

MIRACLE MART

Une Division de Steinberg Inc. - A Division of Steinberg Inc.
5151, boul. Thimens, Ville St-Laurent, Canada H4R 2C8

MEMOIRE

DE LA DIVISION MIRACLE MART

PRESENTE A LA

COMMISSION D'ETUDE SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

ET SOCIO-CULTURELLE DES ADULTES

(C.E.F.A.)

PREPARE PAR

JENNIE CONSTANTINIDES

ET

PIERRE ARMAND LACOMBE

JANVIER 1981

LE MEMOIRE

- 1) OBJECTIFS DU MEMOIRE

- 2) DESCRIPTION GENERALE
 - 2.1 DE L'ORGANISATION MIRACLE MART
 - 2.2 LE CONTEXTE DU COMMERCE AU DETAIL
 - 2.3 NOTRE POPULATION

- 3) LES FONCTIONS DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT
 - 3.1 SON ORGANISATION
 - 3.2 SERVICE DE FORMATION CENTRALISE
 - 3.3 SERVICE DE FORMATION DECENTRALISE
 - 3.4 METHODES PEDAGOGIQUES
 - 3.5 FINANCEMENT
 - 3.6 PROJETS PARTICULIERS

- 4) NOS CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

CENTRE DE FORMATION MIRACLE MART

Janvier 1981

1 - OBJECTIFS DU MEMOIRE:

- 1- Notre participation dans l'étude de la commission, résulte de la nécessité pour notre firme, qui est une entreprise privée assez importante dans la province, d'influencer (en notre faveur) les hypothèses et propositions qui seront soumises au gouvernement.
- 2- Présenter un portrait factuel et objectif des activités de formation courantes.
- 3- S'exprimer au niveau de la définition des rôles des différents ministères, au niveau de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle, à l'école et en milieu de travail.
- 4- Faire certains commentaires sur:
 - a) Ce qu'est la formation professionnelle en milieu de travail.
 - b) Ce que devrait être la formation professionnelle en milieu de travail pour les prochaines années.
 - c) La reconnaissance et la pertinence par les différents ministères, en ce qui a trait à la formation dispensée en milieu de travail.
 - d) Sur les qualifications et la formation nécessaire pour oeuvrer dans le domaine de la formation professionnelle en milieu de travail.
 - e) Sur la certification de la clientèle.

2 - DESCRIPTION GENERALE:

2.1 DE L'ORGANISATION MIRACLE MART

Vers la fin des années 50, la compagnie Steinberg Ltée, voulant élargir son champ d'activités, entreprit d'opérer des magasins de type "Escompte".

Pour ce faire, elle orienta sa philosophie vers l'achat en quantités, permettant ainsi à la clientèle de profiter de bas prix.

A cette même époque, la corporation Ivanhoe, faisant construire plusieurs centres d'achats, donnait de l'espace à deux emplacements stratégiques de vente au détail.

En 1960, la compagnie Steinberg Ltée profita de ce fait en intégrant à ces centres d'achats, où se trouvaient déjà les marchés d'alimentation Steinberg's, de nouveaux magasins de type "Escompte".

La division Miracle Mart venait d'être créée. Soucieuse de bien servir sa clientèle, la division décida de présenter un magasin répondant mieux aux besoins de ses clients en introduisant le principe du libre-service et celui des caisses centralisées à la sortie.

C'était une première au Canada pour ce genre de magasin lorsque le premier Miracle Mart ouvrit ses portes en 1961.

Depuis, la division n'a cessé de croître et aujourd'hui,

.../

son développement se reflète dans plus de 30 magasins du Québec et de l'Ontario.

Au fil des années, la division a perfectionné son mode d'opération et modifié son orientation pour offrir aujourd'hui un grand magasin de vente au détail répondant aux besoins essentiels de la famille, en offrant des produits de qualité à des prix avantageux pour sa clientèle.

Cette orientation est sans cesse renforcée par la construction de magasins modernes où l'on retrouve les toutes dernières nouveautés de la mode, des prix avantageux et un service aux clients de plus en plus efficace.

De plus, pour mieux coordonner et planifier son action, la division fait appel à des services auxiliaires tels: le merchandising, la publicité, l'entreposage, la comptabilité et l'administration du personnel.

L'évolution de Miracle Mart se poursuit avec la nouvelle image que la division veut propager, qui se concrétise par l'augmentation de la qualité de ses produits, par de nouvelles techniques de merchandising, par la rénovation de plusieurs de ses magasins et aussi par l'ouverture de nouveaux Miracle Mart.

2.2 LE CONTEXTE DU COMMERCE AU DETAIL:

La Flexibilité

Se procurer (acheter) dans le but d'offrir (vendre) la bonne marchandise, au bon prix, en quantité suffisante, au bon moment, pour répondre aux besoins sans cesse changeants et imprévisibles des consommateurs, est une tâche assez complexe.

Le commerce de détail, soumis aux changements et à l'évolution économique et technologique, doit constamment être prêt à réagir en fonction de ces variables s'il veut survivre et grandir.

Le personnel de tous les niveaux de l'organisation, doit continuellement se perfectionner, soit: développer de nouvelles habiletés, acquérir de nouvelles connaissances et modifier certains comportements dans le but de suivre l'évolution et de s'adapter aux changements.

Pour ces motifs, le rôle du service du développement des ressources humaines et ses formateurs est très complexe et très exigeant. En plus d'être pédagogue et andragogue, soit de penser en fonction du développement et du perfectionnement des individus, il doit aussi penser en fonction de la rentabilité de la formation versus l'entreprise.

.../

2.3 NOTRE POPULATION:

Miracle Mart se compose de trente-trois (33) magasins dont la plupart sont situés au Québec (24) et quelques-uns en Ontario (9). Son Bureau-chef et son centre de distribution sont situés à Ville St-Laurent, Québec. Notre entreprise emploie approximativement trois mille cinq cents (3,500) personnes.

Sa structure organisationnelle nous permet de regrouper son personnel comme suit:

Cadres supérieurs et cadres intermédiaires:

- Dirigeants, acheteurs, gérants, etc.
(L'âge varie entre 30 et 60 ans, pourcentage d'hommes 80% par rapport à 20% de femmes, généralement gradués au niveau universitaire; ce personnel est non syndiqué et ce sont tous des employés réguliers.)
- Contremaîtres, gérants, assistant-gérants, techniciens professionnels, (spécialistes).
(L'âge varie entre 20 et 65 ans, pourcentage d'hommes 60% par rapport à 40% de femmes. Gradués secondaire-V, CEGEP et quelques universitaires. Ce personnel est non syndiqué et est considéré comme personnel régulier.)
- Employés cléricaux (comptabilité, secrétariat)
(L'âge varie entre 18 et 65 ans, le pourcentage d'hommes est de 20% par rapport à 80% de femmes. Ce personnel est gradué du secondaire V ou de différentes techniques, ce sont des employés réguliers non-syndiqués.

.../

- Les employés des magasins, caissiers/caissières, vendeurs/vendeuses, commis à la réception des marchandises, etc. (L'âge varie entre 18 et 65 ans, le pourcentage d'hommes 10% par rapport à 90% de femmes; ce personnel est généralement gradué secondaire V. Ce sont des employés syndiqués, certains sont réguliers tandis que la majorité sont des employés à temps partiel.

Généralement, notre clientèle désire se perfectionner dans son métier ou son occupation, (accroître ses habiletés) ou désire acquérir des connaissances connexes à l'intérieur de son profil professionnel.

3 - LES FONCTIONS DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT

3.1 SON ORGANISATION:

Le service de développement des ressources humaines fait partie de la fonction Personnel. Il se compose d'un directeur, de quatre (4) formateurs et d'une secrétaire.

Le service de développement des ressources humaines (Centre de Formation) est situé à Longueuil, Québec. Les services de formation offerts sont en partie centralisés et partiellement décentralisés.

3.2 SERVICE DE FORMATION CENTRALISE (RESPONSABILITES)

Le rôle des professionnels du centre en est un de formateur et d'expert en organisation et en développement. Les professionnels doivent:

- définir les besoins des groupes et des individus en matière de développement et/ou de formation,
- planifier et organiser des programmes de formation formels en plus d'intervenir au niveau du développement,
- créer et structurer des outils de formation (documents ou autres), identifier les ressources techniques (spécialistes) capables d'élaborer le contenu,
- conduire des sessions de formation formelles (en classe) en utilisant différentes méthodes et différents outils,
- "tester" et évaluer les programmes et les résultats,

.../

- participer dans l'implantation et dans le suivi (follow-up) des programmes.

3.3 SERVICE DE FORMATION DECENTRALISE

- Définir le rôle des gérants en tant que formateurs et implanter les programmes dont ils deviendront responsables. Plus spécifiquement, les spécialistes du Centre de Formation, entraînent des gérants à jouer le rôle de formateur auprès de leur personnel. Cette approche assure:
 - l'implantation uniforme des programmes à travers tous les magasins,
 - le développement et le perfectionnement continu des cadres en les tenant à jour, soit, en les informant de façon constante sur les nouveaux concepts ou les nouvelles méthodes ou théories d'apprentissage,
 - la rentabilité, en maintenant au plus bas possible le nombre de formateurs (spécialistes) au Centre de Formation,
 - un contact continu avec les cadres intermédiaires et l'intégration de la formation dans la division.

3.4 METHODES PEDAGOGIQUES

Nous utilisons différentes méthodes et différentes approches pour répondre aux besoins de notre clientèle.

Le centre est équipé de tous les outils (hardware) nécessaires et offre toutes les commodités en terme d'espace, pour

.../

permettre aux groupes d'avoir accès à une très grande qualité d'enseignement (formation).

Les spécialistes du centre élaborent des unités d'instruction modulaires (manuels de formation programmés), forment les gérants, les superviseurs, sur comment utiliser ces programmes et à leur tour, les gérants doivent implanter et former leur personnel à l'aide de ces programmes.

Le personnel du centre agit comme personne ressource à la gérance pendant l'implantation et pour le "follow-up".

Les MODULES (programmes) sont créés comme suit:

- 1- Analyse des besoins: Préciser les niveaux de performance désirés afin de définir les besoins spécifiques de formation.
- 2- Pré-tests: Pour définir l'homogénéité des groupes d'apprentissage et les profils individuels.
- 3- Conception:
 - Définir les objectifs d'apprentissage
 - Définir les moyens
(rédiger ou identifier des lectures préalables, prendre en considération les jeux de rôle, les simulations, les activités de groupe, etc.)
 - Définir les outils (acétates, diapo, vidéo, etc.)
 - Définir les séquences d'apprentissage, connaissances - pratiques - testing - feedback.

.../

3.5 FINANCEMENT

La division accorde un budget annuel au Centre de Formation pour couvrir:

- les coûts fixes (loyer, équipement, etc.)
- les salaires (personnel régulier du centre seulement)
- les coûts variables de production par programme.

Chaque département a à supporter les coûts de déplacements pour des sessions de formation et, plus important encore, les salaires des employés qui suivent les programmes de formation.

Les employés sont encouragés à poursuivre leurs études; les cours qui touchent l'éducation professionnelle des employés sont subventionnés en grande partie par la compagnie.

De plus, la formation professionnelle offerte à l'intérieur de programmes spécialisés et suivie par les cadres, leur est remboursée sous forme de subvention.

3.6 PROJETS PARTICULIERS

En sommaire, le rôle du service est de:

- 1- répondre aux besoins immédiats exprimés,
- 2- définir des interventions ponctuelles,
- 3- maintenir un état d'analyse permanent des comportements organisationnels,
- 4- effectuer la synthèse des précédents rôles pour les intégrer dans une démarche globale,
- 5- maintenir un cadre de formation technique et de développement organisationnel,
- 6- participer à la définition et à l'implantation des contenus spécifiques et à la réalisation du plan de formation technique et de développement organisationnel,
- 7- ajuster les modes d'intervention à la réalité tant au niveau technique qu'au niveau développement, tout en respectant une approche andragogique.

Voici une liste des sujets variés et représentatifs des programmes conceptualisés et réalisés par notre service:

- 1- Systèmes de réapprovisionnement
- 2- Système de caisses électroniques I.B.M. 3650
- 3- Système de gestion des mouvements des stocks (Merchandise Processing System)

.../

- 4- Manuel des spécialistes en merchandisage (Planigramme et profil) et documentation/magasin pour contrôle des profils
- 5- Création d'unités d'apprentissage technique (au besoin) (ex.: manuel bureau des caisses, étiquetage)
- 6- Evaluation du potentiel de la gérance, Centre d'Evaluation et réalisation des plans de carrière individualisés
- 7- Coordination de projets spéciaux (sur demande)
ex.: Ambulance St-Jean
- 8- Programme de Sélection, d'Evaluation et d'Embauche (S.E.E.)
- 9- Assistance aux études (Tuition Aid)
- 10- Info-Presse - organe de communication à diffusion générale
- 11- Livret de Bienvenue aux nouveaux employés
- 12- Counselling - Spécialistes
 - Gérance des magasins
 - etc.
 - Préparation de meeting, écriture de présentation, langage, vocabulaire audio-visuel, etc.
- 13- Participation au recrutement du personnel de gérance des magasins (au besoin)
- 14- Perfectionnement et relations avec les milieux professionnels - Associations / Séminaires, etc.

.../

- 15- Formation de formateurs (pour superviseurs et stagiaires)
(périodique)

- 16- Fabrication d'outils didactiques - diapositives, bandes
sonores, montages vidéo, acétates, (au besoin)

4 - NOS CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS:

4.1 HYPOTHESES DE BASE:

Dû au fait que:

- a) les travailleurs ou futurs travailleurs qui ont à acquérir une partie de leur formation en milieu de travail, ou qui doivent se perfectionner, doivent pouvoir compter sur l'assistance de formateurs compétents,
- b) que cette compétence suppose normalement une maîtrise de la psychopédagogie, une connaissance solide du monde du travail et des notions précises sur l'évolution de la technologie,
- c) que la formation professionnelle en milieu de travail est un secteur qui a ses exigences propres, en raison de la clientèle qu'il dessert et des objectifs d'apprentissage qui lui sont particuliers,
- d) que la tâche et les responsabilités qui incombent aux formateurs en milieu de travail sont très importantes parce qu'ils doivent, dans la plupart des cas, former des individus qui n'ont pas été préparés (par l'école) à la réalité du monde du travail,
- e) que le formateur en milieu de travail doit évaluer les besoins de formation, structurer des cours, en élaborer les contenus et finalement dispenser les cours en utilisant différents modèles, ainsi que des méthodes pédagogiques variées,

.../

- f) qu'en plus de se préoccuper de la formation professionnelle, culturelle et du développement personnel des individus, le formateur en milieu de travail contribue grandement au développement culturel et socio-économique du Québec,

- g) le formateur en milieu de travail doit tenter de rendre l'individu heureux et satisfait, tout en rendant l'entreprise heureuse, satisfaite et rentable. Nous touchons ici un problème fondamental avec lequel le formateur en milieu de travail doit vivre tous les jours, problème dont on ne se préoccupe pas du tout dans le monde scolaire actuel, on ne pense qu'au développement de l'individu; on n'a pas à penser au développement de l'entreprise.

4.2 RECOMMANDATIONS

L'individu vise à se développer et survivre, l'entreprise vise aussi le même objectif.

Le formateur en milieu de travail doit tenter de répondre aux deux clients et tenter de faire un mariage parfait entre les deux.

Il serait souhaitable qu'un comité, formé de représentants du ministère, du monde scolaire et du monde professionnel, soit mandaté pour définir un certain code d'éthique en ce qui a trait à la formation professionnelle en milieu de travail et qu'il fasse l'objet d'un plan directeur national;

Que ce projet soit soutenu techniquement et financière-

.../

ment par le ministère dans le but d'assurer le développement de la formation professionnelle en milieu de travail au Québec, et de permettre aux individus de recevoir les services auxquels ils ont droit.

Le comité pourrait, plus spécifiquement:

- 1- Définir la compétence des formateurs en milieu de travail,
- 2- recommander la création d'un programme spécifique d'étude (certificat ou baccalauréat) pour les formateurs en milieu de travail, et définir les stages (expériences pratiques) qui pourraient être reconnus dans le programme,
- 3- établir une liste des diplômés reconnus comme ayant la formation nécessaire pour oeuvrer dans le domaine de la formation en milieu de travail dans le but de recommander l'émission de permis d'enseignement,
- 4- élaborer un plan d'éducation et de perfectionnement continu,
- 5- former un sous-comité composé de formateurs en milieu de travail, qui aurait pour mandat d'évaluer certains contenus de cours dispensés en milieu de travail, d'en reconnaître la valeur et la crédibilité afin que la clientèle à qui ces enseignements sont donnés, puisse avoir les mêmes avantages que celle qui suit des cours semblables (parfois moins pertinents) dans les écoles, soit être accréditée et diplômée.