



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

L'ENTREPRISE M-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 .....	5
1.2.1 La politique de formation .....	5
1.2.2 Les pratiques de formation .....	6
1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation.....	6
1.2.4 Les catégories de formation.....	7
1.3 POLITIQUE ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION.....	8
1.3.1 L'évaluation formelle de la formation.....	8
1.3.2 L'évaluation informelle de la formation.....	9
1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation .....	10
2. RÉFLEXION CRITIQUE SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	13
2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION .....	13
2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION .....	13
2.3 RÉSUMÉ DE LA RÉFLEXION CRITIQUE SUR L'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	14
3. PROSPECTIVE.....	15
RÉFÉRENCES.....	16

## Résumé

L'entreprise M-4 est une petite entreprise de 67 employés, dont 39 syndiqués oeuvrant dans le domaine de la galvanisation. Cette entreprise est certifiée ISO 9002 et produit à un niveau de qualité très élevé. Son taux de roulement de personnel est faible. Elle privilégie une philosophie de gestion basée sur « la participation des salariés à l'amélioration de la qualité des produits, à l'augmentation de la productivité et à la réduction des coûts ». L'organisation de la production se base sur des équipes multidisciplinaires dites « semi-autonomes », où chaque membre doit occuper chacune des fonctions en rotation de manière à préserver sa polyvalence. L'entreprise exerce un contrôle rigoureux de ses employés non syndiqués par l'évaluation du rendement. Les candidats aux postes syndiqués doivent pour leur part subir un processus de sélection très élaboré.

M-4 n'a pas de politique formelle de formation. Par ailleurs, sa certification ISO précise les compétences que son personnel doit posséder. L'essentiel de ses efforts de formation se concentre sur la formation aux postes de travail qui vise, en 2 ½ ans, à former les employés polyvalents requis par ses équipes semi-autonomes. À ce programme s'ajoutent aussi de multiples activités de formation continue.

C'est dans le cadre du programme de formation aux postes de travail que se trouvent les pratiques les plus structurées et les plus importantes d'évaluation de la formation. Celles-ci portent sur l'évaluation des connaissances et des comportements après une période d'entraînement, et ce pour chacun des 6 modules de formation. Cette évaluation mène à l'accréditation de l'employé à chacun des postes de travail, confirmant qu'il est en mesure d'effectuer correctement les tâches de manière conforme à la documentation ISO, mais aussi de contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Elle constitue aussi une évaluation du rendement liée à sa progression salariale.

En ce qui concerne la formation continue, un suivi est opéré par les services administratifs via le supérieur immédiat de manière à s'assurer que les employés ont opéré un transfert des nouvelles compétences acquises.

L'évaluation de la satisfaction et des apprentissages en fin de formation est couverte de manière occasionnelle par les établissements ou firmes de formation. Des pratiques informelles d'évaluation occupent une place importante et viennent compléter l'ensemble des pratiques formelles de l'entreprise.

L'entreprise est satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation. Par ailleurs, la formation en poste de travail pourrait être enrichie de manière à accroître la compréhension de certains processus par les nouveaux opérateurs. Cette amélioration de la formation pourra donner lieu à de légères modifications des pratiques actuelles d'évaluation tel l'ajout d'items aux questionnaires pour la certification et une vérification orale de la compréhension par les formateurs en fin de formation. L'entreprise dispose des ressources nécessaires à ces améliorations.

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

Constituée en société en 1989, M-4<sup>1</sup> est une usine dans le domaine de la galvanisation qui utilise une technologie de pointe lui permettant d'être unique dans son secteur d'activité. Ses produits sont destinés principalement au marché de la construction, de l'industrie manufacturière et aux centres de distribution d'acier. M-4 est une entreprise en coparticipation, mais elle est gérée de façon indépendante, eu égard à ses deux partenaires, et possède son propre service de marketing et de vente. Elle est certifiée ISO 9002<sup>2</sup> et fonctionne en continu à raison de 7 jours par semaine et 24 heures par jour. Elle compte actuellement 67 employés : 28 cadres et non-cadres non syndiqués; et 39 syndiqués qui représentent l'ensemble des employés à la production, à l'entretien et au laboratoire. Le taux de roulement du personnel est faible.

L'entreprise a pour mission de produire et de distribuer des produits qui « rencontrent ou excèdent les exigences du client tout en offrant un retour convenable sur l'investissement des actionnaires. »<sup>3</sup> Celle-ci est supportée par des valeurs de sécurité et d'excellence de l'environnement en ayant toujours un souci constant du client.

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

L'entreprise a élaboré plusieurs politiques régissant les activités de l'entreprise, le travail et la gestion des ressources humaines. Un manuel élaboré à l'intention de tous les employés résume l'ensemble des politiques et explique sa philosophie qui inspire le climat de travail. Pour les employés syndiqués, la convention collective explique plus en détail certaines conditions de travail.

M-4 privilégie une philosophie de gestion basée sur « la participation des salariés à l'amélioration de la qualité des produits, à l'augmentation de la productivité et à la réduction des coûts », essentielle pour être plus com-

pétitive.<sup>4</sup> Pour ce faire, elle mise sur les communications franches et ouvertes et sur la responsabilisation de ses employés. Ainsi, tous les matins, les employés de production participent à une rencontre où ils sont informés de la production de la veille, des changements de procédure des normes ISO et du développement de l'entreprise, comme l'achat de nouveaux appareils. Ils sont également amenés à échanger leurs commentaires et à formuler des suggestions. En somme, ces rencontres permettent à tous les salariés de connaître les objectifs et les résultats de l'entreprise.

La structure de l'organisation est basée sur des équipes multidisciplinaires ou communément nommées équipes semi-autonomes, « où chaque membre participe et fournit des idées afin d'améliorer la productivité. »<sup>5</sup> Une rotation de poste à l'intérieur de chacune des équipes du département production s'effectue à toutes les 2 semaines. De plus, une rotation des coordonnateurs responsables des équipes de travail s'effectue à tous les 6 mois. La polyvalence de chaque membre est donc privilégiée.<sup>6</sup>

L'entreprise mise sur un régime d'« avantages sociaux flexibles » afin de rester à l'avant-garde dans le domaine et d'assurer une protection adéquate de tous ses membres. De plus, elle offre un régime de partage des gains « afin de reconnaître et récompenser les efforts produits par tous les membres de l'entreprise vers l'atteinte des objectifs et d'amélioration continue. »<sup>7</sup> M-4 offre également un programme d'aide confidentiel aux employés et leur famille immédiate « pour prévenir, identifier et résoudre les difficultés que la vie peut apporter. »<sup>8</sup>

Outre le niveau financier, la fonction contrôle est appliquée, par ordre d'importance, via l'évaluation du rendement pour le groupe de travail non syndiqué, la sélection des candidats à l'embauche, et les normes ISO et de santé et sécurité au travail.

1 Pour protéger l'anonymat de l'entreprise étudiée, toutes les références documentaires et les citations portent la mention M-4, mention qui renvoie à l'auteur du texte.

2 ISO est une méthode de gestion de la qualité.

3 Guide de l'employé, p. 4.

4 Convention collective, p. 1.

5 Ibid., p.1.

6 Les équipes, selon les propos recueillis, sont inégales au niveau de leur autonomie et de la participation de chaque membre au sein des équipes, certaines équipes ayant besoin davantage de supervision ou de guide que d'autres. L'entreprise préfère laisser les équipes évoluer à leur rythme. Ces différences se reflètent au niveau des pratiques de formation.

7 Guide de l'employé, p. 21.

8 Ibid., p. 22.

L'évaluation du rendement pour le personnel non syndiqué, cadre et non-cadre, est un exercice qui se veut constructif. Il a pour but le perfectionnement de l'employé et l'avancement de l'entreprise. L'entreprise souhaite qu'idéalement l'employé et son supérieur immédiat échangent sur les points forts de l'employé et les aspects qu'il devrait améliorer. Un formulaire dûment rempli au terme de l'exercice d'évaluation doit refléter « fidèlement la discussion entre l'employé et son supérieur immédiat. »<sup>9</sup> L'entreprise souhaite ainsi qu'aucun effort ne soit négligé « pour en arriver à une entente sur le contenu final de l'évaluation. »<sup>10</sup>

L'employé et son supérieur immédiat doivent tous deux remplir le formulaire d'évaluation du rendement au moins deux jours avant l'entrevue. L'entreprise veut « ainsi s'assurer qu'ils sont tous les deux préparés quand vient le moment de discuter du rendement et du perfectionnement de l'employé. »<sup>11</sup> Ceux-ci doivent avoir préalablement une bonne compréhension des résultats qui sont attendus du poste évalué. À l'aide d'un tableau, dans la première section du formulaire conçu à cet effet, ils attribuent une cote, sur une échelle de 1 à 4, qui correspond au niveau d'atteinte des objectifs organisationnels fixés au début de la période d'évaluation par l'employé et son supérieur immédiat.

Dans un deuxième temps, ils doivent se pencher sur les objectifs personnels et professionnels qui avaient été convenus à l'évaluation du rendement précédente. Pour ce faire, un formulaire précise chacune des compétences attendues selon le poste<sup>12</sup>. Chacun attribue une cote, sur une échelle de 1 à 5, qui correspond au niveau de chacune des compétences démontré par l'employé dans l'exercice de ses fonctions. Cette échelle se compose

ainsi : 1) insatisfaisant ;<sup>13</sup> 2) en formation ;<sup>14</sup> 3) entièrement satisfaisant ;<sup>15</sup> 4) supérieur ;<sup>16</sup> 5) exceptionnel.<sup>17</sup>

Dans un troisième temps, l'employé et le supérieur immédiat sont amenés à indiquer et justifier, par ordre d'importance, trois compétences liées à la performance qui permettraient de développer le plein potentiel de l'employé. Par la suite, ceux-ci doivent penser « à la formation, scolaire ou professionnelle, à l'expérience, ou aux activités dont l'employé aurait besoin pour améliorer son rendement et/ou se qualifier pour d'autres postes. »<sup>18</sup> À l'aide d'un tableau, ils doivent indiquer les actions à entreprendre et les responsabilités tout en indiquant l'échéance des projets identifiés.

Enfin, ils doivent convenir d'objectifs organisationnels précis pour la période suivant cette évaluation du rendement. « Ces objectifs doivent contribuer à la réalisation des résultats attendus de l'emploi et à l'atteinte d'objectifs organisationnels ». <sup>19</sup> Ces derniers sont amenés à formuler des commentaires et à signer le formulaire qu'ils remettront par la suite à la directrice des services administratifs. L'entreprise ne se sert pas de manière formelle de cette évaluation pour évaluer les résultats de la formation sur l'organisation.

La fonction contrôle est appliquée de façon aussi importante à la sélection des candidats à l'embauche. « Pour les postes au laboratoire et à l'entretien, les qualifications et exigences de base sont un D.E.C. dans la spécialité concernée, deux ans et plus d'expérience de travail pertinente en milieu industriel et réussir les tests de sélection. »<sup>20</sup> Pour les postes aux opérations, un secondaire V

9 Formulaire d'évaluation du rendement – personnel cadre, p. 1.

10 Ibid., p.1.

11 Ibid., p. 1-2.

12 Par exemple, les compétences-clé attendues du personnel cadre sont : les connaissances, la prise de décision, la planification, le contrôle, le leadership, le coaching, le travail en équipe, l'innovation et l'amélioration continue et la gestion des ressources humaines.

13 Importantes lacunes dans la plupart des aspects liés à cette compétence. Une évaluation est nécessaire à court terme.

14 L'employé a besoin de mieux maîtriser les aspects liés à cette compétence avant qu'une cote puisse être attribuée.

15 Compétence pour laquelle l'employé répond pleinement aux normes dans tous les aspects liés à celle-ci.

16 Compétence pour laquelle l'employé est au moins au niveau entièrement satisfaisant dans tous les aspects du travail et qui dépasse ce niveau pour plusieurs aspects importants liés à cette compétence.

17 Compétence pour laquelle l'employé dépasse la norme dans tous les aspects du travail. Des résultats de grande qualité sont régulièrement atteints pour tous les aspects importants liés à cette compétence.

18 Formulaire d'évaluation du rendement – personnel cadre, p. 5.

19 Ibid., p. 6.

20 Convention collective, p.2.

est exigé et le candidat doit également réussir les tests de sélection.

Le processus de sélection comporte les étapes suivantes : passation de la Batterie générale de tests d'aptitude (BGTA); un test médical; et enfin un « laboratoire ». Pour ce dernier, les candidats (environ 4 personnes à la fois) sont en observation, pendant 3 à 4 heures. Participent à cette observation une personne dans le groupe de travail prévu, le directeur concerné, la responsable des services administratifs et une personne choisie selon le besoin. Au moyen de mises en situation, les candidats sont invités à résoudre des problèmes en équipe et individuellement, tant en contexte de travail d'équipe, par exemple bâtir une maison en blocs LÉGO, que par écrit. Au terme de cet exercice, les candidats sélectionnés sont rencontrés lors de 2 entrevues.<sup>21</sup> Les candidats retenus suite à l'entrevue sont considérés à l'essai pour une période de 540 heures pour les postes à la production.<sup>22</sup> La réussite des candidats s'appuie sur la base d'indicateurs tels que leurs capacités d'apprentissage, les relations interpersonnelles, la communication et le travail d'équipe.

Le respect des normes ISO et la santé et sécurité des travailleurs prend également une place importante dans la fonction contrôle de l'entreprise. La direction de M-4 s'engage à respecter les lois et règlements applicables et à garantir de bonnes pratiques professionnelles de la part de tous ses membres. Par ailleurs, l'entreprise maintient « un niveau élevé de santé et sécurité sur les lieux de travail afin d'empêcher les accidents et les maladies industrielles. » Un comité de santé-sécurité paritaire est formé afin « d'enquêter sur les accidents/incidents survenus et de faire des recommandations, de discuter des questions relatives à la sécurité pertinentes à l'entreprise et de faire des inspections périodiques. »<sup>23</sup>

21 Selon les propos de la représentante de l'entreprise, le processus est à ce point rigoureux que sur une cinquantaine de candidats, lorsque deux candidats sont retenus, cela est considéré comme un bon résultat.

22 Période d'essai de 30 jours pour le personnel non syndiqué.

23 Convention collective, p. 46.

## 1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

### 1.2.1 La politique de formation

L'entreprise n'a pas de politique formelle de formation, mais dans le cadre de sa certification ISO, un énoncé sur « ses besoins particuliers » en formation et « les compétences qui sont importantes et qui doivent être à jour » y est consigné.<sup>24</sup> Cet énoncé tient compte des besoins spécifiques de l'entreprise tant pour le personnel non syndiqué que syndiqué. Les exigences en ce qui a trait aux compétences du personnel syndiqué sont déterminées sur la base du processus opérationnel de l'entreprise et documentées afin de répondre aux critères d'obtention et de maintien de la certification ISO<sup>25</sup> et aux fins de formation.

Pour le personnel syndiqué, à la production, à l'entretien et au laboratoire, l'entreprise s'assure que chaque employé possède la formation nécessaire pour exécuter correctement ses tâches. Les nouveaux employés de la production doivent suivre un long processus de formation aux postes de travail compte tenu de la polyvalence exigée au sein des équipes semi-autonomes. La progression salariale et la formation sont également intimement liées. « Le taux de salaire est basé sur la polyvalence des techniciens et l'acquisition des compétences résultant d'une rotation aux postes rattachés à la production, incluant réception et expédition. »<sup>26</sup>

Par ailleurs, afin de se conformer aux lois et règlements en vigueur du gouvernement du Québec en matière de santé et sécurité du travail, l'entreprise prend toutes les dispositions nécessaires pour ce faire, comme nous l'avons indiqué précédemment. « À cet effet, des programmes de formation et de prévention d'accidents sont mis de l'avant afin d'assurer un milieu de travail sain et sécuritaire. »<sup>27</sup>

24 Entrevue avec RH.

25 Les étapes à franchir pour qu'une entreprise réponde aux critères d'obtention de la certification ISO sont : documenter le système de management, mettre en œuvre le système, vérifier l'efficacité du système par des audits internes et enregistrer le système par un auditeur externe.

26 Convention collective, p. 39.

27 Ibid., p.6

Dans l'ensemble, M-4 opte pour une approche de développement continu de son personnel articulée à sa stratégie des affaires. La formation pour l'entreprise est donc entendue comme une valeur importante qui « lui permet de s'améliorer constamment »<sup>28</sup>.

### 1.2.2 Les pratiques de formation

L'entreprise mise beaucoup sur la formation de son personnel tant pour le personnel non syndiqué que syndiqué. Elle cherche continuellement « des formations qui vont intéresser les employés, mais également qui vont amener une contribution »<sup>29</sup> pour l'entreprise. Les demandes de formation sont initiées tant par l'entreprise que par les individus. Au cours des deux dernières années, les activités identifiées lors de l'évaluation du rendement ont été nombreuses pour le personnel non syndiqué.

Les demandes spécifiques initiées par l'individu sont considérées et traitées cas par cas. Par exemple, un employé peut suivre une formation collégiale ou universitaire dans le but de progresser au sein de l'entreprise si celle-ci juge la demande pertinente. Les coûts sont défrayés par l'entreprise. Selon les différents intervenants rencontrés, il semble plus difficile pour le personnel syndiqué d'initier une demande spécifique à l'extérieur de l'entreprise compte tenu de l'horaire de travail de 12 heures pour certains<sup>30</sup> et de l'alternance des quarts de travail à toutes les semaines pour d'autres.<sup>31</sup>

Pour le personnel syndiqué, outre les formations au poste de travail dispensées en fonction de l'embauche<sup>32</sup>, d'autres activités répondant à des besoins particuliers leurs sont offertes par l'entreprise : lorsqu'il y a des modifications au niveau des procédures de travail dans le cadre de la certification ISO : 9002 ou pour une for-

mation de rappel en santé et sécurité ou lorsqu'il y a un changement technologique comme l'achat d'un nouvel équipement. Les efforts les plus importants sont surtout orientés sur la santé et sécurité.

Tel que recommandé dans les étapes à franchir dans le processus conduisant à l'obtention de la certification ISO, les employés participent à la rédaction de la documentation et des manuels de formation. Chez M-4, le coordonnateur santé et sécurité est en charge du module de formation principal tandis que les autres coordonnateurs s'occupent, de façon générale, de deux modules de formation chacun. Ces derniers élaborent les modules en fonction « de ce qu'ils jugent important et ce qui doit être inclus dans chaque module de formation. Ce ne sont pas seulement les opérations telles quelles, mais également une connaissance plus large du poste » et des changements.<sup>33</sup>

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

Pour le représentant de l'entreprise une bonne formation c'est « une formation pertinente en terme de résultat et dont le résultat crée un impact sur l'entreprise. Tant au niveau de la psychologie de la personne, soit son approche avec les autres, qu'une technique qui doit amener un résultat, une amélioration ou une façon de faire efficace. » Une formation à haut rendement, c'est « une formation qui apporte les améliorations escomptées. »<sup>34</sup>

Pour les travailleurs rencontrés, une bonne formation doit être structurée et d'une durée suffisante afin de couvrir l'ensemble de la matière. Elle devait être aussi dispensée par des formateurs ayant des habiletés à transmettre les connaissances. Idéalement, un formateur devait être attiré pour chaque poste de travail afin qu'il puisse « expliquer calmement en présence d'un travailleur expérimenté qui exécute les tâches. » Les formateurs devraient s'assurer que l'apprenti a bien compris les explications, tant pour le manuel du module de formation que le coaching, incluant toutes les notions de base et de sécurité.

28 Entrevue avec RE.

29 Idem.

30 « Pour les salariés affectés à la production, l'horaire normal de travail est constitué de douze (12) heures de travail au poste qui lui a été désigné pour les équipes de douze (12) heures. Ces équipes de travail sur rotation, doivent travailler deux (2) semaines consécutives afin d'en arriver à une moyenne hebdomadaire de quarante-deux (42) heures. » Convention collective, p. 23.

31 Pour la réception et l'expédition, les équipes de travail alternent une semaine de jour et une semaine de soir.

32 L'entreprise a embauché 2 candidats en 2004.

33 Entrevue RTE

34 Entrevue RE

« Certains postes demandent de la rapidité et certaines explications peuvent parfois manquer » lorsque le formateur explique tout en continuant son travail.<sup>35</sup>

#### 1.2.4 Les catégories de formation

Il existe dans cette entreprise trois grandes catégories de formation : la formation d'embauche, la formation aux postes de travail et la formation continue.

##### *La formation d'embauche*

La formation d'embauche, d'une durée de plus de 4 heures échelonnées sur 1 ½ à 2 jours, est dispensée par le coordonnateur santé et sécurité, environnement et formation. L'employé est informé des règles et normes générales de santé et sécurité et du travail d'équipe attendu. Il fait une visite complète de l'entreprise et est présenté au personnel.

Par la suite, le nouvel employé est introduit au poste de travail désigné à l'embauche. Ainsi, pour le personnel désigné aux opérations « la première journée, l'employé regarde le travail et aide les autres membres de l'équipe. Selon son habileté, il débute son travail sur le pont roulant.<sup>36</sup> Il se promène avec le pont roulant pour comprendre le fonctionnement. »<sup>37</sup>

##### *La formation aux postes de travail*

Tous les nouveaux employés 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 : assumer ses fonctions, connaître les instructions de travail pour effectuer ses tâches et travailler de façon sécuritaire. Pour le personnel non syndiqué, cette formation est dispensée par compagnonnage.

Pour le personnel syndiqué aux opérations, chaque poste, 6 par équipe semi-autonome, a un module de formation qui comprend une formation théorique reliée

à l'emploi et une session pratique par coaching et par compagnonnage en poste de travail. La formation théorique consiste, pour l'employé, à lire le module de formation ayant la forme d'un manuel de procédures contenant les instructions de travail. Celui-ci est libéré de ses fonctions de deux à quatre heures sur le temps de travail. Cette formation est suivie d'une session de coaching par un travailleur formateur d'expérience. Par la suite, l'employé poursuit son apprentissage par compagnonnage en cours de travail par les membres de l'équipe semi-autonome.

La durée de la formation par coaching peut varier pour chaque personne et pour chaque emploi. Bien qu'un nombre d'heures soit prescrit dans chaque module, la durée de cette activité peut être, dans les faits, déterminée par le travailleur formateur désigné par l'équipe ou par un supérieur. Les capacités d'apprentissage des nouveaux travailleurs ou les exigences de production sont les raisons soulevées par les intervenants rencontrés pour expliquer cette différence.<sup>38</sup> Il faut également mentionner que chaque équipe a sa propre dynamique au niveau de son autonomie et de la participation des membres au sein de l'équipe. Ces différences, notées tant par le représentant de l'entreprise que le responsable de la formation, peuvent avoir une influence sur la durée, mais aussi sur la façon de dispenser la formation.

Au terme du processus de formation, soit environ 2 ½ ans, l'employé doit être en mesure d'effectuer en rotation les 6 postes de travail au sein de l'équipe.

##### *La formation continue*

Les activités de la catégorie formation continue s'adressent à tous les groupes de personnel de l'entreprise.

Des activités de formation reliées à la santé et sécurité, à la gestion du personnel et à l'administration sont offertes pour le personnel non syndiqué. La majorité des activités sont dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées, mais aussi par des associations professionnelles. Celles-ci font suite à l'exercice d'identification des besoins de formation pour chacun

35 Entrevue ST

36 Les employés doivent cumuler de 500 à 600 heures de pratique sur le pont roulant et le chariot élévateur pour avoir leur permis d'apprenti.

37 Entrevue RTE.

38 « Certains postes demandent de la rapidité et le travailleur formateur explique la tâche tout en travaillant ». Entrevue ST.

des employés non syndiqués lors de l'évaluation du rendement. Toutes les données sont inscrites sur une feuille de contrôle (« sommaire de la formation »).

Des activités de formation continue en santé et sécurité visent également certains travailleurs responsables de la prévention afin de maintenir les normes de santé sécurité et de renforcer les capacités d'intervention et de prévention des intervenants. Ces activités sont dispensées par des ressources externes.

Dans cette catégorie s'ajoutent aussi les formations de rappel pour tous les employés en santé et sécurité et, pour le personnel aux opérations, les mises à jour des instructions de travail découlant du contrôle qualité. Ces dernières sont dispensées au moyen d'un formulaire que les employés doivent lire.

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

L'entreprise n'a pas de politique formelle d'évaluation de la formation. Dans le cadre de la certification ISO, l'énoncé se rapportant à la formation prévoit un « suivi des compétences qui sont importantes et qui doivent être à jour », à l'aide d'un système de rapports. Celui-ci permet à l'entreprise de s'assurer que chaque employé possède la formation nécessaire pour exécuter correctement ses tâches et que les procédures sont exécutées de la manière décrite dans la documentation.

Par ailleurs, « pour progresser, un salarié doit avoir complété avec succès une évaluation du rendement basé sur l'apprentissage aux postes de travail. La progression se fait aux six mois. »<sup>39</sup> Si un travailleur stagne en cours de processus d'apprentissage, l'entreprise bloque sa progression salariale. Toutefois, elle essaie de motiver l'employé avant de recourir à cette mesure.

Tout comme la formation, l'évaluation de la formation est vue par l'entreprise comme une valeur importante articulée à sa mission commerciale qui « lui permet de s'amé-

liorer constamment » et de rencontrer les exigences de ses clients.<sup>40</sup> Les conditions essentielles ou nécessaires sont donc de se doter d'outils pour répondre à ce besoin. Outre certaines pratiques d'évaluation formelle de la formation encadrées par les démarches franchies pour l'obtention de la certification ISO, l'évaluation informelle de la formation prend une place prépondérante selon les propos du représentant 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, il y a parfois évaluation de la satisfaction dans le cas des activités de la catégorie formation continue dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées.

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

Certaines activités de la catégorie formation continue dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées peuvent occasionnellement faire l'objet d'une évaluation des apprentissages par ces derniers au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit. Toutes les attestations sont ajoutées au dossier de l'employé.

##### *Évaluation en poste de travail après une période d'entraînement*

Un suivi est effectué systématiquement par la responsable des services administratifs auprès des supérieurs immédiats des employés non syndiqués ayant participé à des activités de la catégorie formation continue après une période d'environ trois mois. Au moyen d'une feuille de contrôle « sommaire de la formation », le supérieur immédiat est amené à indiquer si, oui ou non, les employés « ont démontré une acquisition des compétences de la formation » dans leur travail.<sup>41</sup> Le supérieur signe le formulaire et le remet à la responsable des services administratifs.

40 Entrevue avec RH.

41 Feuille de contrôle « sommaire de la formation » 2004.

Une « évaluation du rendement basé sur l'apprentissage aux postes de travail » est effectuée systématiquement après une période d'entraînement auprès du personnel syndiqué pour chacun des 6 modules de formation aux postes de travail. Cette évaluation mène à l'accréditation de l'employé, pour chaque poste de travail, confirmant ainsi que celui-ci a la formation nécessaire pour effectuer correctement ses tâches et qu'elles sont exécutées de la manière décrite dans la documentation. Celle-ci « se fait lorsque l'employé se sent prêt ou lorsque le supérieur juge que l'employé est prêt à être évalué. »<sup>42</sup> À l'aide de formulaires et de grilles d'observation, l'évaluateur attiré, souvent le formateur ou un membre de l'équipe, et le coordonnateur<sup>43</sup> demandent à l'employé de répondre à des questions qu'il peut lire à l'avance, et de démontrer par des mises en situation l'exécution de son travail. Le seuil de passage est fixé à 85 %, mais les résultats vont souvent au-delà de celui-ci. Tous les résultats sont compilés et inscrits au dossier de l'employé.

### 1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

#### *Évaluation de la satisfaction*

La responsable des services administratifs demande régulièrement aux employés du groupe non syndiqué leurs appréciations des différentes activités de la catégorie formation continue. Ces échanges informels se font sur les lieux de travail. Ceux-ci ne font l'objet d'aucun rapport formel, mais sont pris en compte par la responsable des services administratifs pour d'éventuelles améliorations dans le choix des ressources externes.

Le coordonnateur santé et sécurité demande régulièrement aux travailleurs syndiqués et aux nouveaux formés du groupe syndiqué leur appréciation sur l'ensemble des formations offertes par l'entreprise. Il est également possible que certains coordonnateurs s'informent auprès des employés sous sa supervision de leurs appréciations des modules de formation et des activités de coaching et de compagnonnage. De façon générale, l'évaluation des formations dispensées par des ressources externes

pour le personnel syndiqué se fait lors des rencontres de « debriefing » entre pairs.

Certains employés évaluent, de leur propre initiative, l'ensemble des formations offertes par l'entreprise. Ceux-ci, peuvent juger qu'une formation dispensée par une ressource externe de la catégorie formation continue n'est pas pertinente ou que le contenu de l'activité est insatisfaisant. Les commentaires sont pris en compte par la responsable des services administratifs ou par le coordonnateur santé et sécurité pour les choix éventuels de ressources externes. Un employé peut aussi de sa propre initiative choisir un travailleur dans son équipe de travail qui lui semble avoir les habiletés nécessaires pour bien lui transmettre, par coaching ou par compagnonnage, les connaissances nécessaires à l'apprentissage aux postes de travail.

#### Évaluation des apprentissages en fin de formation

Il est possible que certains formateurs et certains coordonnateurs évaluent les apprentissages en fin de formation 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*

Dans chaque équipe de travail semi-autonome, les membres font une évaluation informelle tout au long et après la période d'entraînement en poste de travail dans le cadre de la formation d'embauche et de la formation aux postes de travail. Ils observent les comportements des travailleurs nouvellement formés et réajustent, aux besoins, certaines façons de faire ou certains comportements attendus. Ces derniers s'appuient sur la base d'indicateurs comme le travail d'équipe, le partage des tâches, le savoir-être, le savoir-faire, l'implication et la polyvalence.

La responsable des services administratifs évalue également le transfert des apprentissages en poste de travail des employés sous sa supervision qui participent aux activités dispensées par des ressources externes de la catégorie formation continue.

<sup>42</sup> Entrevue RTE.

<sup>43</sup> L'employé est évalué par différents coordonnateurs durant son processus d'apprentissage à cause de la rotation des coordonnateurs aux 6 mois.

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

La responsable des services administratifs évalue les résultats de l'ensemble des formations sur l'entreprise sur la base d'indicateurs tel le changement dans les comportements, l'amélioration continue et le travail d'équipe.

Celle-ci évalue également le rendement financier de l'ensemble des formations sur la base d'indicateurs tels que, le maintien de la productivité et le maintien et la réduction des coûts lors de changements technologiques.

#### 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 de formation et les niveaux d'évaluation.

Une bonne part des efforts de formation de cette entreprise se concentre dans son programme de formation aux postes de travail. Ce programme vise, en 2 ½ ans, à former des employés polyvalents, pleinement en mesure de participer aux équipes semi-autonomes de la production. Notons que les normes ISO de cette entreprise comportent des précisions sur les besoins particuliers de formation et les compétences qui doivent être à jour. À ce programme s'ajoutent aussi de multiples activités de formation continue.

C'est dans le cadre du programme de formation aux postes de travail que se trouvent les pratiques les plus structurées d'évaluation de la formation. Celles-ci portent sur l'évaluation des connaissances et comportements après une période d'entraînement, et ce pour chacun des 6 modules de formation. Cette évaluation mène à l'accréditation de l'employé à chacun des postes de travail, confirmant qu'il est en mesure d'effectuer correctement les tâches de manière conforme à la documentation ISO. Elle constitue aussi une évaluation du rendement liée à sa progression salariale. En ce qui concerne la formation continue, un suivi est opéré par les services administratifs via le supérieur immédiat de manière à s'assurer

que les employés ont opéré un transfert des nouvelles compétences acquises.

Il n'y a pas d'évaluation formelle et systématique de la satisfaction et des apprentissages en fin de formation par l'entreprise. Ces deux niveaux sont couverts de manière occasionnelle par les établissements ou firmes de formation. Par ailleurs, les pratiques informelles d'évaluation occupent une place importante et viennent compléter les pratiques formelles de l'entreprise, entre autres en ce qui concerne la satisfaction, les comportements, les résultats et le rendement financier de la formation. Notons aussi l'importance des pratiques informelles d'évaluation de la formation aux postes de travail au sein des équipes de travail semi-autonomes.

## PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
La formation d'embauche		<p>Évaluation régulière de la satisfaction par coordonnateur santé et sécurité.</p> <p>Évaluation de la satisfaction initiée par les travailleurs.</p> <p>Évaluation en poste de travail par les membres des équipes semi-autonomes par observation sur la base d'indicateurs tels que le travail d'équipe, le partage des tâches, le savoir-être, le savoir-faire, l'implication et la polyvalence.</p>
La formation aux postes de travail	<p>Évaluation systématique des connaissances et comportements après période d'entraînement pour chacun des 6 modules de formation aux postes de travail. À l'aide de formulaires et de grilles d'observation par l'évaluateur attitré et le coordonnateur. Seuil de passage de 85%.</p>	<p>Évaluation possible de la satisfaction par les coordonnateurs.</p> <p>Évaluation de la satisfaction initiée par les travailleurs.</p> <p>Évaluation possible des apprentissages en fin de formation par les formateurs et les coordonnateurs.</p> <p>Évaluation en poste de travail par les membres des équipes semi-autonomes par observation.</p>
La formation continue	<p>Évaluation occasionnelle de la satisfaction par les établissements d'enseignement et les firmes spécialisées.</p> <p>Évaluation occasionnelle des apprentissages en fin de formation par les établissements d'enseignement et les firmes spécialisées par épreuve ou examen écrit.</p> <p>Évaluation systématique des nouvelles compétences en poste de travail du personnel non syndiqué après une période d'entraînement de 3 mois par les supérieurs immédiats à l'aide d'une feuille de contrôle.</p>	<p>Évaluation régulière de la satisfaction en groupe lors de rencontre de travail par la responsable des services administratifs. Prise en compte dans le choix des ressources externes de formation.</p> <p>Évaluation de la satisfaction initiée par les travailleurs.</p> <p>Évaluation du transfert des apprentissages en poste de travail par la responsable des services administratifs.</p>

## PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	Évaluation occasionnelle de la formation continue par certains établissements et firmes spécialisées fournissant cette formation.	Évaluation de l'ensemble des formations par la responsable des services administratifs et le coordonnateur santé et sécurité. Évaluation possible de la formation aux postes de travail par les coordonnateurs. Évaluation de l'ensemble des formations dispensées par des ressources externes par la responsable des services administratifs lors des rencontres de travail. Évaluations initiées par les travailleurs pour l'ensemble des formations et transmises à la responsable des services administratifs ou au coordonnateur santé et sécurité.
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	Évaluation occasionnelle de la formation continue au moyen d'épreuves ou d'examens écrits par les établissements et les firmes spécialisées.	Évaluation possible de la formation aux postes de travail à l'aide de questions posées par les formateurs et les coordonnateurs.
Niveau 3 : comportements après période de transfert	Évaluation systématique des connaissances et comportements après période d'entraînement pour chacun des 6 modules de formation aux postes de travail. À l'aide de formulaires et de grilles d'observation par l'évaluateur attitré et le coordonnateur. Seuil de passage de 85%. Évaluation systématique de la formation continue du personnel non syndiqué après 3 mois par le supérieur immédiat à l'aide d'une feuille de contrôle. L'employé doit démontrer une acquisition des compétences dans son travail.	Évaluation de la formation d'embauche et de la formation aux postes de travail par les membres des équipes semi-autonomes par observation. Évaluation du transfert des apprentissages de la formation continue par la responsable des services administratifs.
Niveau 4 : résultats		Évaluation de l'ensemble des formations par la responsable des services administratifs sur la base d'indicateurs comme le changement dans les comportements, l'amélioration continue et le travail d'équipe.
Niveau 5 : rendement financier		Évaluation de l'ensemble des formations par la responsable des services administratifs sur la base d'indicateurs tels que, le maintien de la productivité et le maintien et la réduction des coûts lors de changements technologiques.

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

L'exercice de réflexion critique s'est déroulé avec la responsable des services administratifs et représentante de l'entreprise, le responsable de la formation, et un représentant des employés syndiqués.

### 2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Les pratiques d'évaluation jugées les plus importantes concernent l'évaluation de la formation au poste de travail des opérateurs. Elle permet de savoir si l'employé est apte à occuper sa fonction. Si le travailleur n'est pas complètement capable d'assumer sa fonction, les autres travailleurs devront compenser son inefficacité. Si les gens sont bien formés, la qualité sera meilleure et le rendement de l'entreprise en témoignera.

L'évaluation de la formation contribue à s'assurer d'une conformité aux normes ISO. Par ailleurs, elle ne s'y limite pas. L'entreprise doit progresser, développer de nouveaux produits, trouver de nouvelles manières de faire les choses pour sa survie. On vise de mieux en mieux en améliorant les procédés et l'équipement, ce qui entraîne des besoins de formation continue. On est passé de 87-88% à environ 96% de première qualité.

On n'évalue pas vraiment la qualité du processus de formation, mais plus les résultats de la formation sur l'employé. La qualité de la formation varie d'une équipe à l'autre, certaines éprouvant des difficultés ou n'aimant pas apprendre aux autres. On réfléchit actuellement à des façons qui permettraient d'assurer la qualité de la formation dans ces cas-là, par exemple en permettant à un opérateur de faire des stages dans une autre équipe pour apprendre certains contenus.

Dans l'ensemble, l'entreprise est satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation.

Par ailleurs, le suivi de la formation des opérateurs pourrait être plus rigoureux que celui qui est exercé actuellement par l'évaluation formelle des techniques apprises et l'avis de l'équipe. « La technique, ils l'ont : ça prend

plus ». Et l'évaluation du savoir-faire, par exemple pour résoudre les problèmes de qualité, est plus informelle. Ce n'est pas un problème grave, puisque la qualité est là. « Mais on pourrait faire un peu plus », pour avoir une évaluation plus discriminante de la qualité des savoir-faire des opérateurs et « *recaller* ». Le gros de la formation, c'est l'expérience des autres. Mais jusqu'à quel point on peut la prendre et la mettre sur papier? Par ailleurs, on souhaite aussi maintenir la culture de l'entreprise où l'entraide et l'informel sont valorisés.

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

Compte tenu des débats qui précèdent, la pratique retenue est l'évaluation de la formation en poste de travail des opérateurs en salle de contrôle.

L'évaluation de l'utilité, de la faisabilité et de la déontologie est assez positive pour les trois répondants, à l'exception du responsable technique de l'évaluation qui est légèrement en désaccord sur un item de faisabilité<sup>44</sup>. C'est en ce qui a trait à la rigueur méthodologique que des réserves sont exprimées sur plusieurs items par des répondants, entre autres concernant la validité de contenu et la validité prédictive<sup>45</sup>, la qualité de l'analyse des données qualitatives et l'évaluation périodique des procédures et instruments d'évaluation.

Cette pratique d'évaluation est considérée utile et faisable, mais au tout début, il a fallu convaincre les employés de sa pertinence. Elle respecte les critères de déontologie. Les réserves émises sur la rigueur méthodologique en répondant au questionnaire sont exprimées verbalement. Entre autres, on souhaiterait évaluer des choses qui ne sont pas actuellement évaluées, comme en témoigne la discussion qui précède.

44 « L'évaluation a été conçue et menée avec la collaboration des divers groupes d'intérêts (p.ex : syndicat ou comité de travailleurs) afin d'éviter tout biais, entrave ou mauvaise utilisation des résultats. »

45 « Les procédures et instruments évaluent bien ce qui doit être évalué » et « Les résultats de l'évaluation permettent de bien prédire le comportement ou la performance des formés, par exemple en situation de travail ».

La rigueur méthodologique apparaît la catégorie de standards la plus importante pour cette entreprise, les autres catégories allant de soi.

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

Les pratiques d'évaluation les plus importantes sont celles qui concernent la formation en poste de travail des opérateurs. Elles visent une conformité aux normes ISO, mais ne s'y limitent pas : on souhaite avoir des employés qui, au-delà de la seule conformité, contribuent à une amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans l'ensemble, l'entreprise est satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation. Par ailleurs, le suivi des opérateurs pourrait être plus rigoureux, en particulier en ce qui concerne certains savoir-faire qui sont plus évalués de manière informelle. Mais il ne sera pas nécessairement facile de formaliser certains de ces savoir-faire pour pouvoir les évaluer.

La pratique retenue pour être analysée en profondeur est l'évaluation de la formation en poste de travail. Cette pratique s'avère satisfaisante en ce qui concerne l'utilité, la faisabilité et la déontologie. Par ailleurs, certaines réserves sont exprimées quant à sa rigueur méthodologique, qui apparaît la catégorie de standards la plus importante.

### 3. Prospective

L'entrevue de prospective s'est déroulée avec le responsable des services administratifs et représentante de l'entreprise, le responsable de la formation, et deux représentants des employés syndiqués.

Suite à la réflexion critique, la priorité serait de faire en sorte que les nouveaux opérateurs et « recallers », lorsqu'ils sont mis en situation de travail, soient mieux encadrés et comprennent mieux leur tâche, à l'aide d'explications que l'ingénieur métallurgiste leur fournirait et en approfondissant les défauts de production. De plus, il serait souhaitable que les opérateurs soient formés par plus d'une équipe de travail de manière à ce que leur formation leur soit prodiguée par plusieurs formateurs différents et qu'ils acquièrent ainsi plus de savoir-faire.

Le processus actuel d'évaluation de la formation permet de s'assurer que l'opérateur est en mesure de faire son travail et est assez satisfaisant. L'enrichissement de la formation des nouveaux opérateurs (particulièrement concernant la salle d'opération, la fournaise et les couteaux à froid) ne nécessite pas de toute évidence une modification des pratiques actuelles d'évaluation, d'autant plus que les nouvelles connaissances acquises n'auraient que peu d'impact sur les pratiques des opérateurs.

Par ailleurs, il y aurait des améliorations possibles. Les personnes ressources qui seraient mises à contribution pourraient par exemple poser quelques questions sur les connaissances qu'elles auraient exposées. Ceci pourrait aussi modifier légèrement la procédure actuelle d'évaluation de la formation qui mène à la certification, par l'ajout de questions de compréhension à certains questionnaires existants, questions qui seraient validées par les ressources de formation. Ceci amène aussi le responsable de la formation à souhaiter qu'à l'avenir, lorsqu'il y aura des formations ponctuelles liées par exemple à de nouveaux équipements, on en évalue les résultats.

L'entreprise dispose des ressources nécessaires et ne voit pas d'obstacle à faire ces améliorations. Elle possède les ressources techniques requises, sinon, il y a la possibilité d'aller à l'externe.

Les échanges sectoriels sur cette question sont vus de manière positive. Ils permettraient à l'entreprise de valider ses pratiques en échangeant avec d'autres entreprises semblables.

## Références<sup>46</sup>

### DOCUMENTS INTERNES

Entreprise M-4 inc. (2003). *Guide de l'employé*, 22 pages.

Entreprise M-4 inc. (s.d.). *Formulaire d'évaluation du rendement*, Personnel-cadre, texte ronéo.

Entreprise M-4 inc. (s.d.). *Cahier de l'examineur, Évaluation des modules B*, texte ronéo.

Entreprise M-4 inc. (2005). *Sommaire de la formation*, texte ronéo.

Entreprise M-4 inc. (2004). *Sommaire de la formation*, texte ronéo.

Entreprise M-4 inc. (s.d.). *Compétences-clé pour le personnel non-cadre*, texte ronéo.

Entreprise M-4 inc. et *Les métallurgistes unis d'Amérique*. Local xxx. (2004). Convention collective 2004-2009.

### DOCUMENTS DANS INTERNET

Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie du Québec (s.d.). *L'industrie métallurgique*. En ligne. <http://www.metallurgie.ca/industrie.html>. Consulté le 27-01-2005.

Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie du Québec (s.d.). *Développement de la main-d'œuvre*. En ligne. <http://www.metallurgie.ca/developpement.html>. Consulté le 27-01-2005.

### AUTRES

Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie du Québec. (2004). *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie du Québec*, Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie du Québec, 124 pages.

---

<sup>46</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 d'une lettre et d'un chiffre, et d'une autre mention s'il y a lieu (ex : M-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 : (M-4)).