9b-Employés |
| En désaccord | 1 | 1 |
| Tout à fait en accord | | 1 |
| Ne sais pas | | 1 |

Total: Sur 1 répondant cadre et 3 répondants employés

TABLEAU 67 : VARIABLES D'ANALYSE

PREMIÈRE PARTIE

Le portrait du secteur

1.1 L'évaluation des pratiques de formation dans les entreprises québécoises

| | | |
|-------------------|------------------|--|
| Variable 6 | Section 3 | Évaluation de la formation dans les organisations |
| Variable 8 | Section 4 | Identification des besoins et planification des activités de formation |

1.2 Les besoins identifiés en matière de formation

| | | |
|-------------------|------------------|---|
| Variable 7 | Section 3 | Personnes(s) désignée(s) dans chaque projet |
| Variable 9 | Section 3 | Avenir envisagé à l'égard de la formation |
| Variable 7 | Section 4 | Modification des priorités de formation |
| Variable 9 | Section 4 | Avenir envisagé à l'égard de la formation |

DEUXIÈME PARTIE

2. Le profil de l'organisation enquêtée

| | | |
|-------------------|------------------|-------------------------------|
| Variable 1 | Section 1 | Description de l'organisation |
|-------------------|------------------|-------------------------------|

2.1 Le développement des pratiques de formation

| | | |
|--------------------|------------------|--|
| Variable 2 | Section 1 | Orientation de l'organisation |
| Variable 3 | Section 1 | Attentes par rapport à la formation |
| Variable 4 | Section 1 | Description du développement et de la planification de la formation |
| Variable 5 | Section 1 | Liens entre les objectifs de formation et autres fonctions de l'organisation |
| Variable 6 | Section 1 | Développement et planification de la formation |
| Variable 7 | Section 1 | Problèmes à résoudre grâce à la formation |
| Variable 11 | Section 1 | Description des pratiques et / ou des politiques de formation |
| Variable 12 | Section 1 | Impacts de la formation sur l'organisation |
| Variable 13 | Section 1 | Facteurs ayant un impact sur la formation |
| Variable 14 | Section 1 | Critères d'une bonne formation |
| Variable 1 | Section 2 | Attentes par rapport à la formation |
| Variable 2 | Section 2 | Description du développement de la formation de la main-d'oeuvre |
| Variable 3 | Section 2 | Liens entre les objectifs de formation et autres fonctions de l'organisation |
| Variable 4 | Section 2 | Identification des besoins et planification des activités de formation |
| Variable 5 | Section 2 | Évaluation du niveau de connaissance des programmes de formation |
| Variable 6 | Section 2 | Perception sur l'offre de formation |
| Variable 24 | Section 2 | Type de planification avec l'externe |
| Variable 25 | Section 2 | Motivations pour recourir à des services externes |
| Variable 26 | Section 2 | Type de collaboration avec l'externe |
| Variable 49 | Section 2 | Évolution à court, moyen ou long terme de l'utilisation |

| | | |
|--|--|------------------|
| | | des technologies |
|--|--|------------------|

2.2 Le fonctionnement de la formation : ses pratiques et son opérationnalisation

| | | |
|--------------------|------------------|---|
| Variable 11 | Section 2 | Approches de formation privilégiées |
| Variable 12 | Section 2 | Contenu des activités de formation |
| Variable 13 | Section 2 | Habilités développées |
| Variable 14 | Section 2 | Fonctionnement du service de formation |
| Variable 16 | Section 2 | Organisation du travail selon le type de projet de formation |
| Variable 17 | Section 2 | Rôle d'autres personnes ou services impliqués dans la formation |
| Variable 19 | Section 2 | Significations sur le type de formateurs |
| Variable 41 | Section 2 | Moyens de formation utilisés |
| Variable 43 | Section 2 | Lieux où se donne la formation |
| Variable 57 | Section 2 | Méthodes pédagogiques privilégiées |
| Variable 58 | Section 2 | Accessibilité des méthodes pédagogiques |

TROISIÈME PARTIE

3. L'activité des employés dans le cadre des pratiques de formation de l'organisation

3.1 Portrait des employés enquêtés / leur situation professionnelle / leur formation / leur expérience de travail

| | | |
|-------------------|------------------|---|
| Variable 1 | Section 5 | Description du portrait professionnel |
| Variable 2 | Section 5 | Type de collaboration avec d'autres employés |
| Variable 3 | Section 5 | Moyens utilisés dans le cadre de la collaboration |
| Variable 4 | Section 5 | Mode d'initiation aux tâches de l'emploi actuel et aux nouvelles tâches |
| Variable 5 | Section 5 | Expériences de formation vécues dans l'organisation |

3.2 Les expériences de formation des employés au sein des organisations

| | | |
|--------------------|------------------|---|
| Variable 5 | Section 5 | Expériences de formation vécues dans l'organisation |
| Variable 6 | Section 5 | Obstacles ou difficultés rencontrés dans les activités de formation |
| Variable 7 | Section 5 | Origine de la formation |
| Variable 8 | Section 5 | Changements à l'origine de la formation |
| Variable 9 | Section 5 | Objectifs de l'organisation concernant la formation |
| Variable 10 | Section 5 | Mode de consultation pour la formation |
| Variable 11 | Section 5 | Consultation des collègues de travail |
| Variable 12 | Section 5 | Résultats de la formation |

3.2.1 Une activité de formation conduite avec succès

| | | |
|--------------------|------------------|---|
| Variable 14 | Section 5 | Identification de l'activité |
| Variable 15 | Section 5 | Processus de prise de décision |
| Variable 16 | Section 5 | Description du déroulement de l'activité |
| Variable 17 | Section 5 | Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation |

3.2.1 Une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

| | | |
|--------------------|------------------|---|
| Variable 21 | Section 5 | Identification de l'activité |
| Variable 22 | Section 5 | Processus de prise de décision |
| Variable 23 | Section 5 | Description du déroulement de l'activité |
| Variable 24 | Section 5 | Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation |

3.2.3 Une activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec

| | | |
|--------------------|------------------|---|
| Variable 21 | Section 5 | Identification de l'activité |
| Variable 22 | Section 5 | Processus de prise de décision |
| Variable 23 | Section 5 | Description du déroulement de l'activité |
| Variable 24 | Section 5 | Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation |

3.2.3 Une expérience de formation avec les TIC

| | | |
|--------------------|------------------|---|
| Variable 31 | Section 2 | Mode d'évaluation |
| Variable 32 | Section 2 | But de l'évaluation |
| Variable 33 | Section 2 | Suivi effectif de l'évaluation |
| Variable 38 | Section 2 | Mode d'évaluation |
| Variable 39 | Section 2 | But de l'évaluation |
| Variable 40 | Section 2 | Suivi effectif de l'évaluation |
| Variable 18 | Section 5 | Processus de prise de décision |
| Variable 19 | Section 5 | Description du déroulement de l'activité |
| Variable 20 | Section 5 | Difficultés ou obstacles dans l'activité de formation |
| Variable 25 | Section 5 | Mode d'évaluation |
| Variable 26 | Section 5 | But de l'évaluation |

QUATRIÈME PARTIE

4. Les attitudes et les perceptions en regard de la formation

4.1 Le point de vue des cadres et / ou des responsables de la formation

| | | |
|--------------------|------------------|---|
| Variable 68 | Section 2 | Attitudes et comportements à l'égard de la formation |
| Variable 69 | Section 2 | Attitudes et comportements des collègues à l'égard de la formation |
| Variable 70 | Section 2 | Différences entre les employés |
| Variable 75 | Section 2 | Évaluation des moyens de formation |
| Variable 83 | Section 2 | Effets de la formation sur l'organisation |
| Variable 84 | Section 2 | Effets de la formation sur les employés |
| Variable 85 | Section 2 | Attitudes et perceptions envers l'utilisation des TIC |
| Variable 86 | Section 2 | Attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC |
| Variable 87 | Section 2 | Attitudes et perception envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail |

4.2 Le point de vue des employés

| | | |
|--------------------|------------------|---|
| Variable 48 | Section 5 | Conséquences positives et négatives de la faible utilisation des technologies |
| Variable 49 | Section 5 | Évolution à court, moyen ou long terme de l'utilisation des technologies |
| Variable 50 | Section 5 | Utilisateurs des applications technologiques |
| Variable 55 | Section 5 | Facteurs favorables à l'apprentissage des TIC |
| Variable 56 | Section 5 | But de l'organisation en faisant appel à des formateurs externes |
| Variable 57 | Section 5 | Méthodes pédagogiques privilégiées |
| Variable 58 | Section 5 | Accessibilité des méthodes pédagogiques |
| Variable 59 | Section 5 | Profil des employés bénéficiant de la formation |

SECTION 1 : LA PARTICIPATION DES PME À LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES RESPONSABLES DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION⁸⁸

1. LE PROFIL DE L'ORGANISATION

1. Pouvez-vous nous décrire votre **organisation** dans les grandes lignes.
2. Indiquez quelles sont les grandes orientations de votre organisation?
3. Quelles sont vos attentes par rapport à la formation?
4. Comment se fait le développement et la planification de la formation de la main-d'œuvre dans l'organisation?
5. Comment les objectifs de formation sont-ils reliés aux autres fonctions budgétaires de l'organisation et au changement technologique?

1.2 L'IDENTIFICATION DES BESOINS ET LA PLANIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

6. Où se situent vos **priorités de formation** à l'heure actuelle (qui et quoi ?) ou quels facteurs ont favorisé l'offre de formation au cours des dernières années (qui et quoi)?
7. Pour résoudre quel type de problèmes faites-vous de la formation?

1.3 L'OPÉRATIONNALISATION

8. Quel(s) **objectif(s) et/ou quel(s) rôle(s) la formation** joue t-elle dans votre organisation?
9. Parlez-nous des divers programmes de formation du marché que vous connaissez tout en les identifiant (nom, service, etc.)?
10. Quelle est votre perception de cette offre de formation?

1.4 LE DÉVELOPPEMENT ET LES PRATIQUES DE FORMATION

11. Pouvez vous nous décrire et nous parler de vos **pratiques et/ou de vos politiques**, de vos objectifs et / ou de vos orientations et / ou de vos attentes en matière de formation?
12. Quels sont les impacts de la formation sur l'organisation?
13. Y a-t-il eu des **facteurs qui ont eu un impact et / ou qui auront un impact** sur les activités de formation de l'organisation et lesquels?
14. À quoi reconnaissez-vous une bonne formation?

1.5 LE FONCTIONNEMENT DE LA FORMATION

15. Y a-t-il une personne responsable de la formation?
16. Y a-t-il des services ou personnes à l'interne qui participent aux projets?
17. Comment fonctionnent les services ou les rôles actuels relatifs à la formation ?
18. (**Si l'organisation est syndiquée**) Avez-vous discuté de formation avec le syndicat? Quelles sont les formes de discussions et de coopération ? Et sur quel sujet?

⁸⁸ Ces questions sont posées au responsable des ressources humaines lorsqu'il y en a un dans l'organisation enquêtée et au responsable de la formation (avec la section 2) lorsqu'il n'y a pas de responsable des ressources humaines dans celle-ci.

19. **(Si l'organisation est non-syndiquée)** Comment le personnel est-il impliqué dans les décisions sur la formation ?
20. Comment peut-on estimer **le niveau d'investissement en formation** (en %) dans votre organisation par rapport à la masse salariale?
21. De quelle(s) façon(s) les activités de formation sont-elles financées?
22. Quelle est l'importance de la formation dans l'organisation? Pourquoi? Expliquez votre réponse.
23. Quelles sont les difficultés les plus fréquemment rencontrées en matière de formation **pour les employés**?
24. Quelles sont les difficultés les plus fréquemment rencontrées en matière de formation **pour l'organisation**?
25. Quelles sont les difficultés les plus fréquemment rencontrées en matière de formation **pour le formateur**?

1.6 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

26. Décrivez votre portrait professionnel.

| Portrait professionnel de l'interviewé | |
|---|--|
| Titre de votre poste | |
| Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché | |
| Activités ou fonctions les plus importantes ? | |
| Statut de travail présentement ? | |
| Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ? | |
| Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ? | |
| Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs qui <u>ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ? | |

27. Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

SECTION 2 : DESCRIPTION DE LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LE RESPONSABLE DE LA FORMATION

2. L'ACTIVITÉ OU LES ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

1. Quelles sont vos attentes par rapport à la formation?
2. Comment se fait le développement de la formation de la main-d'œuvre dans l'organisation?
3. Comment les objectifs de formation sont-ils reliés aux autres fonctions budgétaires de l'organisation et au changement technologique?

2.1 L'IDENTIFICATION DES BESOINS ET LA PLANIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

4. Comment procédez-vous à l'identification des besoins de formation et à la planification des activités de formation (outils, etc.)?

2.2 L'ÉVALUATION DU NIVEAU DE CONNAISSANCE DES PROGRAMMES DE FORMATION

5. Comment évaluez-vous votre connaissance des programmes de formation? Précisez votre réponse en mentionnant pour quel programme spécifiquement.
6. Quelle est votre perception de l'offre de formation?

2.3 L'OPÉRATIONNALISATION

7. Où se situent vos **priorités de formation** à l'heure actuelle (qui et quoi ?) ou quels facteurs ont favorisé l'offre de formation au cours des dernières années (qui et quoi)?
8. Quel(s) **objectif(s) et/ou quel(s) rôle(s) la formation** joue t-elle dans votre organisation?
9. Pour résoudre quels types de problèmes voulez-vous donner de la formation?

2.4 PORTRAIT DE LA FORMATION

10. Quels **types d'activités** de formation votre organisation a-t-elle offert ou supporté auprès des employés au cours des deux dernières années ?

2.5 LE CONTENU DES ACTIVITÉS DE FORMATION

11. Privilégiez-vous des approches spécifiques? Si oui, précisez :
12. Décrivez le contenu des activités de formation et leurs relations avec les activités générales de l'organisation.
13. Quels types d'habiletés la formation a-t-elle permis de développer?

2.6 LES PRATIQUES ET STRATÉGIES DE FORMATION

14. Ayant un premier portrait sur la formation, pouvez-vous nous décrire plus en détail comment fonctionne le service de formation ou les personnes responsables de la formation s'il y en a?
15. Quels sont les incitatifs pour favoriser la participation ou encourager le perfectionnement des employés à la formation?
16. Selon ce qu'exigent les projets, comment organisez-vous votre travail à l'interne?
17. Quels autres services ou autres personnes à l'interne sont consultés ou participent et de quelle façon? Lesquels?

18. *S'il y a un ou des syndicats dans l'organisation*. Quel est son (leur) rôle ou la nature de sa (leur) participation dans les projets de formation?
19. Qui sont les formateurs? Des ressources internes, voire des salariés eux-mêmes, des formateurs externes?
20. Quels sont la place et le rôle des travailleurs formateurs dans l'organisation et quel support reçoivent-ils?
21. Procédez-vous à une évaluation formelle des activités? Si oui, à quel niveau se fait-elle?
22. Mesure-t-on les dimensions suivantes dans l'évaluation de la formation?
23. En général, quel bilan faites-vous de la formation telle qu'elle se déroule dans votre organisation ?

2.7 LA PLANIFICATION DE LA FORMATION AVEC L'EXTERNE

24. Faites-vous affaire avec des formateurs externes ? Lesquels? Dans quels cas? Et comment ça se passe?
25. Pourquoi a-t-on décidé de recourir à des services externes et qui a pris la décision?
26. Comment et sur quelle base choisissez-vous ces collaborateurs externes?

2.8 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

2.8.1 LA PLANIFICATION

27. Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une activité de formation conduite avec « succès »?

2.8.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

28. Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de cette activité de formation conduite avec « succès »?

2.8.3 LE DÉROULEMENT

29. Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »**?

2.8.4 L'ÉVALUATION

30. Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès »?
31. Procédez-vous à une évaluation formelle de cette activité de formation (plaisir, apprentissage, motivation, etc.)?

2.8.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

32. À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée?
33. Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès »?

2.9 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

2.9.1 LA PLANIFICATION

34. Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

35. Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied de d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

2.9.3 LE DÉROULEMENT

36. Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec**?

2.9.4 L'ÉVALUATION

37. Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

38. Procédez-vous à une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec?

2.9.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

39. À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

40. A-t-on fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

2.10 LES MOYENS DE FORMATION

41. Utilisez-vous d'autres moyens que la formation organisée pour aider à développer et/ou à améliorer les compétences de vos employés?

42. Y a-t-il des formes d'encadrement spécifiques de la formation donnée aux employés?

43. Quels sont lieux de rencontre pour la formation?

44. Votre organisation a-t-elle recours aux technologies? Si oui, précisez pour quelles fonctions en particulier.

45. Si votre organisation a recours aux technologies, quel est le degré d'intégration?

46. Si votre organisation n'a pas recours aux technologies ou presque pas, précisez pourquoi?

47. Quelle attitude percevez-vous chez l'employeur à l'égard de la formation en lien avec l'utilisation de la technologie?

48. Si votre organisation n'a pas recours aux technologies ou presque pas, quelles conséquences positives et négatives voyez-vous de cette faible utilisation?

49. Envisagez-vous une évolution à court, moyen ou long terme de l'utilisation des TIC dans votre organisation? Dans quel sens? Pourquoi?

50. Si votre organisation a recours aux technologies, indiquez qui utilise les applications?

51. Indiquez qui utilise les informations produites par une application?

52. Indiquez de quelle façon cette utilisation de l'application a un impact?

53. Si votre organisation a recours aux technologies, une connaissance préalable des TIC par les employés est-elle requise pour qu'ils puissent exercer leurs tâches ou participer à la formation? Si oui, précisez la nature de cette formation.

54. De façon générale, comment évaluez-vous le degré de connaissance des employés à l'égard des technologies?

55. Identifiez les facteurs favorisant l'apprentissage des TIC?

56. Si votre organisation fait appel à des formateurs externes, dans quel(s) but(s) spécifique(s), a-t-elle recours à ceux-ci?

2.11 LES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- 57. Privilégiez-vous des méthodes pédagogiques spécifiques?
- 58. Ces méthodes pédagogiques sont-elles accessibles?

2.12 LES CATÉGORIES D'EMPLOYÉS CONCERNÉS PAR LA FORMATION

- 59. À quelles catégories d'employés s'adressaient la formation (structurée et non structurée)?
Précisez le profil des employés qui bénéficient de la formation :

2.13 L'ÉVALUATION DES ATTENTES ET DES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE FORMATION

- 60. Dans quelle mesure la formation répond aux attentes et rejoint les objectifs de l'organisation?
- 61. Dans quelle mesure la formation ne répond pas aux attentes et ne rejoint pas les objectifs de l'organisation?

L'ÉVALUATION DE LA FORMATION DONNÉE AU PERSONNEL

- 62. Comment évaluez-vous la participation du personnel à la formation?
- 63. Quels sont les facteurs qui rendent compte d'une excellente et/ou bonne participation du personnel et/ou d'une participation faible ou inexistante?
- 64. Comment évaluez-vous la participation du personnel à la formation en tenant compte de la qualité et des impacts de la formation?
- 65. Comment évaluez-vous la formation donnée au personnel en tenant compte de l'utilisation des technologies?
- 66. Si la formation n'a pas donné les résultats attendus, que faudrait-il faire pour améliorer la situation afin qu'elle soit un succès?
- 67. Identifiez les facteurs favorables à la participation des employés à la formation?

2.15 L'ÉVALUATION DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES EMPLOYÉS

- 68. Décrivez les attitudes et les comportements des employés à l'égard de la formation.
- 69. Décrivez les attitudes et les comportements des collègues à l'égard de la formation.
- 70. Avez-vous observé des différences entre les employés au cours des séances de formation?
Si oui, précisez la nature de ces différences en tenant compte de certaines caractéristiques mentionnées.
- 71. Est-ce que des facteurs d'ordre familial ou personnel (par exemple, études, sports, etc.) entrent en considération quand la formation exige que les salariés consacrent quelques heures en dehors de leurs heures de travail? (ici dans le cas d'une formation plus spécialisée et plus poussée qui s'échelonne sur quelques semaines / par opposition à formation de courte durée)
- 72. Avez-vous remarqué des comportements-types de la part des employés qui vous ont incité à revoir ou à réévaluer le contenu de la formation leur étant offert?
- 73. Pouvez-vous discuter des changements apportés au contenu de la formation en prenant en considération les caractéristiques des comportements des employés dont vous avez tenu compte?

2.16 LES SOLUTIONS ALTERNATIVES

- 74. Quelles solutions permettraient à votre avis d'accroître la participation des employés à la formation.

2.17 L'ÉVALUATION DES MOYENS DE FORMATION

75. Utilisez-vous des moyens spécifiques pour évaluer la formation donnée au personnel? Si oui, précisez.
76. Qu'est-ce qu'une « bonne formation » et une « mauvaise formation » à vos yeux?
77. Que faudrait-il faire pour améliorer la qualité de la formation?
78. Êtes-vous familiarisé avec les obligations de la Loi 90 sur la formation?
79. Avez-vous observé (ou pas du tout) des effets directs ou indirects de cette loi au sein de l'organisation? Précisez-en la nature s'il y a lieu.
80. Avez-vous entendu parler du Fonds national de la formation? Si oui, précisez et indiquez les avantages et les désavantages d'y participer

2.18 1 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

81. Décrivez votre portrait professionnel.

| Portrait professionnel de l'interviewé | |
|---|--|
| Titre de votre poste | |
| Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché | |
| Activités ou fonctions les plus importantes ? | |
| Statut de travail présentement ? | |
| Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ? | |
| Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ? | |
| Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs qui <u>ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ? | |

82. Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

2.19 L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

83. Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation des effets de la formation sur l'organisation | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Le service à la clientèle est amélioré | | | | | | | | |
| Le climat de travail et la motivation sont améliorés | | | | | | | | |
| L'organisation affiche une rentabilité supérieure | | | | | | | | |
| L'image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée | | | | | | | | |
| L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée | | | | | | | | |
| Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |

84. Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation des effets de la formation sur les employés | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Le travail en équipe est grandement amélioré | | | | | | | | |
| Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail | | | | | | | | |
| Le climat de travail est amélioré | | | | | | | | |
| Les employés sont plus productifs et performants | | | | | | | | |
| Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies | | | | | | | | |
| Les employés sont plus compétents | | | | | | | | |
| Les employés s'impliquent davantage dans leur travail | | | | | | | | |
| Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle | | | | | | | | |
| Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé | | | | | | | | |
| Autres; précisez | | | | | | | | |

2.20 L'ÉVALUATION DES ATTITUDES ET DES PERCEPTIONS DES EMPLOYÉS ENVERS LES TIC

85. Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers l'utilisation des technologies (TIC)?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation des attitudes et perceptions des employés envers les TIC | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION DES ATTITUDES ET PERCEPTIONS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Une des priorités des employés est tenir à jour leurs connaissances sur les avancements des TIC | | | | | | | | |
| Les employés aiment beaucoup utiliser les TIC dans leur vie personnelle | | | | | | | | |
| Les employés ne comprennent pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC | | | | | | | | |
| Les employés qui connaissent les TIC comprennent mieux le monde qui les entoure | | | | | | | | |
| Les employés considèrent que l'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens | | | | | | | | |
| Aux yeux des employés, plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens | | | | | | | | |
| Les employés considèrent que l'utilisation des TIC isole les personnes des autres | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |

Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés à l'égard de la formation en matière de TIC?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation des attitudes et perceptions des employés envers à l'égard de la formation en matière de TIC | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION DES ATTITUDES ET PERCEPTIONS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Les employés considèrent qu'une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi | | | | | | | | |
| Les employés sont prêts à consacrer une partie de leur temps pour mettre à jour leurs connaissances sur les TIC pour les besoins de leur travail | | | | | | | | |
| Les employés considèrent que tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail | | | | | | | | |
| Les employés considèrent qu'apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant , même si c'est important pour leur travail | | | | | | | | |
| Aux yeux des employés, apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail | | | | | | | | |
| Les employés considèrent qu'apprendre à utiliser les TIC ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |

86. Quelle évaluation faites-vous des attitudes et perceptions des employés envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation des attitudes et perceptions des employés sur les TIC et leur utilisation comme outil de travail | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION DES ATTITUDES ET PERCEPTIONS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légerement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légerement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Les employés considèrent que l'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible | | | | | | | | |
| Les employés considèrent qu'il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement des tâches | | | | | | | | |
| Aux yeux des employés, grâce aux TIC, travailler devient presque un plaisir | | | | | | | | |
| Aux yeux des employés, l'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace | | | | | | | | |
| Les employés préfèrent se servir d'autres outils que l'ordinateur | | | | | | | | |
| Les employés sont d'avis que le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC | | | | | | | | |
| Les employés croient que l'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail | | | | | | | | |
| Aux yeux des employés, les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail | | | | | | | | |
| Aux yeux des employés, l'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur leur rendement au travail | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |

SECTION 3: L'INTERVENTION DES COMITÉS SECTORIELS ET DES ASSOCIATIONS DANS LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES REPRÉSENTANTS DES COMITÉS SECTORIELS ET DES ASSOCIATIONS

3. LE RÔLE DU COMITÉ SECTORIEL OU DE L'ASSOCIATION ET SES PRINCIPAUX MANDATS

Décrivez votre organisation et ses principaux mandats?

Quelle a été, au cours des trois dernières années, l'**implication du comité sectoriel / ou de l'association, ou son rôle** dans le développement de la formation dans les organisations?

Y a-t-il une personne désignée ou plusieurs dans les organisations?

Participez-vous ou procédez-vous à l'identification des besoins de formation et à la planification des activités de formation?

Comment faites-vous connaître aux différentes organisations / ou aux membres et représentants syndicaux les différentes activités de formation mises sur pied?

3.1 L'ÉVALUATION DE LA FORMATION OFFERTE DANS LES ORGANISATIONS

6. Quelle évaluation faites-vous de la ou des formations qui sont offertes par les organisations?

3.2 LA MODIFICATION DES PRIORITÉS DE FORMATION

7. Si vous aviez à modifier les priorités de formation des organisations que feriez-vous ? (qui et quoi)

3.3 L'ÉVOLUTION DE LA QUESTION DE LA FORMATION

8. Comment a évolué la question de la formation au cours des dernières années ?

Comment envisagez-vous l'avenir à l'égard des activités de formation à mettre sur pied?

3.4 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

3.4.1 LA PLANIFICATION

10. Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une activité de formation conduite avec « succès »?

3.4.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

11. Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de l'activité de formation conduite avec « succès »?

3.4.3 LE DÉROULEMENT

12. Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »**?

3.4.4 L'ÉVALUATION

13. Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès »?

Procédez-vous à une évaluation formelle de cette activité?

3.4.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée?

Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès »?

3.5 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

3.5.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

3.5.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

3.5.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec**?

3.5.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

Procédez-vous à une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec?

3.5.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

A-t-on fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

3.6 SUGGESTIONS DE NOMS D'ORGANISATIONS POUR POURSUIVRE NOTRE ENQUÊTE

Pouvez-vous nous suggérer des noms d'organisations pour poursuivre notre enquête sur les obstacles à la formation dans les PME?

| Suggestions de noms d'organisations pour poursuivre notre enquête | |
|--|--|
| <u>Le commerce de détail incluant les sous-secteurs du CM</u> Montréal Québec Estrie Gaspésie | |
| <u>Le tourisme et l'hôtellerie incluant les sous-secteurs du TH</u> Montréal Québec Estrie Québec | |

3.7 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

Décrivez votre portrait professionnel.

| Portrait professionnel de l'interviewé | |
|---|--|
| Titre de votre poste | |
| Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché | |
| Activités ou fonctions les plus importantes ? | |
| Statut de travail présentement ? | |
| Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ? | |
| Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ? | |
| Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs <u>qui ont joué un rôle significatif</u> pour la fonction que vous occupez présentement ? | |

Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

3.8 L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation des effets de la formation sur l'organisation | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Le service à la clientèle est amélioré | | | | | | | | |
| Le climat de travail et la motivation sont améliorés | | | | | | | | |
| L'image sociale de l'organisation dans son environnement | | | | | | | | |
| L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée | | | | | | | | |
| Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation de la formation sur les employés | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Le travail en équipe est grandement amélioré | | | | | | | | |
| Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail | | | | | | | | |
| Le climat de travail est amélioré | | | | | | | | |
| Les employés sont plus productifs et performants | | | | | | | | |
| Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies | | | | | | | | |
| Les employés sont plus compétents | | | | | | | | |
| Les employés s'impliquent davantage dans leur travail | | | | | | | | |
| Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle | | | | | | | | |
| Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé | | | | | | | | |
| Autres; précisez | | | | | | | | |

**SECTION 4: L'IMPLICATION DES FÉDÉRATIONS, ASSOCIATIONS SYNDICALES ET AUTRES SYNDICATS
LOCAUX S'IL Y A LIEU DANS LA FORMATION**

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

4. LE RÔLE DU SYNDICAT ET SES PRINCIPAUX MANDATS

1. Décrivez le rôle de votre syndicat et ses principaux mandats en matière de formation?
 2. Quelle a été, au cours des trois dernières années, **l'implication du syndicat / ou son rôle** dans le développement de la formation dans les organisations?
 - 3 Y a-t-il une personne désignée dans votre syndicat (ou les organisations représentées par votre syndicat) pour s'occuper de la formation? Lesquelles ?
- Participez-vous ou procédez-vous à l'identification des besoins de formation et à la planification des activités de formation?
- Comment faites-vous connaître aux différentes organisations / ou aux membres et représentants syndicaux les différentes activités de formation mises sur pied?

4.1 L'ÉVALUATION DE LA FORMATION OFFERTE DANS LES ORGANISATIONS

Quelle évaluation faites-vous de la ou des formations qui sont offertes par votre syndicat (ou dans les organisations représentées par votre syndicat)?

4.2 LA MODIFICATION DES PRIORITÉS DE FORMATION

Si vous aviez à modifier les priorités de formation des organisations que feriez-vous ? (qui et quoi)

4.3 L'ÉVOLUTION DE LA QUESTION DE LA FORMATION

Comment a évolué la question de la formation au cours des dernières années ? Précisez aussi comment elle a évolué **dans la convention collective**.

Comment envisagez-vous l'avenir à l'égard des activités de formation à mettre sur pied?

4.4 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

4.4.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation conduite avec « succès » par votre syndicat (ou dans les organisations représentées par votre syndicat)?

4.4.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de l'activité de formation conduite avec « succès » ?

4.4.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »**?

4.4.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès »?

Avez-vous procédé à une évaluation formelle de cette activité?

4.4.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée?

Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès »?

4.5 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

4.5.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler de la mise en application pratique d'une action de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

4.5.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied de d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

4.5.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec**?

4.5.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette action de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

Avez-vous procédé à une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec?

4.5.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

Fait-on un suivi de l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » ?

4.6 SUGGESTIONS DE NOMS D'ORGANISATIONS POUR POURSUIVRE NOTRE ENQUÊTE

Pouvez-vous nous suggérer des noms d'organisations pour poursuivre notre enquête sur les obstacles à la formation dans les PME?

| Suggestions de noms d'organisations pour poursuivre notre enquête | |
|--|--|
| <u>Le commerce de détail incluant les sous-secteurs du CM</u> Montréal Québec Estrie Gaspésie | |
| <u>Le tourisme et l'hôtellerie incluant les sous-secteurs du TH</u> Montréal Québec Estrie Québec | |

4.7 LE PORTRAIT PROFESSIONNEL DE L'INTERVIEWÉ

Décrivez votre portrait professionnel.

| Portrait professionnel de l'interviewé | |
|---|--|
| Titre de votre poste | |
| Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché | |
| Activités ou fonctions les plus importantes ? | |
| Statut de travail présentement ? | |
| Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ? | |
| Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ? | |

Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

4.8 L'ÉVALUATION DES DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation de la formation sur l'organisation | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Le service à la clientèle est amélioré | | | | | | | | |
| Le climat de travail et la motivation sont améliorés | | | | | | | | |
| L'organisation affiche une rentabilité supérieure | | | | | | | | |
| L'image sociale de l'organisation dans son environnement | | | | | | | | |
| L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée | | | | | | | | |
| Les partenaires (syndicats, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation de la formation sur les employés | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Le travail en équipe est grandement amélioré | | | | | | | | |
| Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail | | | | | | | | |
| Le climat de travail est amélioré | | | | | | | | |
| Les employés sont plus productifs et performants | | | | | | | | |
| Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies | | | | | | | | |
| Les employés sont plus compétents | | | | | | | | |
| Les employés s'impliquent davantage dans leur travail | | | | | | | | |
| Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle | | | | | | | | |
| Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé | | | | | | | | |
| Autres précisez | | | | | | | | |

SECTION 5 : L'ACCÈS DES EMPLOYÉS À LA FORMATION

GUIDE D'ENTRETIEN ABRÉGÉ POUR LES EMPLOYÉS QUI ONT PARTICIPÉ À LA FORMATION

5. DESCRIPTION DE LA SITUATION PROFESSIONNELLE DE L'EMPLOYÉ ET DE SES TÂCHES

Décrivez brièvement votre portrait professionnel?

| Portrait professionnel de l'interviewé | |
|--|--|
| Titre de votre poste | |
| Situation (rôle) dans l'organisation et le département auquel vous êtes détaché | |
| Activités ou fonctions les plus importantes | |
| Statut de travail présentement | |
| Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de l'organisation ? | |
| Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail ? | |
| Au cours de votre carrière, quelles sont les activités (formations académiques ou autres) ou les expériences acquises durant les emplois antérieurs qui ont joué un rôle significatif pour la fonction que vous occupez présentement ? | |

Devez-vous entrer en contact avec d'autres personnes dans le cadre de vos fonctions? Si oui, précisez.

Indiquez de quelle façon et avec quel outil vous effectuez cette collaboration.

LE MODE D'INITIATION AUX NOUVELLES TÂCHES

Lorsque d'autres tâches viennent s'ajouter à vos fonctions habituelles, indiquez de quelle manière s'effectue votre initiation à vos nouvelles fonctions.

5. Présentez des expériences de formation vécues dans l'organisation.

6. Quels sont les principaux obstacles ou difficultés rencontrés dans les activités de formation?

L'ACTIVITÉ DE L'EMPLOYÉ DANS LE CADRE D'UNE FORMATION DONNÉE AU PERSONNEL

7. Comment a commencé cette formation ? D'où est venue l'idée ? Qui a pris l'initiative au départ ?

Quels ont été les changements dans le travail qui ont été à l'origine de cette formation?

Selon vous, quels étaient les objectifs de l'organisation au sujet de cette formation?

Est-ce que vous avez été consulté dans le cadre de cette formation?

Avez-vous eu connaissance que des collègues ont été consultés ? Si oui, comment cette consultation s'est-elle réalisée?

D'après vous, quels résultats cette formation a-t-elle donné pour vous? Pour votre organisation?

Quels sont les principaux **obstacles** rencontrés en lien avec votre participation aux activités de formation?

5.3 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION CONDUITE AVEC « SUCCÈS »

5.3.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation conduite avec « succès » (si possible à laquelle vous avez participé), sinon une autre dans l'organisation?

5.3.2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision ayant conduit à la mise sur pied de l'activité de formation conduite avec « succès » (à laquelle vous avez participé)?

5.3.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'**activité de formation conduite avec « succès »** (à laquelle vous avez participé)?

5.3.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation conduite avec « succès » (à laquelle vous avez participé)?

Avez-vous été évalué formellement à la suite de cette activité de formation?

5.3.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle(s) fin(s) l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » est-elle utilisée, selon vous?

A-t-on fait un suivi de l'évaluation de l'activité de formation conduite avec « succès » ?

5.4 UNE ACTIVITÉ DE FORMATION AYANT CONNU DES DIFFICULTÉS OU UN « ÉCHEC »

5.4.1 LA PLANIFICATION

Pouvez-vous nous parler d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » (si possible à laquelle vous avez participé)?

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Pouvez-vous nous parler du processus de décision conduisant à la mise sur pied de d'une activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec »?

5.4.3 LE DÉROULEMENT

Pouvez-vous nous parler du déroulement de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (à laquelle vous avez participé)?

5.4.4 L'ÉVALUATION

Est-ce qu'il y a des difficultés ou obstacles qui se sont manifestés suite à cette activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » (à laquelle vous avez participé)?

Avez-vous eu une évaluation formelle de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un échec (à laquelle vous avez participé)?

5.4.5 LE SUIVI DE L'ÉVALUATION

À quelle (s) fin (s) l'évaluation de l'activité de formation ayant connu des difficultés ou un « échec » est-elle utilisée?

5.5 DESCRIPTION D'UNE EXPÉRIENCE DE FORMATION AVEC LES TIC

Décrivez une expérience de formation que vous avez vécu avec les TIC.

Comment a commencé cette formation ? D'où est venue l'idée ? Qui a pris l'initiative au départ?

Quels ont été les changements dans le travail qui ont été à l'origine de cette formation?

Selon vous, quels étaient les objectifs de l'organisation au sujet de cette formation?

Est-ce que vous avez été consulté dans le cadre de cette formation?

Avez-vous eu connaissance que des collègues ont été consultés ? Si oui, comment cette consultation s'est-elle réalisée?

D'après vous, quels résultats cette formation a-t-elle donné pour vous? Pour l'organisation?

Quels sont les principaux **obstacles** rencontrés en lien avec votre participation aux activités de formation?

5.6 LA COLLABORATION ENTRE LES COLLÈGUES DE TRAVAIL

Comment caractériseriez-vous l'attitude des collègues lorsqu'une formation vous est donnée?

La collaboration nécessite-t-elle de recourir aux TIC? Si oui, décrivez la nature de cette collaboration en prenant en considération l'utilisation des TIC.

5.7 LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Dans une journée de travail, lorsqu'il y a des problèmes, comment procédez-vous?

Discutez-vous des problèmes entre collègues?

Quelle est votre marge de manœuvre dans la recherche et dans la mise en œuvre de solutions?

Quand vous avez des besoins de formation, comment les faites-vous connaître ou comment procédez-vous ?

Quels sont les moyens que l'organisation met à votre disposition?

L'ÉVALUATION DE LA FORMATION SUIVIE PAR L'EMPLOYÉ

Comment évaluez-vous votre participation à la formation?

Quels sont les facteurs qui rendent compte d'une excellente et/ou bonne participation et/ou d'une participation faible ou inexistante?

Comment évaluez-vous votre participation à la formation en tenant compte de la qualité et des impacts de la formation?

Si la formation n'a pas donné les résultats attendus, que faudrait-il faire, selon vous, pour améliorer la situation afin qu'elle soit un succès?

Identifiez les facteurs favorables à votre participation à la formation?

Identifiez les facteurs défavorables à votre participation à la formation?

5.9 L'ÉVALUATION DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS À L'ÉGARD DE LA FORMATION

Décrivez vos attitudes et comportements à l'égard de la formation.

Décrivez les attitudes et les comportements de vos collègues à l'égard de la formation

Avez-vous observé des différences entre les employés au cours des séances de formation?

Si oui, précisez la nature de ces différences.

Est-ce que des facteurs d'ordre familial ou personnel (par exemple, études, sports, etc.) entrent en considération quand la formation exige que vous consacriez quelques heures en dehors de vos heures de travail? (Ici dans le cas d'une formation plus spécialisée et plus poussée qui s'échelonne sur quelques semaines / par opposition à formation de courte durée)

5.10 LES SOLUTIONS ALTERNATIVES

Quelles solutions permettraient à votre avis d'accroître votre participation à la formation?

Qu'est-ce que vous voudriez voir changer dans les pratiques de formation?

Avez-vous autre chose à ajouter sur cet entretien?

5.11 L'ÉVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DONNÉE AUX EMPLOYÉS ET SUR L'ORGANISATION

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur l'organisation?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation des effets de la formation sur l'organisation | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR L'ORGANISATION | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Le service à la clientèle est amélioré | | | | | | | | |
| Le climat de travail et la motivation sont améliorés | | | | | | | | |
| L'organisation affiche une rentabilité supérieure | | | | | | | | |
| L' image sociale de l'organisation dans son environnement est améliorée | | | | | | | | |
| L'image de l'organisation sur la scène économique est améliorée | | | | | | | | |
| Les partenaires (syndicat, actionnaires, associations sectorielles) sont plus satisfaits | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |

Quelle évaluation faites-vous des effets de la formation sur les employés?

-NB. FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Évaluation des effets de la formation sur les employés | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ÉVALUATION GLOBALE DES EFFETS SUR LES EMPLOYÉS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Le travail en équipe est grandement amélioré | | | | | | | | |
| Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail | | | | | | | | |
| Le climat de travail est amélioré | | | | | | | | |
| Les employés sont plus productifs et performants | | | | | | | | |
| Les employés maîtrisent beaucoup mieux les technologies | | | | | | | | |
| Les employés sont plus productifs et performants | | | | | | | | |
| Les employés s'impliquent davantage dans leur travail | | | | | | | | |
| Les employés valorisent davantage les produits et services de l'organisation auprès de la clientèle | | | | | | | | |
| Le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation est plus élevé | | | | | | | | |
| Autres; précisez | | | | | | | | |

5.12 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS ENVERS LES TIC

Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers l'utilisation des technologies (TIC)?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Attitudes et perceptions envers les TIC | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ATTITUDES ET PERCEPTIONS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Une de mes priorités est de tenir à jour mes connaissances sur les avancements des TIC | | | | | | | | |
| J'aime beaucoup utiliser les TIC dans ma vie personnelle | | | | | | | | |
| Je ne comprends pas comment quelqu'un peut trouver ennuyeux l'usage des TIC | | | | | | | | |
| Celui ou celle qui connaît les TIC comprend mieux le monde qui l'entoure | | | | | | | | |
| L'utilisation des TIC tend à limiter l'imagination des gens | | | | | | | | |
| Plus une personne utilise les TIC, plus elle perd le contact avec les gens | | | | | | | | |
| L'utilisation des TIC isole les personnes des autres | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |

Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Attitudes et perceptions à l'égard de la formation en matière de TIC | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ATTITUDES ET PERCEPTIONS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| Je suis prêt-e à consacrer une partie de mon temps pour mettre à jour mes connaissances sur les TIC pour les besoins de mon travail | | | | | | | | |
| Tenir à jour ses connaissances sur l'utilisation des TIC facilite le travail | | | | | | | | |
| Une personne qui tient à jour ses connaissances sur les TIC dans son domaine de spécialisation n'aura pas de problème d'emploi | | | | | | | | |
| Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC est ennuyant, même si c'est important pour mon travail | | | | | | | | |
| Apprendre de nouvelles fonctions pour utiliser les TIC contraint au lieu de favoriser le travail | | | | | | | | |
| Apprendre à utiliser les TIC comme outil de travail ne sert pas à grand-chose dans la progression de la vie professionnelle | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |

5.14 LES ATTITUDES ET LES PERCEPTIONS CONCERNANT LES TIC À TITRE D'OUTIL DE TRAVAIL

Pouvez-vous nous parler de vos attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail?

NB : FAIRE COMPLÉTER CETTE FICHE À L'INTERVIEWÉ

| Attitudes et perceptions envers les TIC et leur utilisation comme outil de travail | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-----------------------|-------------|
| ATTITUDES ET PERCEPTIONS | Tout à fait en désaccord | En désaccord | Légèrement en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | légèrement en accord | En accord | Tout à fait en accord | Ne sais pas |
| L'intégration des TIC dans les postes de travail doit commencer le plus tôt possible | | | | | | | | |
| Il est souhaitable d'utiliser les TIC pour l'accomplissement de nos tâches | | | | | | | | |
| Grâce aux TIC, travailler devient presque un plaisir | | | | | | | | |
| L'ordinateur est un bon outil car il permet de réaliser le travail de façon plus efficace | | | | | | | | |
| Je préfère me servir d'autres outils de travail que de l'ordinateur | | | | | | | | |
| Le monde du travail serait mieux sans l'utilisation des TIC | | | | | | | | |
| L'ordinateur va remplacer les gens dans leur poste de travail | | | | | | | | |
| Les TIC comme support au travail n'a pas d'effet sur la qualité du travail | | | | | | | | |
| L'ordinateur en tant qu'outil de travail n'a pas d'effet sur mon rendement au travail | | | | | | | | |
| Autres; Précisez | | | | | | | | |