



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

L'ENTREPRISE CG-4  
Alain Dunberry  
Maryse Larivière

**UQÀM**  
Prenez position

**CIRDEP**

## Table des matières

RÉSUMÉ .....	2
1. LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE, DE SES PRATIQUES DE GRH, DE FORMATION ET D'ÉVALUATION	3
1.1 POLITIQUE ET PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE .....	3
1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION .....	3
1.2.1 La politique de formation .....	3
1.2.2 Les pratiques de formation .....	3
1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation.....	4
1.2.4 Les catégories de formation.....	4
1.3 POLITIQUES ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	4
1.3.1 L'évaluation formelle de la formation.....	4
1.3.2 L'évaluation informelle de la formation.....	5
1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation .....	5
2. RÉFLEXION CRITIQUE SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	8
2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION .....	8
2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION .....	8
2.3 RÉSUMÉ DE LA RÉFLEXION CRITIQUE SUR L'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	9
3. PROSPECTIVE.....	10
RÉFÉRENCES.....	11

## Résumé

CG-4<sup>1</sup>, est une petite entreprise du secteur des communications graphiques spécialisée dans l'impression offset de dépliants, de rapports annuels, de brochures corporatives, de papeterie de même que dans l'impression numérique. Cette division compte 74 employés au sein d'un groupe qui s'est constitué au cours des dernières années par l'acquisition d'entreprises déjà existantes et d'une fusion récente. Pour faire face à ce défi, les dirigeants en sont actuellement à restructurer leurs stratégies en matière de gestion de la main-d'œuvre et de formation, le principe directeur étant, pour la direction, de « faire mieux avec moins ». Sa stratégie commerciale repose sur un service « humain et respectueux », par des employés « compétents et efficaces, ayant à cœur (...) la concrétisation » des projets d'affaires des entreprises clientes. »

La formation prend une importance grandissante dans cette entreprise et a fait récemment l'objet d'un plan de formation qui est actuellement mis en oeuvre. Ses activités se regroupent en trois catégories principales : la formation au poste de travail, la formation des dirigeants et la formation continue.

Les pratiques d'évaluation de la formation sont actuellement restreintes, bien que l'on soit conscient de leur apport potentiel à l'amélioration de la formation et, par le fait même, à la performance de l'entreprise. Si les pratiques informelles couvrent l'ensemble des activités et des niveaux, les pratiques formelles se limitent actuellement à l'évaluation occasionnelle de la satisfaction et des apprentissages par certains fournisseurs de services. Notons que les pratiques informelles d'évaluation de la formation portent principalement sur les résultats observables en poste de travail par les supérieurs immédiats, en particulier les non conformités.

La pratique d'évaluation de la formation considérée la plus importante est l'évaluation informelle des résultats de la formation, en terme de baisse du nombre de non conformités. Les pratiques actuelles d'évaluation de la formation pourraient être améliorées, étant donné que l'évaluation des résultats ne permet que tardivement

de résoudre les problèmes de formation à la source. Par ailleurs, selon le représentant de l'entreprise, cette pratique répond très bien à la plupart des standards de méta-évaluation proposés. Parmi les catégories de standards de méta-évaluation, la faisabilité et l'utilité sont considérées comme les plus importantes.

Le représentant de l'entreprise souhaiterait éventuellement améliorer l'évaluation de la formation, comme par exemple l'évaluation de la formation sur le système informatisé de gestion, mais ne dispose pas actuellement des ressources requises. Il voit positivement les échanges sectoriels sur cette question.

<sup>1</sup> Pour protéger l'anonymat de l'entreprise étudiée, toutes les références documentaires et les citations portent la mention CG-1, mention qui renvoie à l'auteur du texte.

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

CG-4<sup>2</sup>, est une petite entreprise du secteur des communications graphiques spécialisée dans l'impression offset de dépliants, de rapports annuels, de brochures corporatives, de papeterie de même que dans l'impression numérique. Elle compte 74 employés.

Cette entreprise existe, sous sa dénomination et sa forme actuelle, depuis environ deux ans. Son origine est plus ancienne puisqu'elle s'est constituée par l'acquisition d'entreprises déjà existantes et d'une fusion récente. Elle compte actuellement cinq divisions. Pour faire face à ce défi, les dirigeants en sont actuellement à restructurer leurs stratégies en matière de gestion de la main-d'œuvre et de formation, le principe directeur étant, pour la direction,<sup>3</sup> de « faire mieux avec moins ».

Sa stratégie commerciale repose sur un service « humain et respectueux », par des employés « compétents et efficaces, ayant à cœur (...) la concrétisation » des projets d'affaires des entreprises clientes.<sup>4</sup>

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

CG-4 n'a pas de politique explicite ni de plan stratégique formalisé spécialement destiné à la gestion des ressources humaines. Cependant, l'entreprise est dotée de quelques règles de conduite, dont certaines sont consignées par écrit. Peu élaborées, ces règles ne touchent pas toutes les dimensions de la gestion des ressources humaines. Toutefois, il existe des directives pour la fixation des salaires, les avantages sociaux et l'embauche de nouveau personnel.

L'entreprise privilégie une philosophie de gestion de type « porte ouverte » et participative.<sup>5</sup> La coordination du travail et la supervision des employés effectuée, comme la plupart des petites entreprises, par les supérieurs immédiats, est « directe ».

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

3 Entrevue RE.

4 CG-4 où la communication prend forme. Brochure publicitaire.

5 Entrevue RE.

La fonction contrôle la plus importante est liée à l'analyse systématique, sur une base annuelle, de l'amélioration de la performance de l'entreprise. Pour ce faire, le groupe s'est doté d'un système de non-conformité à l'aide de « rapports d'erreurs »<sup>6</sup>, terme employé pour désigner le processus d'identification, de mesure et d'analyse des erreurs de production sur une base hebdomadaire ou mensuelle. Ce travail permet l'analyse subséquente d'éventuelles révisions des procédures de travail.

Un comité de gestion de l'entreprise détermine les grandes orientations de celle-ci et propose et approuve les projets soumis par les différents départements. Les membres du comité prévoient des « rencontres conviviales »<sup>7</sup> hebdomadaires.

## 1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

### 1.2.1 La politique de formation

CG-4 n'a aucune politique de formation, mais à l'évidence, la formation tend à prendre une place importante et à se développer dans cette entreprise. Selon le directeur des projets spéciaux, qui vient tout juste d'élaborer un plan stratégique à cet effet, la formation continue compte comme un instrument important de développement des ressources humaines depuis la fusion.

### 1.2.2 Les pratiques de formation

Avant la fusion, la formation n'était pas très structurée dans l'entreprise. Les salariés apprenaient leur travail individuellement dans l'informel. Depuis la fusion, la formation des nouveaux employés consiste à assigner ceux-ci à une personne expérimentée qu'ils doivent suivre et observer, afin d'apprendre sur le tas. Il n'y a pas d'encadrement particulier, ni de processus standardisé. Les supérieurs immédiats encadrent le processus de manière informelle. De façon générale, les formations sont soit directement offertes par l'entreprise sur la base

6 Entrevue RE.

7 Entrevue RE.

de l'identification des besoins, soit initiées à partir des demandes des individus.

Depuis la fusion, la planification de la formation relève du directeur des projets spéciaux. En effet, c'est lui qui assume la plupart des responsabilités sur les plans décisionnel et opérationnel. C'est dire qu'il clarifie les besoins, planifie les activités au calendrier, établit les contacts avec les fournisseurs de formation, etc. Un programme annuel a été élaboré pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, essentiellement sur la base des écarts entre les estimations de temps de production et les temps réels d'exécution.

### 1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation

Pour l'entreprise une bonne formation c'est « d'atteindre les objectifs donnés au préalable ». <sup>8</sup> Par exemple, la réduction du temps et des coûts sont des indicateurs pour le représentant de l'entreprise.

Une formation à haut rendement, c'est une formation ayant un « bénéfice supérieur » aux attentes de l'entreprise.

### 1.2.4 Les catégories de formation

Les grandes catégories de formation de l'entreprise sont : la formation aux postes de travail, la formation des dirigeants et la formation continue.

#### *La formation au poste de travail*

Tous les nouveaux travailleurs reçoivent une formation au poste de travail désigné à l'embauche. Les objectifs de formation visent à leur faire acquérir les connaissances et habiletés requises pour le poste désigné afin que ces derniers assument leurs fonctions, connaissent les instructions de travail pour effectuer leurs tâches et travaillent de façon sécuritaire. Cette activité est dispensée par compagnonnage.

#### *La formation des dirigeants*

Dans le but de contribuer à un renouvellement du mode de gestion dans le cadre de la restructuration de la gestion des ressources humaines, l'entreprise mise sur la formation des dirigeants. Celle-ci est sous la responsabilité du directeur des projets spéciaux. À cette fin, celui-ci organise des sessions de formation à la communication et à la gestion (« soft skills » par exemple, comment préparer un changement), en collaboration avec des ressources externes.

#### *La formation continue*

Maintes formations courtes et spécifiques sont données au personnel suite à l'introduction de changements technologique ou informatiques ou afin d'assurer une mise à niveau des compétences pour un poste particulier. Ces formations s'adressent tant au personnel des services, par exemple au marketing, qu'au personnel de production, comme les pressiers. Les formations offertes sont dispensées aussi bien à l'interne sur le plancher de production sous la forme de « coaching » qu'à l'externe.

## 1.3 POLITIQUES ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Selon les propos du représentant de l'entreprise, CG-4 a plutôt fait de l'évaluation informelle des activités de formation au cours des deux dernières années, celle-ci portant principalement sur les résultats observables de la formation en poste de travail par les supérieurs immédiats. L'évaluation de la formation est toutefois une préoccupation importante pour le responsable des projets spéciaux car elle permet d'améliorer de façon efficace les activités de formation afin d'améliorer les performances de l'entreprise.

### 1.3.1 L'évaluation formelle de la formation

#### *Évaluation de la satisfaction*

L'entreprise ne procède à aucune évaluation formelle de la satisfaction. Toutefois, les ressources externes, établissements ou firmes, qui dispensent des activités de la

catégorie formation des dirigeants et formation continue effectuent une évaluation de la satisfaction.

#### *Évaluation des apprentissages en fin de formation*

Certaines activités dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées de la catégorie formation des dirigeants et de la formation continue peuvent faire l'objet occasionnellement d'une évaluation des connaissances au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit par ces derniers.

### 1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

#### *Évaluation de la satisfaction*

Les supérieurs immédiats demandent possiblement aux employés leur appréciation des différentes activités dispensées par des ressources externes. Ces échanges informels se font sur les lieux de travail. Ceux-ci ne font l'objet d'aucun rapport formel, mais sont possiblement pris en compte par les supérieurs pour d'éventuelles améliorations dans le choix des ressources externes.

Il est également possible que certains supérieurs s'informent auprès des employés sous leur supervision de leur appréciation des activités de formation aux postes de travail par compagnonnage.

Certains employés évaluent, possiblement, de leur propre initiative, l'ensemble des formations offertes par l'entreprise. Ceux-ci, peuvent juger qu'une formation dispensée par une ressource externe n'est pas pertinente ou que le contenu de l'activité est insatisfaisant.

#### *Évaluation des apprentissages en fin de formation*

Il est possible que certains supérieurs immédiats évaluent les apprentissages en cours d'entraînement aux postes de travail en posant des questions (cas par cas) au travailleur formé afin de savoir si ce dernier a bien compris les explications.

#### *Évaluation en poste de travail*

Les supérieurs immédiats évaluent « quotidiennement sur le terrain »<sup>9</sup>, par observation, le transfert des apprentissages de la formation au poste de travail après une période de travail en poste.

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

Le directeur des projets spéciaux évalue les résultats de la formation sur l'entreprise sur la base d'indicateurs tels que le nombre de non conformités, la rapidité d'exécution et l'augmentation de la productivité. Celui-ci se base sur l'évaluation préalable de l'estimation du temps d'exécution.

### 1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation

Les deux tableaux des pages suivantes résument les pratiques d'évaluation de la formation selon les catégories et les niveaux d'évaluation.

La formation prend une importance grandissante dans cette entreprise et a fait l'objet d'un plan de formation qui est actuellement mis en oeuvre. Ses activités se regroupent en trois catégories principales : la formation au poste de travail, la formation des dirigeants et la formation continue.

Les pratiques d'évaluation de la formation sont actuellement restreintes, bien que l'on soit conscient de leur apport potentiel à l'amélioration de la formation et, par le fait même, à la performance de l'entreprise. Si les pratiques informelles couvrent l'ensemble des activités et des niveaux, les pratiques formelles se limitent actuellement à l'évaluation occasionnelle de la satisfaction et des apprentissages par certains fournisseurs de services. Notons que les pratiques informelles d'évaluation de la formation portent principalement sur les résultats observables en poste de travail par les supérieurs immédiats, en particulier les non conformités.

<sup>9</sup> Entrevue RE.

## PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
La formation aux postes de travail		<p>Évaluation possible de la satisfaction par certains supérieurs.</p> <p>Évaluation possible des apprentissages en cours d'entraînement par les superviseurs par questions cas par cas.</p> <p>Évaluation régulière des comportements « sur le terrain » par les supérieurs immédiats après une période de travail en poste par observation.</p> <p>Évaluation possible de la pertinence des contenus par les employés.</p> <p>Évaluation des résultats par le directeur des projets spéciaux sur la base d'indicateurs tels que la qualité de la production, la rapidité d'exécution et l'augmentation de la productivité.</p>
La formation des dirigeants	<p>Évaluation occasionnelle de la satisfaction par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées.</p> <p>Évaluation occasionnelle des apprentissages par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit.</p>	<p>Évaluation des résultats par le directeur des projets spéciaux sur la base d'indicateurs tels que la qualité de la production, la rapidité d'exécution et l'augmentation de la productivité.</p>
La formation continue	<p>Évaluation occasionnelle de la satisfaction par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées.</p> <p>Évaluation occasionnelle des apprentissages par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit.</p>	<p>Évaluation possible de la satisfaction par les supérieurs immédiats des activités dispensées par des ressources externes.</p> <p>Évaluation possible de la satisfaction et de la pertinence des contenus par les employés.</p> <p>Évaluation des résultats par le directeur des projets spéciaux sur la base d'indicateurs tels que la qualité de la production (non conformités), la rapidité d'exécution et l'augmentation de la productivité.</p>

## PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	Évaluation occasionnelle de la formation des dirigeants et de la formation continue par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées.	Évaluation possible par les supérieurs immédiats des différentes activités de la formation continue dispensées par des ressources externes et de la formation aux postes de travail. Évaluation possible de la pertinence des contenus de la formation continue par les employés.
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	Évaluation occasionnelle de certaines activités dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées de la catégorie formation des dirigeants et formation continue au moyen d'une épreuve écrite ou d'un examen.	Évaluation possible par les supérieurs immédiats de la formation aux postes de travail par question cas par cas.
Niveau 3 : comportements après période de transfert		Évaluation par les supérieurs immédiats de la formation au poste de travail « quotidiennement sur le terrain » après une période de travail en poste par observation.
Niveau 4 : résultats		Évaluation des résultats de l'ensemble de la formation par le directeur des projets spéciaux sur la base d'indicateurs tels que la qualité de la production (non conformités), la rapidité d'exécution et l'augmentation de la productivité.
Niveau 5 : rendement financier		

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

L'entrevue s'est déroulée avec le représentant de l'entreprise qui occupe, entre autres, la fonction de responsable de la formation.

### 2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

La source même des formations de l'entreprise se trouve dans les lacunes que l'on constate au niveau de la production sous forme de rapports de non conformité. Celle-ci donnent lieu à un diagnostic et, le cas échéant, à la conception et la mise en œuvre d'une activité de formation. Par la suite, on s'attend à ce que ces non conformités diminuent et disparaissent. C'est là l'évaluation la plus importante de la formation : au niveau des résultats, sur le terrain. Certaines activités incluent une évaluation des apprentissages en fin de formation. Lorsque c'est le cas, elles sont prises en considération, mais il y en a très peu, de l'ordre de 10%.

Dans un sens, le représentant de l'entreprise est satisfait des pratiques actuelles de la formation : « satisfait, à 50%, peut-être ». Peut-être que l'entreprise pourrait être plus efficace s'il y avait des tests en fin de formation. Les pratiques actuelles limitées aux résultats amènent à réagir sur le tard : la personne a déjà repris son travail et cela peut prendre un certain temps avant que l'on constate les carences de formation. C'est peut-être moins efficient.

### 2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION

La pratique d'évaluation retenue pour cet exercice est l'évaluation de la formation par les résultats, décrite précédemment.

Les réponses au questionnaire du représentant de l'entreprise sont dans l'ensemble très positives, sauf un item relatif à la déontologie<sup>10</sup> où il est légèrement en désaccord. Il s'est abstenu de répondre à trois items relatifs à

l'utilité, compte tenu qu'il n'y a pas de rapport d'évaluation à proprement parler et qu'il n'est pas diffusé.

L'opération est jugée utile parce qu'elle permet de s'assurer de la qualité de la production. Mais cela ne veut pas dire pour autant que la performance de l'employé est au maximum, qu'il est pleinement efficient. La non conformité donne une évaluation indirecte de la formation, mais ce n'est certainement pas le meilleur indicateur. Par ailleurs, c'est la façon la plus simple, la plus faisable, la moins dérangement pour l'entreprise. Il ne serait pas évident de produire des tests pour mieux évaluer la formation. Somme toute, le rapport de non conformité est plus rassurant, surtout si on considère le rapport coûts bénéfiques. « Ça ne veut pas dire que la personne a été formée suffisamment et qu'elle ne pourrait pas être meilleure et s'avancer : ça veut dire que la personne n'induit pas de non conformités dans le processus. Ça a ses limites, mais c'est ce qu'il y a de plus faisable »<sup>11</sup>. Dans le domaine de l'imprimerie, tout n'est pas standardisé, on ne peut pas mesurer chacune des étapes, il y a beaucoup de risques d'erreurs. Cette évaluation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

En ce qui concerne la déontologie, la pratique est considérée comme parfaite, en particulier en ce qui concerne la confidentialité des évaluations. Enfin, la rigueur méthodologique est difficile à juger : la formation est initiée sur la base de l'identification de non conformités, elle est donnée, puis l'on constate que les non conformités disparaissent dans les mois qui suivent. Il y a donc, selon le représentant de l'entreprise, un lien direct, mais qui n'est pas ponctuel, comme un examen.

Les catégories de standards les plus importantes sont la faisabilité et l'utilité. Compte tenu de la pression au niveau de la production, il faut quelque chose de constant, continu, faisable, et utile.

<sup>10</sup> « L'évaluation a été conçue pour aider l'entreprise à répondre adéquatement aux besoins des participants à la formation ».

<sup>11</sup> Entrevue RE.

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

La pratique d'évaluation de la formation considérée la plus importante est l'évaluation des résultats de la formation, en terme de baisse du nombre de non conformités, celles-ci étant le déclencheur des processus de formation. Les pratiques actuelles d'évaluation de la formation pourraient être améliorées, étant donné que l'évaluation des résultats ne permet que tardivement de résoudre les problèmes de formation à la source.

La pratique d'évaluation retenue, l'évaluation informelle des résultats par les non conformités, répond très bien à la plupart des standards de méta-évaluation proposés, selon le représentant de l'entreprise.

Parmi les catégories de standards de méta-évaluation, la faisabilité et l'utilité sont considérées comme les plus importantes.

### 3. Prospective

Selon le représentant de l'entreprise, la priorité en matière d'évaluation de la formation pourrait consister à évaluer la qualité des rapports, suite à la formation sur le système informatisé de gestion. On pourrait, par exemple, demander aux gestionnaires de sortir des rapports selon des variables croisées. La formation a été suivie, mais il n'y a pas eu d'évaluation et dans ce cas-ci, il ne peut pas y avoir de rapports de non conformité qui soient émis.

Pour améliorer les pratiques actuelles d'évaluation de la formation, il faudrait plus de temps, de personnel. Mais l'entreprise disposerait de l'expertise technique en informatique nécessaire, par le biais d'une de ses filiales.

Les échanges sectoriels sur cette question sont vus de manière très positive.

## Références<sup>12</sup>

### DOCUMENTS INTERNES

Entreprise CG-4 inc. (s.d.). (CG-4) où la communication prend forme. Brochure publicitaire.

### DOCUMENTS DANS INTERNET

Entreprise CG-4 inc. (s.d.). *Qui sommes-nous*. En ligne. [http://www.\(CG-4\).ca/](http://www.(CG-4).ca/). Consulté le 14-03-06.

---

<sup>12</sup> Pour préserver l'anonymat de l'entreprise qui est auteur de documents, les références décrites ici doivent être lues selon le principe suivant. La première mention de l'auteur est identifiée par le mot « Entreprise », suivi de lettres et d'un chiffre, et d'une autre mention s'il y a lieu (ex : CG-4 inc.). Pour ce qui est des autres rubriques, le nom de l'entreprise est masqué par la mention de lettres et d'un chiffre uniquement entre parenthèse (ex : (CG-4)).







