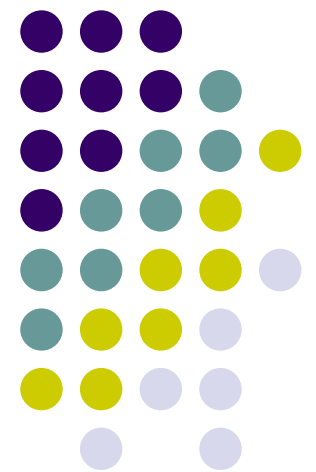
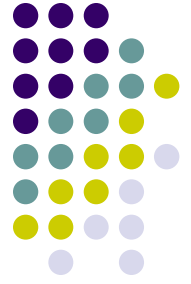


Analyse des pratiques d'évaluation de la formation et de son rendement dans des entreprises performantes



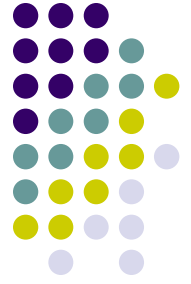
Alain Dunberry
UQÀM - CIRDEP



La présentation

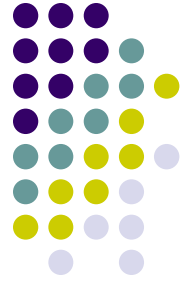
- Les objectifs de la recherche
- La méthodologie
- Les faits saillants
- Les leçons apprises

Les objectifs de la recherche



- Décrire les pratiques d'évaluation de la formation de grandes et moyennes entreprises québécoises considérées comme performantes.
- Tirer des leçons de leur implantation.
- Porter un jugement pour les améliorer.
- Promouvoir l'évaluation de la formation dans les entreprises québécoises.

Méthodologie



- Les trois étapes de la recherche :
 - Le portrait de l'entreprise et de ses pratiques d'évaluation de la formation
 - Une réflexion critique sur ses pratiques;
 - Une exercice de prospective en matière d'évaluation de la formation.

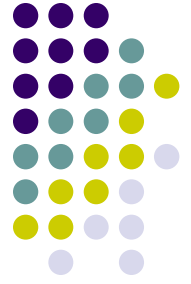
Méthodologie

Caractéristiques des 12 entreprises selon la taille et le secteur



	Métallurgie	Commerce de détail	Communications graphiques (imprimerie)
Grandes	M-1 900+ employés Non-syndiquée Autres régions du Québec	CD-1 14000 employés Non-syndiquée Région métropolitaine	CG-1 14000 employés Syndiquée Montréal
	M-2 530 employés Syndiquée Région métropolitaine	CD-2 10000 employés Non-syndiquée Montréal	CG-2 400+ employés Syndiquée Montréal
Petites et moyennes	M-3 50 employés Syndiquée Région métropolitaine	CD-3 160 employés Non-syndiquée Montréal	CG-3 140 employés Syndiquée Autres régions du Québec
	M-4 67 employés Syndiquée Région métropolitaine	CD-4 175 employés Non-syndiquée Autres régions du Québec	CG-4 74 employés Non-syndiquée Montréal

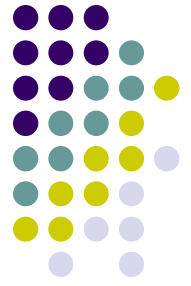
Méthodologie



Principaux informateurs-clés rejoints :

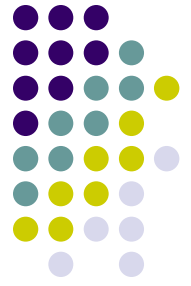
- Directeur ou responsable des ressources humaines, représentant de l'entreprise;
- Agent de formation, responsable technique de l'évaluation;
- Représentant syndical ou représentant des travailleurs.

Les faits saillants: les pratiques



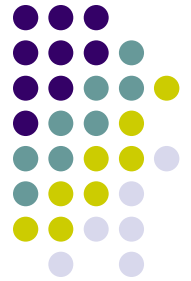
- Il existe des pratiques formelles et informelles d'évaluation de la formation dans toutes les entreprises rejointes.
- Ces pratiques visent d'abord et avant tout à s'assurer que la formation contribue à l'amélioration de la production et des services par l'évaluation des apprentissages et des comportements en poste de travail.

Les faits saillants: les pratiques



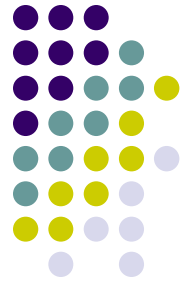
- On observe de fréquents recoupements entre l'évaluation des comportements issus de la formation et l'évaluation de la performance ou du rendement de l'employé.

Les faits saillants: les pratiques



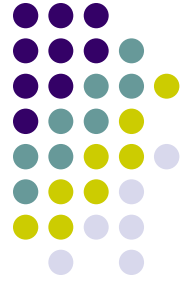
- Toutes les entreprises de l'échantillon ont des pratiques informelles d'évaluation.
- Ces pratiques complètent les pratiques formelles;

Les faits saillants: les pratiques



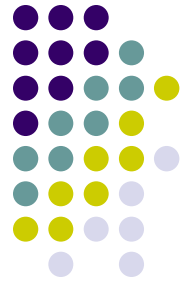
- L'évaluation vise surtout à s'assurer d'une conformité entre les compétences de l'employé et celles requises par le poste.
- Ceci témoigne d'une ingénierie de la formation surtout centrée sur l'adaptation des employés, plutôt que sur leur appropriation des savoirs, ou leur « empowerment ».

Les faits saillants: les pratiques



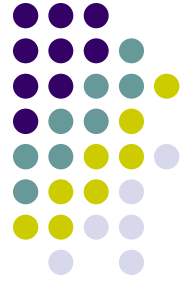
- Les diverses pratiques d'évaluation autour d'un programme donné sont principalement centrées sur l'individu (sa satisfaction, ses apprentissages, ses comportements).
- Il y a peu ou pas d'intégration des données en vue d'évaluer le programme lui-même de manière à renforcer l'ingénierie de la formation.

Les faits saillants: l'effet de la taille



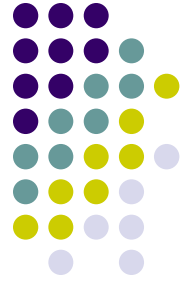
- Les PME de notre échantillon couvrent presque autant de catégories de pratiques d'évaluation que les GE (25 vs 28);
- Les PME comptent plus de déclarations de pratiques informelles que les GE (22 vs 13); cet écart est plus important au niveau de l'évaluation informelle des comportements et du rendement financier.
- On peut supposer que la taille réduite joue en faveur du recours à l'informel.

Les faits saillants: l'effet de la culture de l'entreprise



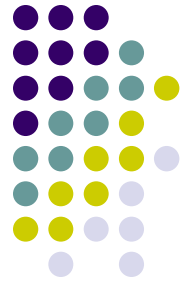
- La conception dominante de mesure objective et rigoureuse des apprentissages et des comportements résultant de la formation fait en sorte que les pratiques évaluatives ne correspondent pas toujours pleinement à la culture de l'organisation, qui est parfois plus participative et égalitaire.

Les faits saillants: l'effet syndicat



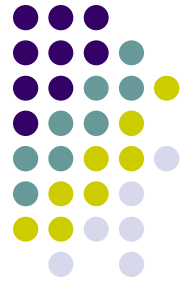
- Les syndicats souhaitent essentiellement des pratiques évaluatives à caractère formatif, qui se font dans le respect des employés.
- Exemple: c'est suite à une demande syndicale que l'entreprise CG-3 a décidé de répartir la formation des nouveaux employés et leur évaluation sur trois quarts de travail, et ainsi diversifier les juges de manière à atténuer l'arbitraire et avoir une évaluation plus juste et équitable.

Les faits saillants: qu'en pensent les entreprises?

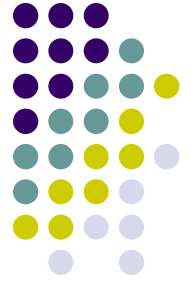


- Sept des 12 entreprises sont satisfaites de leurs pratiques d'évaluation de la formation alors que 5 sont plus ou moins satisfaites.
- La plupart des entreprises identifient des voies d'amélioration de celles-ci, et en particulier, l'amélioration des pratiques de suivi post-formation et d'évaluation périodique de la performance.

Les faits saillants: qu'ont-elles l'intention de faire?

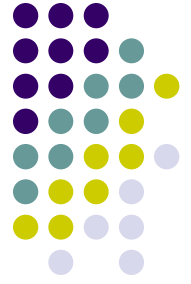


- Les priorités consistent essentiellement à améliorer les pratiques actuelles, entre autres:
 - en évaluant des compétences ou habiletés actuellement insuffisamment définies pour être évaluées;
 - en associant l'évaluation de la performance à l'évaluation de la formation;
 - en contrôlant mieux les processus de formation en cours dans une perspective d'amélioration continue.



Les leçons apprises

- Il ne faudrait pas s'empêcher d'évaluer pour des seules considérations techniques; plusieurs entreprises ont des outils d'évaluation perfectibles, mais en tirent néanmoins des informations importantes qui leur sont très utiles dans leurs prises de décision.



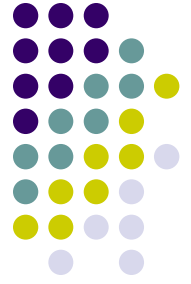
Les leçons apprises

- L'apport de l'évaluation ne se limitera pas au seul contrôle des apprentissages et comportements des apprenants:



Les leçons apprises

- L'évaluation pourra:
 - mobiliser les ressources et les personnes en vue de l'atteinte des objectifs visés;
 - contribuer à préciser les procédés et instructions aux employés;
 - renforcer le système et les processus de formation;
 - stimuler les formateurs à mieux performer;
 - amener les apprenants à mieux valoriser la formation qu'ils reçoivent;
 - en conséquence, éclairer les prises de décision relatives à la formation et la performance.



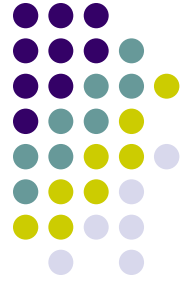
Les leçons apprises

- Il y a avantage à partir des besoins prioritaires de l'entreprise, à savoir les formations qui contribuent directement aux activités productives de l'entreprise; non seulement il est alors plus facile de justifier la pertinence de l'évaluation, mais en plus il s'agit d'apprentissages et de comportements qui risquent d'être plus faciles à définir de manière concrète, observable, voire même mesurable.



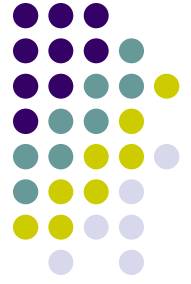
Les leçons apprises

- L'adhésion et la participation de tous ceux et celles pour qui l'information générée par l'évaluation aura un certain intérêt est importante; ne pas prendre en considération leurs questionnements par rapport à la formation ou leurs contraintes à y participer peut constituer une occasion ratée de rapprocher la fonction formation des autres fonctions ou tout simplement compromettre la faisabilité de l'évaluation.



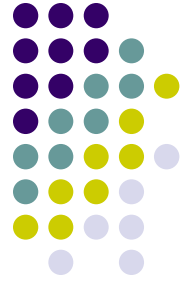
Les leçons apprises

- Il convient d'insister sur le rôle important des supérieurs immédiats ou superviseurs en évaluation de la formation; ils représentent une source importante d'indicateurs sur les comportements adéquats en poste de travail et ce sont eux qui pour l'essentiel auront à évaluer la qualité du transfert.



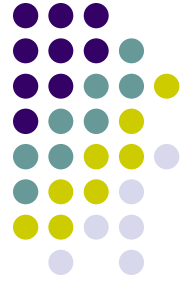
Les leçons apprises

- Selon toute évidence, l'entreprise possède déjà des pratiques informelles d'évaluation; il est toujours possible de s'en inspirer, d'autant plus que les indicateurs d'évaluation informelle sont très susceptibles de refléter la culture de l'organisation.



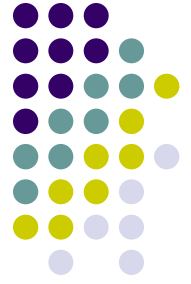
Les leçons apprises

- Il convient de viser des choses simples et faciles à approprier par les intervenants formateurs ou supérieurs immédiats: il est nécessaire de tester les procédures et outils et s'assurer de leur approbation par le milieu avant leur instauration de manière à ce que l'évaluation soit faisable; mieux vaut des outils simples, mais bien utilisés que des outils complexes mal ou sous-utilisés.



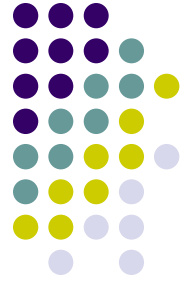
Les leçons apprises

- Il faut viser un certain équilibre entre l'évaluation des résultats et des processus : les résultats des individus dépendent d'eux et de leurs conditions de pratique, mais aussi du processus de formation qu'on leur a proposé; on peut évaluer les processus de formation de manière systématique si on est en mesure de traiter l'information, ou selon les besoins qui se manifestent.



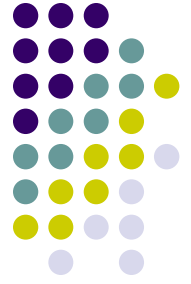
Les leçons apprises

- Il y a avantage à ne pas se limiter à l'évaluation des seuls apprentissages, mais plutôt opérer un suivi jusqu'à pleine autonomie en poste de travail; et vice-versa, il vaut mieux ne pas se centrer seulement sur les comportements, mais aussi sur les connaissances et la compréhension qui seront un gage d'amélioration continue des pratiques.



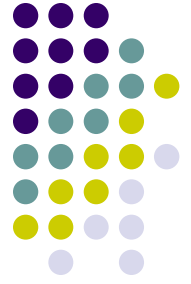
Les leçons apprises

- Exposer le nouvel employé à plus d'un compagnon ou formateur apparaît intéressant; l'employé bénéficie d'apports diversifiés et l'évaluation qui est faite par chacun atténue les biais attribuables à la subjectivité et a donc plus de chances d'être équitable.



Les leçons apprises

- Il peut être fort intéressant de ne pas limiter l'évaluation à un jugement de conformité porté par un juge externe. On peut aussi voir là une occasion privilégiée de développer le jugement de l'apprenant sur ses propres pratiques et par le fait même accroître son autonomie et sa pensée critique et connaître ses besoins émergents de formation.



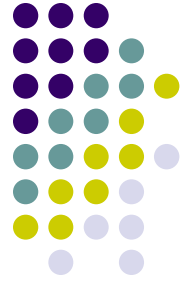
Les leçons apprises

- Il existe probablement déjà des pratiques périodiques d'évaluation de la performance qu'il serait possible d'optimiser afin de donner lieu à une évaluation de l'impact de la formation sur la performance et à l'identification des nouveaux besoins qui se sont manifestés en cours d'année.



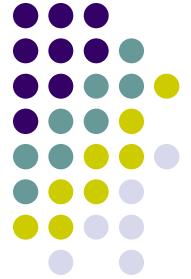
Les leçons apprises

- Il est toujours souhaitable d'établir des liens entre les projets de perfectionnement et la performance dès le départ. Ceci vaut aussi pour le perfectionnement des gestionnaires où ces liens sont parfois moins évidents et où il se fait peu d'évaluation. Ceci oblige l'apprenant à mieux cibler ses objectifs personnels et fournit des indicateurs convenus entre l'apprenant et son supérieur immédiat pour l'évaluation.



Les leçons apprises

- Enfin, il faudrait viser de manière occasionnelle à procéder à des évaluations de programme intégrant les différentes données et permettant aux divers acteurs (apprenants, formateurs et cadres) de s'exprimer sur leur qualité et leurs résultats. Les processus de décision subséquents en seraient d'autant mieux éclairés.



**MERCI DE VOTRE
PARTICIPATION!
BON WEEK-END!**