



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

L'ENTREPRISE CG-1

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 POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	3
1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION	4
1.2.1 La politique de formation	4
1.2.2 Les pratiques de formation	4
1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation	5
1.2.4 Les catégories de formation	5
1.3 POLITIQUES ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION	5
1.3.1 L'évaluation formelle de la formation	6
1.3.2 L'évaluation informelle de la formation	6
1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation	6
2. RÉFLEXION CRITIQUE SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION	10
2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION	10
2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION	10
2.3 RÉSUMÉ DE LA RÉFLEXION CRITIQUE SUR L'ÉVALUATION DE LA FORMATION	11
3. PROSPECTIVE	12
RÉFÉRENCES	13

Résumé

CG-1 est une unité d'affaires d'une entreprise du secteur des communications graphiques qui compte 14 000 employés. Cette unité regroupe 180 employés dont 140, à la production, sont syndiqués. Le taux de roulement est faible. Les processus et méthodes de travail sont conformes à la norme ISO 9001-2000. L'entreprise vise à être leader dans le domaine des communications graphiques en Amérique du Nord et à cet effet se veut à l'écoute des clients tout en promouvant l'innovation, la créativité et l'amélioration continue dans le respect de l'environnement.

L'entreprise accorde beaucoup d'importance à la formation et au perfectionnement de ses employés, allouant de 4 à 5% de sa masse salariale à cet effet. Les activités de formation se regroupent en quatre catégories : la formation d'accueil et intégration, la formation technique au poste de travail, la formation corporative et la formation ponctuelle et sur mesure. Compte tenu d'une main d'œuvre stable et qualifiée, l'essentiel de ses efforts se situe au niveau de formations ponctuelles suivant un changement technologique ou un besoin spécifique. Le programme de gestion de la performance permet, sur une base annuelle, d'identifier les besoins.

L'évaluation de la formation des nouveaux employés se fait à la fin de la période d'entraînement par le coordinateur de la qualité à l'aide d'un examen sur les compétences techniques exigées par la certification ISO. L'évaluation annuelle de la performance par le supérieur immédiat permet aussi une évaluation des effets de l'ensemble des formations sur le comportement des employés. Les formations corporatives données par des ressources internes font systématiquement l'objet d'une évaluation de la satisfaction, alors que les formations ponctuelles et sur mesure données par des ressources externes font occasionnellement l'objet d'une telle évaluation. Enfin, le responsable des ressources humaines procède à une évaluation du retour sur l'investissement de la formation technique de même qu'à une évaluation informelle de la satisfaction générée par les formations ponctuelles données par des ressources externes.

Dans le contexte actuel, la pratique d'évaluation jugée la plus importante par le responsable des ressources humaines est l'évaluation de la formation corporative, car elle amène des ajustements de l'activité. Par ailleurs, l'entreprise qui chapeaute CG-1 est à revoir son système de formation de manière à ce que les activités soient mieux intégrées d'une unité d'affaires à l'autre. Dans cette perspective, les pratiques d'évaluation devront être mieux structurées et viser l'amélioration des programmes plutôt que de se centrer exclusivement sur des activités. L'utilité, la faisabilité et la déontologie de l'évaluation sont retenues comme les dimensions les plus importantes, la rigueur méthodologique étant plus du ressort des spécialistes de la formation.

Dans le cadre de l'actuelle restructuration de la formation, on souhaiterait que l'évaluation permette de savoir si la formation atteint les buts, mais qu'elle contribue aussi à l'amélioration continue de la formation. Pour y arriver, il va falloir conscientiser les décideurs. La conjoncture actuelle est favorable, compte tenu des changements importants que l'on introduit. Par ailleurs, un appui technique en évaluation sera requis.

En ce qui concerne les échanges sectoriels, il faudrait peut-être situer cette préoccupation dans un cadre plus large que la seule évaluation de la formation.

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

CG-1¹ est membre, depuis 1993, d'une entreprise canadienne qui compte environ 14 000 employés.² Cette entreprise, fondée en 1963, fait parti du secteur des communications graphiques spécialisé dans l'impression de circulaires. Elle compte plus de 180 employés dont 140 d'entre eux, à la production, sont syndiqués. Le taux de roulement du personnel est faible. Tous ses processus et méthodes de travail sont conformes à la norme de qualité ISO 9001-2000. Ainsi, la direction doit, en matière de qualité, « définir sa politique, ses objectifs et son engagement » et « mesurer l'efficacité de son système » afin de répondre annuellement aux exigences de la norme.³

L'entreprise a pour « mission d'être leader dans le domaine des communications en Amérique du Nord en optimisant les intérêts de ses clients, employés et actionnaires. »⁴ Elle s'est donc engagée à être à l'écoute des clients, à promouvoir l'innovation, la créativité et l'amélioration continue et à être une entreprise responsable en matière d'environnement.

1.1 POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

L'entreprise a élaboré plusieurs politiques régissant ses activités, le travail et la gestion des ressources humaines. Un manuel élaboré à l'intention de tous les employés résume la ligne de pensée et les principes de gestion qui guident l'entreprise, incluant sa mission, ses valeurs et la structure de son organisation.

CG-1 privilégie une philosophie de gestion basée sur la communication efficace et la transparence « pour favoriser l'esprit d'équipe et la cohésion parmi le groupe ».⁵ Ainsi, chaque membre doit posséder « les données nécessaires à l'exercice de ses fonctions, mais également des données plus générales » sur l'entreprise « et son environnement, de manière à contribuer de la meilleure

façon possible aux objectifs de la société. »⁶ Par ailleurs, l'entreprise procède à tous les trois ans à un sondage auprès de ses employés. Elle s'assure ainsi « que les principes de gestion sont bel et bien en place et les rencontres qui s'ensuivent servent de base à l'élaboration de plans d'action qui constituent un gage d'amélioration continue des relations avec les employés. »⁷

L'entreprise mise sur plusieurs incitatifs en matière de rémunération et d'avantages sociaux afin d'attirer, de conserver, de développer et de motiver les meilleures ressources.⁸ Elle offre des conditions comparables à celles qui existent dans les entreprises du même secteur d'activités. CG-1 favorise également le perfectionnement et les promotions internes compte tenu de ses besoins d'exploitation et des aptitudes des employés.

Annuellement, chaque employé est mis au courant de l'appréciation de sa performance par l'intermédiaire du programme de gestion de la performance. Ainsi, l'employé et son supérieur immédiat doivent remplir un formulaire où sont définis des critères pour mesurer le rendement et les résultats obtenus dans leur ensemble. Ceux-ci sont basés sur les « responsabilités clés attendues », les « valeurs de l'entreprise » et les objectifs personnels à atteindre annuellement en matière de compétences.⁹ L'entreprise croit « fermement que l'employé est d'autant plus motivé que son rendement est apprécié et mesuré par rapport à des objectifs précis, surtout s'il participe à l'établissement des objectifs. »¹⁰

Au niveau de la fonction contrôle, l'entreprise considère que la santé et sécurité des ses employés « est d'une importance capitale ».¹¹ Elle s'est donc engagée à se doter d'un environnement de travail sain et sécuritaire. Pour ce faire, il est attendu que chaque employé respecte les méthodes de travail approuvées et demeure vigilant dans la détection des conditions dangereuses dans son milieu de travail.

1 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.

2 [http://www.\(CG-1\).com/fr/3-who-we-are/3-1-difference.html](http://www.(CG-1).com/fr/3-who-we-are/3-1-difference.html)

3 Manuel de l'employé, encart 8, p., 1.

4 Manuel de l'employé, encart 1, p., 1.

5 Manuel de l'employé, encart 1, p., 3.

6 Manuel de l'employé, encart 1, p., 3.

7 Manuel de l'employé, encart 7, p., 2.

8 Manuel de l'employé, encart 6, p., 1

9 Entrevue RE.

10 Manuel de l'employé, encart 1, p., 3.

11 Manuel de l'employé, encart 3, p., 1

La fonction contrôle est également appliquée de façon importante dans le cadre du système qualité ISO 9001-2000. Ainsi, « annuellement, un registraire, approuvé par le Conseil National des Normes, procède à un audit sur surveillance. »¹² L'exercice consiste à vérifier que l'entreprise répond aux exigences de la norme et que la documentation qui supporte le système est « réellement appliquée et démontrable. »¹³

1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

1.2.1 La politique de formation

CG-1 a une politique de formation qui s'applique à tous les employés. Ceux-ci en sont informés dans le manuel de l'employé qu'ils reçoivent à l'embauche. Ainsi, l'entreprise reconnaît que les compétences de ses employés jouent un rôle important dans la réalisation de ses objectifs généraux. Pour ce faire, la direction générale assure la diffusion de la politique et détermine les besoins de formation et de perfectionnement de ses employés. Le directeur des ressources humaines s'assure que les plans de développement sont préparés et mis en place.

L'entreprise encourage et soutient les initiatives de perfectionnement personnel et professionnel de l'employé, que ce soit au travail ou ailleurs, lorsque l'activité est bénéfique tant à l'employé qu'à l'entreprise. Elle donne aussi l'occasion à ses employés de faire connaître leurs aspirations en ce qui concerne leur perfectionnement et l'évolution de leur carrière.¹⁴ Les coûts de formation sont défrayés par l'entreprise.

Le programme de gestion de la performance constitue l'un des principaux moyens pour déterminer les besoins de formation ou de perfectionnement d'un employé. L'employé participe au processus d'évaluation du rendement de façon régulière et objective, et reçoit régulièrement les commentaires de son supérieur immédiat. Le

supérieur immédiat donne à ses employés la formation nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches ainsi que l'orientation et l'appui nécessaires à l'amélioration du rendement au travail.

1.2.2 Les pratiques de formation

Bien que ce soit d'abord et avant tout une responsabilité individuelle, la formation et le perfectionnement des employés sont pour l'entreprise des facteurs essentiels qui lui permettent d'acquérir et de maintenir les compétences dont elle a besoin. Celle-ci favorise aussi le développement et la croissance de ses employés ainsi que leur capacité de s'adapter rapidement aux changements technologiques et organisationnels.

Pour ce faire, les efforts de l'entreprise en matière de formation se situent principalement au niveau de la structuration du processus de formation. Ainsi, le responsable des ressources humaines est à élaborer un manuel décrivant le processus de gestion de la formation articulé aux enjeux stratégiques de l'entreprise : gestion de la relève, gestion de carrière, amélioration des compétences, entraînement à la tâche, programme d'apprentissage et besoins collectifs. Au terme de l'exercice, le processus sera formalisé de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation de la formation.

Jusqu'à maintenant, l'identification des besoins de formation pour l'ensemble du personnel s'effectue annuellement. L'entreprise alloue annuellement de 4 à 5 % de sa masse salariale dans la formation. Elle offre plusieurs activités de formation corporative, mais la part de formation la plus importante est offerte de façon ponctuelle suivant un changement technologique ou un besoin spécifique. Une des raisons qui explique cette réalité, selon le responsable des ressources humaines, c'est que l'entreprise possède un « système mature » comptant sur des employés expérimentés.¹⁵ La formation interne aux postes de travail, que ce soit à l'embauche ou pour une fonction spécifique, est dispensée par un travailleur expérimenté.

¹² Manuel de l'employé, encart 8, p., 1.

¹³ Manuel de l'employé, encart 8, p., 1.

¹⁴ Politiques de ressources humaines, V Formation et perfectionnement, politique no 26, texte ronéo.

¹⁵ Entrevue RE .

1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation

Pour l'entreprise, une bonne formation ainsi qu'une formation à haut rendement c'est « lorsque cette formation atteint les objectifs escomptés » suivant l'identification des besoins de formation.¹⁶

1.2.4 Les catégories de formation

Les grandes catégories de formation de l'entreprise sont : l'accueil et l'intégration du personnel, la formation technique aux postes de travail, la formation corporative et la formation ponctuelle et sur mesure.

L'accueil et l'intégration du personnel

Tous les nouveaux employés, avant d'être affectés à leur poste, participent à des séances d'information au cours desquelles le supérieur immédiat, tel le contremaître ou le chef d'équipe, explique les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Ainsi, dès la première journée, celui-ci présente au nouvel employé ses compagnons de travail et les différents supérieurs de l'entreprise et lui remet les documents qui expliquent le fonctionnement de l'entreprise : manuel de l'employé, code d'éthique de l'entreprise et convention collective s'il y a lieu. Le supérieur transmet les différentes consignes que le nouvel « employé doit savoir rapidement ». Par la suite, un travailleur expérimenté forme le nouvel employé sur « la formation de base sur son travail, ses responsabilités et ses limites » par entraînement au poste de travail.¹⁷ Au cours des trois semaines d'accueil, l'employé se verra également offrir les formations sur ISO, la santé/sécurité et l'environnement.

La formation technique au poste de travail

Les travailleurs de production reçoivent, selon la fonction désignée, une formation technique au poste de travail.¹⁸ Les objectifs de formation visent à leur faire acquérir les connaissances et habiletés techniques requises pour le poste désigné afin que ces derniers assument leurs

fonctions rapidement, connaissent les instructions de travail pour effectuer leurs tâches selon le processus décrit dans la certification ISO : 9001 2000 et travaillent de façon sécuritaire.

La formation corporative

La formation corporative, dispensée à l'ensemble du personnel, est assurée par des programmes spéciaux de formation telle la santé et sécurité et de développement personnel orienté selon des thèmes précis inspirés directement des orientations du siège social. Pour les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires, ces activités portent sur l'entreprise et sa mission, sa structure, les valeurs et les pratiques corporatives en gestion, ou certains thèmes tels que le leadership.

La formation ponctuelle et sur mesure

Des activités de formation reliées à la gestion du personnel et à l'administration ou suivant un besoin linguistique ou informatique sont offertes par l'entreprise ou demandées par un individu du groupe non syndiqué. La majorité des activités sont dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées. Une formation dispensée à l'ensemble du personnel a été également nécessaire lors de l'implantation d'un système MRP.

1.3 POLITIQUES ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

L'entreprise n'a pas, jusqu'à maintenant, de politique formelle d'évaluation de la formation. Par ailleurs, elle a quelques pratiques d'évaluation de la formation bien implantées. Ainsi, dans le cadre de la certification ISO, l'énoncé se rapportant à la formation prévoit un suivi des compétences à l'aide d'un système d'examen et de rapports gérés par le coordonnateur responsable du contrôle qualité. De plus, la majorité des activités fait l'objet d'évaluation de la satisfaction.

Selon le responsable des ressources humaines, les conditions essentielles afin d'instaurer des pratiques d'évaluation de la formation imposent que l'on « définisse

¹⁶ Entrevue RE.

¹⁷ Manuel de l'employé, annexe Examen pré-emploi.

¹⁸ Par exemple, le poste de pressier.

d'abord le système de formation et les enjeux d'affaires spécifiques de l'entreprise. » Bien que l'entreprise se dirige « vers des approches plus mesurables », il souhaite ne « pas alourdir le système » par un suivi trop détaillé.

1.3.1 L'évaluation formelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

L'entreprise ne procède à aucune évaluation formelle de la satisfaction des activités d'accueil et d'intégration et des formations techniques en poste de travail. Toutefois, une évaluation de la satisfaction est effectuée systématiquement par l'entreprise dans le cas des activités de formation corporative offertes par le siège social; et de manière occasionnelle par les fournisseurs, dans le cas des activités de formation ponctuelle et sur mesure dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées. Cette évaluation s'effectue au moyen d'un questionnaire.

Évaluation des apprentissages en fin de formation

Une évaluation globale se fait à la fin de la formation de base d'accueil et d'intégration et de la formation technique au poste de travail des nouveaux employés. Celle-ci est faite par le coordonnateur responsable de la qualité à l'aide d'un examen sur des compétences techniques exigées par la certification ISO : 9001-2000 et spécifiques à chaque poste de travail. Elle est effectuée après une période d'entraînement d'environ 3 mois.

Évaluation en poste de travail

L'évaluation de l'ensemble des formations offertes par l'entreprise s'effectue indirectement au moyen du programme de gestion de la performance. Ainsi, le supérieur immédiat procède annuellement à une appréciation des performances et définit avec l'employé ses besoins de formation afin d'améliorer ses performances et d'atteindre ses objectifs annuels.

Évaluation du rendement financier de la formation

L'entreprise évalue de manière occasionnelle (4 à 5 fois au cours des deux dernières années) le retour sur l'investissement de ses formations techniques. Pour certaines

formations techniques ciblées, on mesure le temps d'exécution avant la formation et quelques semaines après, de manière à s'assurer que le transfert est bien complété. On divise alors la valeur de la réduction du temps d'exécution d'une tâche par le coût de la formation afin de mesurer le retour sur l'investissement effectif dans le temps. On a ainsi constaté à chaque fois des réductions de coûts se situant entre 40 et 60% . La procédure est satisfaisante et sera étendue dans les prochaines années.

1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

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

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 travailleurs expérimentés et certains superviseurs 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.

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.

Cette moyenne entreprise du secteur des communications graphiques compte un personnel assez stable et expérimenté. La formation d'accueil et intégration de même que, pour les employés production, la formation technique au poste de travail visent les nouveaux employés de manière à ce qu'ils répondent aux exigences définies par les normes ISO. La formation corporative est principalement définie et fournie par le siège social. Enfin, la formation ponctuelle et sur mesure permet de répondre à certains besoins locaux et entre autres de fournir le perfectionnement requis lors de modifications des pratiques ou d'introduction de nouvelles technologies.

L'évaluation de la formation des nouveaux employés se fait à la fin de la période d'entraînement par le coordinateur de la qualité à l'aide d'un examen sur les compétences techniques exigées par la certification ISO. L'évaluation annuelle de la performance par le supérieur immédiat permet aussi une évaluation des effets de l'ensemble des formations sur le comportement des employés. Les formations corporatives données par des ressources internes font systématiquement l'objet d'une évaluation de la satisfaction, alors que les formations ponctuelles et sur mesure données par des ressources externes font occasionnellement l'objet d'une telle évaluation. Enfin, le responsable des ressources humaines procède à une évaluation du retour sur l'investissement de la formation technique.

Une évaluation informelle de la satisfaction générée par les formations ponctuelles données par des ressources externes est aussi effectuée par le responsable des ressources humaines.

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
L'accueil et l'intégration du personnel	<p>Évaluation des apprentissages en fin de formation par le coordonnateur responsable de la qualité à l'aide d'un examen.</p> <p>Évaluation indirecte des comportements au moyen du programme de gestion des performances par le supérieur immédiat.</p>	<p>Évaluation possible de la satisfaction initiée par les employés et transmise au supérieur immédiat.</p> <p>Évaluation possible des apprentissages en fin de formation par les travailleurs d'expérience ou les superviseurs en posant des questions cas par cas.</p>
La formation technique au poste de travail	<p>Évaluation des apprentissages en fin de formation par le coordonnateur responsable de la qualité à l'aide d'un examen.</p> <p>Évaluation indirecte des comportements au moyen du programme de gestion des performances par le supérieur immédiat.</p> <p>Évaluation occasionnelle du retour sur l'investissement de certaines formations techniques en divisant la valeur de la réduction du temps d'exécution d'une tâche par le coût de la formation.</p>	<p>Évaluation possible de la formation initiée par les employés et transmise au supérieur immédiat.</p> <p>Évaluation possible des apprentissages en fin de formation par les travailleurs d'expérience ou les superviseurs en posant des questions cas par cas.</p>
La formation corporative	<p>Évaluation systématique de la satisfaction au moyen d'un questionnaire par l'entreprise.</p> <p>Évaluation indirecte des comportements au moyen du programme de gestion des performances par le supérieur immédiat.</p>	<p>Évaluation possible de la formation initiée par les employés et transmise au supérieur immédiat.</p>
La formation ponctuelle et sur mesure	<p>Évaluation occasionnelle de la satisfaction au moyen d'un questionnaire par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées.</p> <p>Évaluation systématique de la satisfaction au moyen d'un questionnaire par l'entreprise.</p> <p>Évaluation indirecte des comportements au moyen du programme de gestion des performances par le supérieur immédiat.</p> <p>Évaluation occasionnelle du retour sur l'investissement de certaines formations techniques en divisant la valeur de la réduction du temps d'exécution d'une tâche par le coût de la formation.</p>	<p>Évaluation régulière de la satisfaction par le responsable des ressources humaines.</p> <p>Évaluation possible de la formation initiée par les employés et transmise au supérieur immédiat.</p>

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	Évaluation occasionnelle de la formation ponctuelle et sur mesure par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées à l'aide d'un questionnaire.. Évaluation systématique de la formation corporative et de la formation ponctuelle et sur mesure par l'entreprise à l'aide d'un questionnaire.	Évaluation régulière de l'ensemble des formations ponctuelles données par les ressources externes par le responsable des ressources humaines.
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	Évaluation de la formation de base d'accueil et d'intégration ainsi que la formation technique au poste de travail des nouveaux employés par le coordonnateur responsable de la qualité à l'aide d'un examen.	Évaluation possible de la formation de base d'accueil et d'intégration par les travailleurs expérimentés ou les superviseurs en posant des questions cas par cas.
Niveau 3 : comportements après période de transfert	Évaluation indirecte de l'ensemble des formations offertes par l'entreprise au moyen du programme de gestion des performances par le supérieur immédiat.	
Niveau 4 : résultats		
Niveau 5 : rendement financier	Évaluation occasionnelle du retour sur l'investissement de certaines formations techniques en divisant la valeur de la réduction du temps d'exécution d'une tâche par le coût de la formation.	

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

L'entrevue s'est déroulée avec le responsable des ressources humaines.

2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

La pratique d'évaluation de la formation la plus importante concerne l'évaluation systématique de la satisfaction suite aux activités de formation corporative. C'est là que l'évaluation a le plus d'impact. L'évaluation de la formation d'accueil et d'intégration est assez collée à l'action, de telle sorte que les ajustements se font de manière continue. Quant à la formation technique au poste de travail, elle a actuellement moins d'importance étant donné que le personnel est pleinement qualifié et stable.

L'évaluation entre autres de la formation corporative est importante, car elle donne lieu à des ajustements. Lorsque des problèmes sont identifiés, ils sont approfondis et des solutions sont mises en place.

L'entreprise qui chapeaute CG-1 est actuellement à revoir son système de formation. Elle recherche une meilleure structuration de ses activités de formation de manière à rendre son système plus cohérent et plus efficient. Par exemple, on vient d'élaborer un programme corporatif d'accueil et d'intégration auquel on peut intégrer des éléments de l'unité d'affaires alors qu'avant, cette activité variait d'une unité d'affaires à l'autre. Actuellement, l'évaluation peut encore se faire au niveau corporatif ou au niveau de chaque unité d'affaires. Mais lorsqu'on aura implanté le nouveau système, il faudra revoir les pratiques d'évaluation. Elles devront être mieux structurées et viser le système ou des programmes d'activités plutôt que des activités ponctuelles dans une seule unité d'affaires comme maintenant.

2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION

La pratique retenue est l'évaluation menée dans le cadre d'une formation ponctuelle et sur mesure visant à accroître

les compétences de certains travailleurs en service à la clientèle. Cette évaluation comportait un pré-test psychométrique des participants, une évaluation de la satisfaction et une évaluation du contenu par le formateur.

L'évaluation par questionnaire de l'utilité est assez positive sauf au dernier item (« L'évaluation a été conçue et menée de manière à encourager son utilisation par les personnes concernées »). L'évaluation de la faisabilité est aussi assez positive, sauf à un item (« L'évaluation a été conçue et menée avec la collaboration des divers groupes d'intérêts... »). L'évaluation de la déontologie est aussi assez positive, sauf en ce qui concerne l'accessibilité des résultats de l'évaluation par les formés. Enfin, les items de la rigueur méthodologique sont cotés assez positivement, sauf ceux qui concernent la description des procédures de manière à pouvoir les juger et l'évaluation périodique des instruments et procédures d'évaluation.

En entrevue, l'évaluation est considérée utile par le responsable des ressources humaines. Les données générées par les trois moyens d'évaluation ont permis de bien évaluer les participants, d'identifier des écarts chez certains d'entre eux et de bâtir un plan d'action en conséquence. Elle a aussi été faisable. Il exprime certains doutes au niveau de la déontologie en ce qui a trait à la confidentialité des comportements des participants qui ont été évalués, car il est difficile de contrôler comment ces informations sont diffusées dans l'entreprise. Enfin, la rigueur méthodologique lui apparaît satisfaisante, entre autres grâce à l'utilisation de tests et du feedback des participants.

L'utilité, la faisabilité et la déontologie lui apparaissent, de manière égale, plus importantes que la rigueur méthodologique. Non pas que celle-ci ne soit pas importante, mais elle s'adresse plus au spécialiste de la formation, alors que les trois premières catégories s'adressent beaucoup plus à l'ensemble des gens impliqués dans la formation : les gestionnaires, les gens formés ou les superviseurs des gens formés.

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

La pratique d'évaluation jugée la plus importante par le responsable des ressources humaines est l'évaluation de la formation corporative, car elle amène des ajustements de l'activité.

L'entreprise qui chapeaute CG-1 est à revoir son système de formation. Suite à ces changements, les activités seront mieux intégrées d'une unité d'affaires à l'autre, tout en permettant par ailleurs des aménagements locaux. Dans cette perspective, les pratiques d'évaluation seront aussi revues. Elles devront être mieux structurées et viser l'amélioration des programmes plutôt que de se centrer exclusivement sur des activités.

La pratique d'évaluation analysée en profondeur est une formation ponctuelle et sur mesure visant à accroître les compétences d'employés en service à la clientèle. Cette pratique apparaît dans l'ensemble satisfaisante, bien que certains points pourraient être améliorés, en particulier en ce qui concerne la confidentialité des évaluations des comportements des participants. L'utilité, la faisabilité et la déontologie de l'évaluation sont retenues comme les dimensions les plus importantes, la rigueur méthodologique étant plus du ressort des spécialistes de la formation.

3. Prospective

Selon le responsable des ressources humaines, pour l'instant, la priorité se situe plus au niveau de la définition d'un cadre général de formation qu'à celui de l'évaluation. Par ailleurs, au niveau corporatif, il doit y avoir une plus grande préoccupation pour l'évaluation, car à ce niveau on doit rendre des comptes.

La préoccupation de l'évaluation est nouvelle. On se limitait jusqu'à maintenant à se donner des outils quantitatifs de mesure, mais on peut aller plus loin : savoir si la formation atteint les buts, mais aussi se donner des moyens ou mécanismes d'amélioration continue de la formation.

Pour y arriver, il va falloir conscientiser les décideurs de manière à ce qu'ils cessent de voir la formation comme une panacée et approfondissent leur réflexion sur son apport. L'imprimerie est un domaine où les délais sont courts et ceci déteint sur la culture de l'entreprise qui a tendance à chercher et appliquer des solutions rapides.

Un des principaux atouts est certainement la conjoncture actuelle, compte tenu des changements importants que l'on introduit dans la structuration de la formation.

Le renforcement des pratiques d'évaluation nécessitera d'avoir recours à une expertise technique.

En ce qui concerne les échanges sectoriels, il se peut qu'il y ait peu de gens intéressés à la seule évaluation de la formation. Peut-être faudrait-il situer cette préoccupation dans un cadre plus large.

Références¹⁹

DOCUMENTS INTERNES

Entreprise CG-1 inc. (2000). *Manuel de l'employé*.

Entreprise CG-1 inc. (1998). **Formation et perfectionnement, in Politiques de ressources humaines**, texte ronéo.

Entreprise CG-1 inc. (2006). *Projet formation*, texte ronéo.

DOCUMENTS DANS INTERNET

Entreprise CG-1 inc. (s.d). *Qui sommes-nous*. En ligne. [http://www.\(CG-1\).com/fr/3-who-we-are/3-1-difference.html](http://www.(CG-1).com/fr/3-who-we-are/3-1-difference.html). Consulté le 03-11-2005

Entreprise CG-1 inc. (s.d). *Profil sectoriel*. En ligne. [http://www.\(CG-1\).com/fr/3-who-we-are/3-2-sector-profiles.html](http://www.(CG-1).com/fr/3-who-we-are/3-2-sector-profiles.html). Consulté le 03-11-2005.

Entreprise CG-1 inc. (s.d). *Historique*. En ligne. [http://www.\(CG-1\).com/fr/3-who-we-are/3-2-sector-profiles.html](http://www.(CG-1).com/fr/3-who-we-are/3-2-sector-profiles.html). Consulté le 03-11-2005

¹⁹ 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-1 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-1)).

