

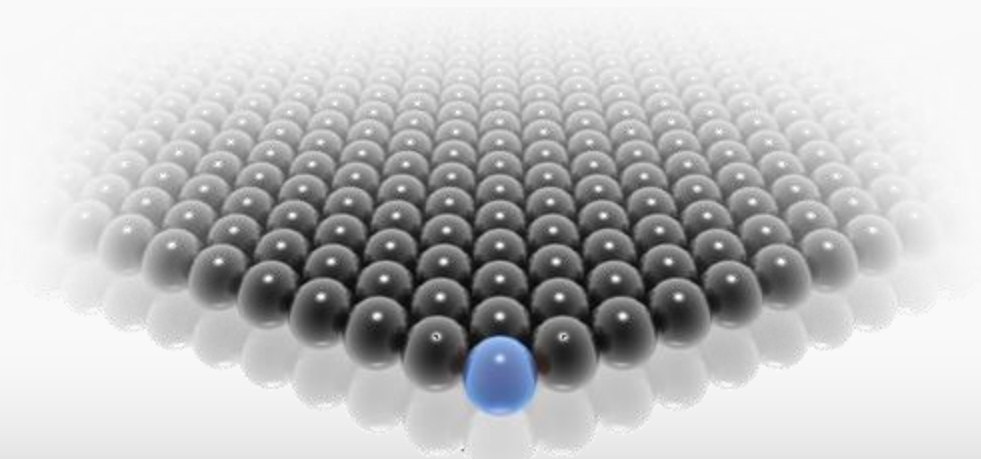
SOFEDUC

ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA FORMATION SUR L'ORGANISATION

CONSCIENCE COMPORTEMENTALE COLLECTIVE

Michel Maletto, CRHA

Le 6 mai 2010



Avis aux lecteurs

- Les participants à la journée d'étude trouveront ci-joint une copie révisée de notre présentation.
- Nous vous rappelons que le terme SUPER CINQ appartient à notre client et que nous n'autorisons personne à l'utiliser dans un contexte d'intervention.
- Merci de la compréhension et du respect de nos droits d'auteur.



Déroulement

- Introduction
- Prérequis à la formation
- Principes andragogiques
- Niveaux de compréhension d'information (NCI)
- Observations de nos interventions (GDC)
- Le projet des SUPER CINQ
- Conclusion



Introduction

- Nos expériences d'accompagnement en gestion de changement et de mobilisation de personnel nous ont appris que l'on consacrait trop de temps à la formation en début d'intervention et que le transfert d'apprentissages était très faible.
- Nous avons décidé de réduire le temps de formation (de 75%) donc d'environ quatre jours à une journée et d'offrir plutôt un accompagnement durant la mise en œuvre du changement ou de la mobilisation.
- Les résultats ont été marquants... nous avons découvert que l'accompagnement devenait un mode de transfert d'apprentissages.



Prérequis à la formation

- Une organisation peut être en état de survie, de maintien ou de développement.
- Une organisation en état de survie (en terme de climat) n'a pas les conditions requises pour entreprendre la formation. Nous procédons donc à une démarche d'amélioration de climat afin de rendre les participants disponibles à une activité de formation.
- L'approche en situation de survie consiste à être en mode d'écoute des doléances et d'assurer un suivi avec plan d'action.



Prérequis à la formation

- L'approche en situation de maintien et de développement s'inscrit dans la logique suivante:
 - Informer produit de l'adhésion à l'organisation
 - Consulter produit de l'appropriation à l'organisation
 - L'impowerment produit de l'identification
- Le mot formation peut signifier *vous ne savez pas, nous allons vous montrer*. Nous croyons qu'il faut être prudent dans la présentation d'une activité de formation et souligner que c'est dans une optique d'amélioration continue.

Prérequis à la formation

- La formation devrait être une activité en lien avec les enjeux de l'entreprise et le plan stratégique.
- Présenter la raison d'être de la formation et préciser que les participants seront évalués dans le transfert d'apprentissages augmentent les conditions de réussite.



Principes andragogiques

DES PRINCIPES NOUS GUIDENT DANS NOS DÉMARCHES:

- Les personnes sont plus compétentes qu'elles ne le croient
- L'appropriation d'un projet en équipe développe davantage l'apprentissage
- L'identification par les apprenants des indicateurs d'évaluation des acquis, du transfert d'apprentissages et de l'impact sur l'organisation est un puissant levier d'appropriation de la formation
- Les personnes protègent ce qu'elles ont créé

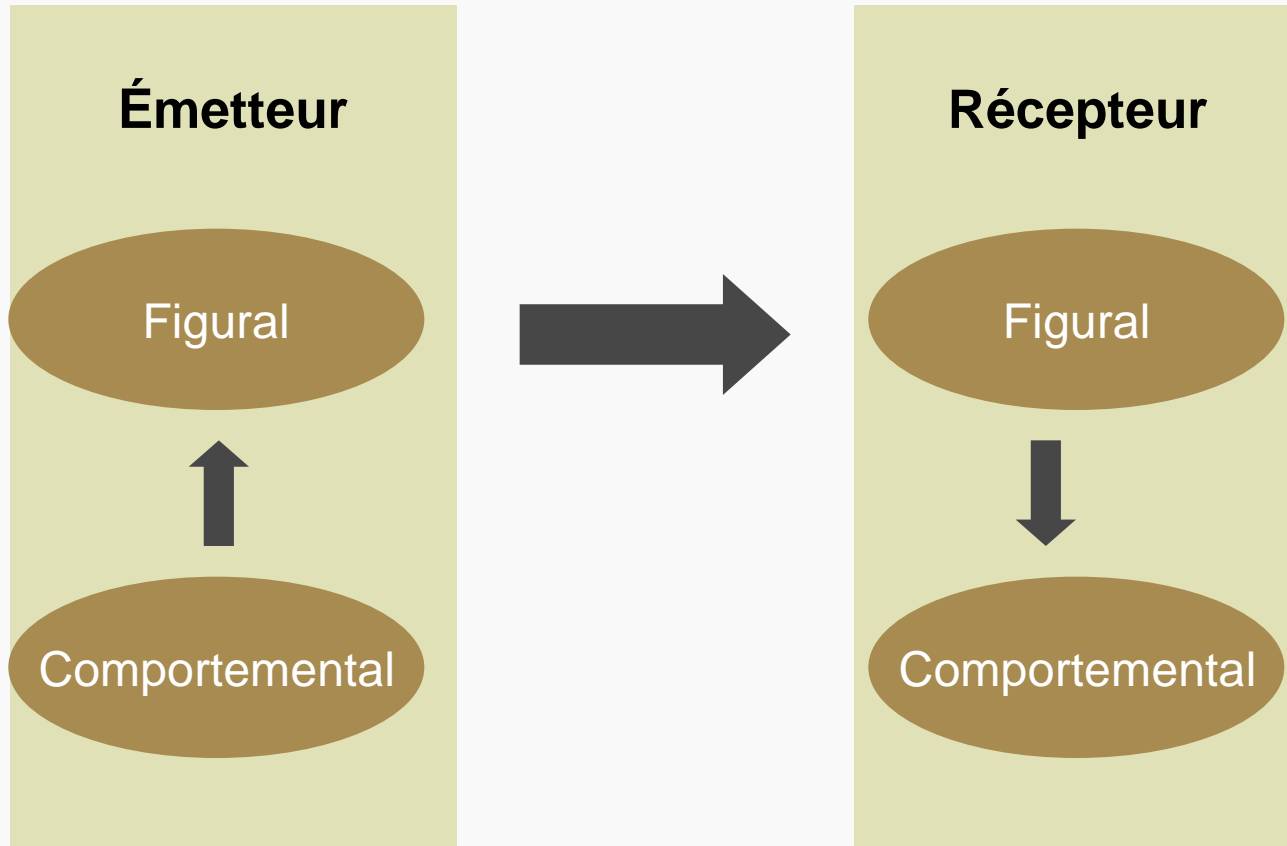


Niveaux de compréhension de l'information (SCIÈNE)

- Symbolique
- Sémantique
- Figural
- Comportemental
- En utilisant l'exemple de trajet de la conférence à la résidence de chacun, nous avons illustré le concept



Niveaux de compréhension de l'information



DÉMARCHE DES SUPER CINQ

- Le projet des SUPER CINQ a deux caractéristiques en lien avec le thème du colloque « Comment évaluer l'impact de la formation sur l'organisation »:
 - Ce n'est pas un projet traditionnel de formation, nous sommes partis d'un groupe déjà formé d'employés qui ne mettaient pas en pratique ce qu'ils savaient pour ainsi utiliser leur plein potentiel dans le développement des affaires
 - C'est un projet qui a mis l'accent sur l'évaluation de l'impact auprès de la clientèle et donc, par voie de conséquence, sur le développement des affaires



DÉMARCHE DES SUPER CINQ

- Présentation de la démarche aux employés
- Constitution d'un comité d'amélioration continue (CAC) nommé par les pairs, à partir de critères précis
- Identification des comportements ayant un impact majeur sur la clientèle (20% des comportements qui auraient 80% d'impact)
- Création des SUPER CINQ
- Identification des indicateurs de mesure
- Mise en œuvre des SUPER CINQ
- Mesure des impacts auprès du personnel et de la clientèle
- **RÉSULTAT**: Conscience comportementale collective (CCC)

PRÉSENTATION DU PROJET

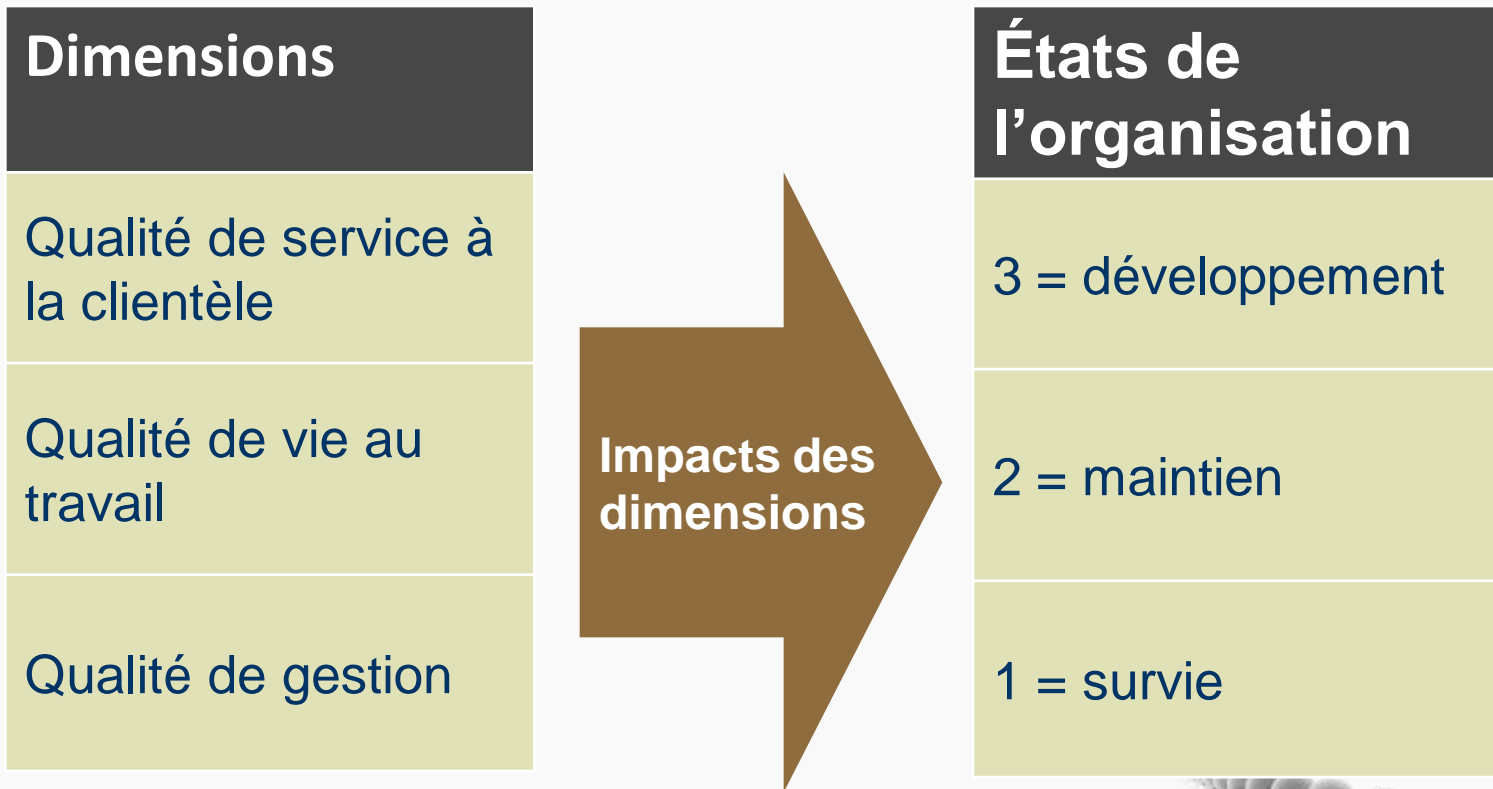
- Le VP Opérations de l'entreprise a présenté les raisons d'être de la démarche, en lien avec les enjeux d'affaires (la compétition: chiffres à l'appui)
- Nous avons présenté une recherche qui démontre qu'une entreprise de détail perd ses clients pour différentes raisons (ex. 5% à cause du prix, 9% à cause des produits, etc.)
- Mais aussi: 68% à cause de l'indifférence des employés à l'égard des clients
- Par conséquent, les employés détiennent un potentiel important d'attraction et de rétention de la clientèle
- Les employés ont adhéré à cette logique en y voyant un gain pour eux, maintenir les emplois et même mieux négocier un retour sur leur contribution

PRÉSENTATION DU PROJET

- Nous avons présenté au client ainsi qu'aux employés la logique suivante:
 - La logique d'une entreprise c'est:
 - Offrir une qualité de service à la clientèle qui repose sur
 - une qualité de vie au travail (climat organisationnel) qui elle repose sur
 - une qualité de gestion
- Lorsque les clients, les employés et les actionnaires sont satisfaits, l'entreprise est en développement. Lorsqu'il y a un des trois groupes qui n'est pas satisfait, l'entreprise est en maintien mais lorsque deux des groupes ne sont pas satisfaits, l'entreprise est en survie.



Logique organisationnelle



SUPER CINQ

- Le comité d'amélioration continue (CAC), dont les membres ont été nommés par les pairs, s'est rencontré à 7 reprises pour des réunions de deux heures, que nous avons animées
- Nous leur avons demandé qu'à partir de leur expérience (niveau comportemental) qu'ils puissent nous indiquer 20% des comportements qui auraient 80% d'impact sur la clientèle
- Ils sont arrivés à nous proposer les cinq points suivants qu'ils ont appelé les SUPER CINQ



SUPER CINQ

- Propreté
- Attitude
- Variété des produits
- Quantité des produits
- Qualité



SUPER CINQ

- Nous leur avons demandé de se poser la question suivante:
 - À QUEL SIGNE ALLONS-NOUS RECONNAÎTRE QUE NOTRE MAGASIN EST PROPRE, QUE NOTRE ATTITUDE A UN IMPACT POSITIF SUR LA CLIENTÈLE, ET AINSI DE SUITE.
- Nous avons convenu de donner 4 indicateurs par SUPER CINQ, ce qui nous donnait 20 indicateurs
- Nous leur avons demandé s'ils pouvaient s'engager à les mettre en œuvre donc de développer UNE CONSCIENCE COMPORTEMENTALE COLLECTIVE
- En d'autres termes, pourraient-ils arriver à développer une culture organisationnelle qui amènerait tous les employés à se comporter d'une manière telle que les efforts de l'un soit multipliés par les efforts des autres.
La réponse fut OUI!

MESURE DES SUPER CINQ (Évaluation 360°)

- Le comité d'amélioration continue
- Chaque département
- Autres départements
- Les dirigeants
- Les fournisseurs
- Les clients



MESURE DES SUPER CINQ (360)

- Puis, nous avons élaboré un petit questionnaire permettant à chacun d'évaluer son département et le magasin dans son ensemble
- Ainsi, le directeur, le groupe des gérants de département, le CAC et les employés allaient prendre une mesure au début de la démarche
- Nous avons donc sur un tableau la perception de chacun, ce qui nous permettait de se faire un *BENCHMARKING* interne
- Puis, nous pouvions comparer nos résultats avec les clients en ligne (par internet), invités à faire des commentaires sur leur degré de satisfaction et d'insatisfaction
- Or, nous allons comparer leur réponse à nos SUPER CINQ



MESURE DES SUPER CINQ (Évaluation 360°)

Super cinq	Mesure
•Propreté	1 2 3 4 5
•Attitude	1 2 3 4 5
•Variété des produits	1 2 3 4 5
•Quantité des produits	1 2 3 4 5
•Qualité	1 2 3 4 5

MESURE DES SUPER CINQ (360)

Perception des gérants	Perception de chaque département
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

MESURE DES SUPER CINQ (360)

Perception des gérants	Perception de tous les employés
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

MESURE DES SUPER CINQ (360)

Perception de tous les employés	Perception des clients
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

OBSERVATION

Le processus développe
l'apprentissage



Suivi de la démarche

- A chaque mois (8 dans l'année), nous avons pris la mesure et compilé les résultats
- Chaque semaine, les gérants animent une brève rencontre (de 5 à 15 minutes, qu'ils appellent les *flash meeting*)
- Les résultats étaient présentés et discutés. Comme nous avons prévu avoir un membre du CAC provenant de chaque département, cet employé soutenait le gérant durant la rencontre et influençait ses collègues
- L'ensemble des résultats était affiché dans la salle de repos des employés
- Le gérant témoignait de la reconnaissance au personnel



Suivi de la démarche

- Nous avons testé la démarche dans un autre magasin et nous avons eu les mêmes résultats
- Nous avons transféré la démarche en formant le service des ressources humaines à notre méthodologie
- Nous leur avons offert un temps d'accompagnement
- L'entreprise est désormais complètement autonome



LEÇONS APPRISES

- L'IMPORTANCE DES CADRES DE RÉFÉRENCES ET DES MÉTHODOLOGIES
- L'IMPORTANCE DE FAIRE APPEL À L'EXPÉRIENCE DES PARTICIPANTS
- L'IMPORTANCE DU RYTHME/FRÉQUENCE/DURÉE (amener le groupe à un point de non retour)



LEÇONS APPRISES

- L'IMPORTANCE DES INDICATEURS DE MESURE EN AMONT ET EN AVAL
- L'IMPORTANCE DE PARTAGER LES RÉSULTATS ET DE LES COMPARER AVEC LA PERCEPTION DES CLIENTS
- L'IMPORTANCE DE PRODUIRE DE LA RECONNAISSANCE



CONSCIENCE COMPORTEMENTALE COLLECTIVE

- La présentation de l'activité de formation en amont donne du sens à l'activité
- Le fait que les participants sachent que nous allons mesurer les acquis mais également le transfert des apprentissages ainsi que l'impact auprès de l'organisation n'est pas étranger à la démarche andragogique
- L'activité de formation s'inscrit dans une démarche de développement organisationnel
- Ainsi, la formation a un impact sur les comportements des personnes et devient une formation durable, d'où le développement de la...

... CONSCIENCE COMPORTEMENTALE
COLLECTIVE



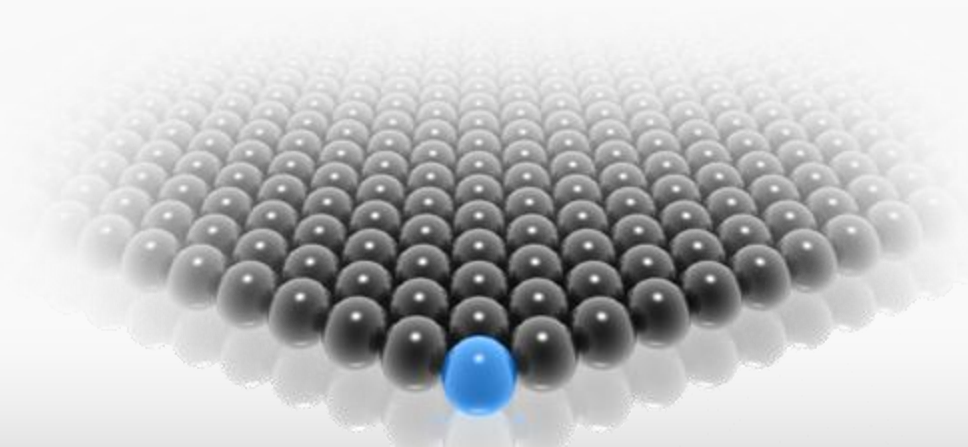
SOFEDUC

ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA FORMATION SUR L'ORGANISATION

CONSCIENCE COMPORTEMENTALE COLLECTIVE

Michel Maletto, CRHA

Le 6 mai 2010



MALETTO
+ ASSOCIÉS

1635, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 200, Montréal (Québec)
H3H 1E2

www.maletto.com