



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

L'ENTREPRISE CG-2

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	6
1.3.1 L'évaluation formelle de la formation	6
1.3.2 L'évaluation informelle de la formation	7
1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation	7
2. RÉFLEXION CRITIQUE SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION	11
2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION	11
2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION	11
2.3 RÉSUMÉ DE LA RÉFLEXION CRITIQUE SUR L'ÉVALUATION DE LA FORMATION	11
3. PROSPECTIVE.....	13
RÉFÉRENCES.....	14

Résumé

CG-2 est une entreprise chef de file du secteur des communications graphiques qui fait partie d'une des plus importantes sociétés de médias imprimés commerciaux du monde. Elle emploie plus de 500 employés dont 360 à la production sont syndiqués. L'entreprise mise sur des prix compétitifs, des techniques et procédés en constante amélioration et l'engagement de ses employés pour développer avec ses clients une relation durable et mutuellement bénéfique.

Cette grande entreprise compte un personnel assez stable et expérimenté. Ses activités de formation, principalement à caractère adaptatif, se divisent en quatre catégories : la formation d'intégration, la formation au poste de travail, les cliniques et la formation ponctuelle. Les deux premières catégories s'adressent aux nouveaux employés alors que les deux dernières constituent en quelque sorte des activités de perfectionnement.

Compte tenu de ressources limitées, l'entreprise a peu de pratiques d'évaluation, celles-ci étant principalement effectuées par des ressources externes. C'est surtout la formation à l'intention des employés de la production qui fait l'objet d'évaluations formelles. Les superviseurs évaluent systématiquement les connaissances et habiletés de l'apprenti après une période de trois mois à son poste de travail. Les cliniques, et les formations ponctuelles qui peuvent s'adresser à un éventail plus large d'employés, sont aussi évaluées de manière systématique au niveau de la satisfaction par le consultant formateur ou l'entreprise. Elles peuvent de plus faire l'objet d'une évaluation de la satisfaction et des connaissances par les ressources externes qui les dispensent. Ces évaluations formelles sont complétées d'une évaluation annuelle du rendement de l'employé par son supérieur immédiat et, dans le cas des employés du département des presses, d'une évaluation annuelle des besoins de formation effectuée par des ressources externes.

La pratique d'évaluation de la formation considérée la plus importante est l'évaluation des comportements en poste de travail. Cette évaluation permet de juger dans quelle mesure l'employé possède à la fois les savoirs et les savoir-faire garants d'une performance où l'on

retrouve à la fois la quantité de même que la qualité. Les pratiques actuelles d'évaluation de la formation laissent place à une certaine amélioration qui nécessiterait des ressources techniques et financières supplémentaires.

La priorité de développement des pratiques d'évaluation serait de mettre en place un comité où le premier pressier, le contremaître, son surintendant et le formateur pourraient porter un jugement sur les besoins de formation de l'équipe de travail et leur évolution de manière périodique. Cette approche nécessiterait de la rigueur et de la continuité. Cependant, l'entreprise peut à cet effet compter sur un bassin de ressources techniques très expérimentées.

Les échanges sectoriels sur l'évaluation de la formation sont vus très positivement.

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

CG-2¹ est une entreprise qui fait partie d'une des plus importantes sociétés de médias imprimés commerciaux du monde. Cette société est un chef de file dans la plupart de ses principaux créneaux : magazines, encarts publicitaires, circulaires, livres, catalogues, imprimés spéciaux et publipostage, annuaires, services pré médias numériques, logistique, listes d'adresses, services techniques et autres services à valeur ajoutée.² CG-2 emploie plus de 500 employés dont 360 à la production sont syndiqués.

L'entreprise « désire développer avec ses clients une relation durable et mutuellement bénéfique en offrant des prix compétitifs, l'amélioration continue de » ses « techniques », de ses « procédés et l'engagement des employés envers l'importance du service au client. »³ Les mots clés de l'imprimerie sont : rentabilité, direction, leadership et concentration, services à la clientèle, retour sur l'utilisation des équipements et prise de décision.

1.1 POLITIQUES 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 la philosophie du climat de travail développée par celle-ci. Pour les employés syndiqués, la convention collective explique plus en détail certaines conditions de travail.

La culture d'entreprise est axée sur un ensemble de valeurs telles que « la qualité et le service à la clientèle », « le respect de la loi et des règles d'éthique », « la sécurité et l'environnement ».⁴ Elle s'inspire également des valeurs suivantes : la personnalité, l'équipe et la diversité de ses employés, les compétences professionnelles, la fierté

du métier et l'éthique, l'entrepreneurship et l'amélioration continue, la détermination, la croissance et la réussite.

L'entreprise a un programme de rémunération établi en fonction du marché. Celui-ci a pour objet d'assurer que les employés aient une rémunération concurrentielle en fonction des compétences qu'ils mettent au profit de l'entreprise, au niveau du poste qu'ils occupent et de la façon dont ils contribuent à la réussite de la société. Tous les employés non syndiqués ont droit à une révision salariale périodique dans le cadre de son programme d'évaluation du rendement du personnel.

CG-2 offre un régime d'avantages sociaux important. « Il s'agit d'un régime souple qui permet à chaque employé admissible de concevoir un ensemble d'avantages sociaux personnalisé et unique. Ce régime offre des avantages qui favorisent et encouragent le maintien d'une bonne santé »⁵ tout en aidant à concrétiser leurs objectifs en matière de sécurité personnelle et financière.

Une évaluation du rendement est effectuée annuellement auprès du personnel de tous les niveaux, syndiqués et non syndiqués. 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. C'est aussi l'occasion d'identifier avec l'employé ses besoins de formation et ses objectifs de carrière.

La structure de l'organisation est basée sur des équipes multidisciplinaires ou communément nommées équipes semi-autonomes, où chaque membre d'une même équipe participe aux procédures de travail.

Au niveau de la fonction contrôle, outre le niveau financier, l'entreprise considère que la santé et sécurité de ses employés est très importante. 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 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-2, mention qui renvoie à l'auteur du texte.

2 [http://www.\(CG-2\).com/CommercialPrinting/\(CG-2\).aspx](http://www.(CG-2).com/CommercialPrinting/(CG-2).aspx)

3 Guide des nouveaux employé(e)s, p. 2.

4 [http://www.\(CG-2\).com/CommercialPrinting/\(CG-2\).aspx](http://www.(CG-2).com/CommercialPrinting/(CG-2).aspx)

5 Ibid.

1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

1.2.1 La politique de formation

L'entreprise a une politique de formation qui s'applique à tous les employés afin de maintenir et d'accroître la qualification de son personnel. Ainsi, l'entreprise offre à ses employés un « Programme de remboursement des frais de scolarité ». L'entreprise défraie « les coûts d'inscription et de scolarité de perfectionnement dans une école reconnue par le(s) gouvernement(s) ainsi que le manuel de base. »⁶ Ces activités de perfectionnement doivent être reliées à la fonction occupée et doivent être suivies en dehors des heures de travail. « 50% des coûts de scolarité sont payés au début sur présentation d'une preuve d'inscription et l'autre 50% à la fin de la session sur présentation d'un certificat d'études. »⁷

Le programme d'évaluation du rendement 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 de rendement en déterminant avec son supérieur immédiat ses besoins de formation annuellement. De façon générale, il revient au supérieur immédiat d'accorder à ses employés la formation nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches ainsi que l'orientation et l'appui afin que l'employé puisse améliorer son rendement au travail.

1.2.2 Les pratiques de formation

Les employés de la production se répartissent en trois grandes catégories selon qu'ils travaillent à l'impression, au pré-pressé ou au post-pressé. À l'impression, le seuil d'entrée est variable : c'est principalement au fil des années, puis par certaines formations à l'interne ou l'externe que l'employé gravit les échelons sur une période de 15 à 20 ans pour devenir à terme premier pressier. C'est au pré-pressé que se situent les exigences les plus élevées en terme de formation initiale. Les candidats

doivent avoir une formation préalable de niveau collégial en infographie et faire preuve d'autonomie.

Enfin, au post-pressé (finition et reliure), il s'agit de main d'œuvre non spécialisée au seuil d'entrée, essentiellement formée en milieu de travail par coaching. Les conducteurs des équipements de finition reliure ont gravi les étapes d'apprentissage en milieu de travail pour obtenir le niveau d'opérateur. Leur expertise est basée sur l'habileté à conduire et opérer les équipements de finition. L'habileté en ajustement mécanique est essentielle. Une formation ponctuelle leur est prodiguée afin qu'ils puissent connaître et rencontrer les normes de production et bien maîtriser les standards de l'industrie.

Aux employés de la production s'ajoutent le personnel administratif possédant généralement à l'entrée une formation spécialisée de niveau universitaire ou collégial et le personnel de soutien composé de divers corps de métiers.

Au fil des ans, l'entreprise a élaboré un manuel de plans de formation qui s'applique à l'ensemble du personnel et couvrant toutes les tâches à être maîtrisées.

Les efforts de formation se situent principalement à l'interne. Les activités dispensées au personnel de production sont majoritairement à caractère adaptatif : formation à l'embauche, diffusion des règlements en santé et sécurité ou réponse à un changement technologique. Il faut souligner que le personnel compte un grand nombre d'années d'ancienneté. Pour l'entreprise, ce sont donc des travailleurs très expérimentés qui répondent aux attentes en matière de production.

Ce sont les spécialistes du métier, les aviseurs techniques et les travailleurs expérimentés qui dispensent l'essentiel de la formation sous la forme de compagnonnage. Toutefois, l'entreprise fait appel à un consultant formateur externe pour des activités de type formation d'appoint et/ou de mise à niveau. Certains travailleurs expérimentés sont aussi désignés formateurs dans le cadre des formations cliniques.

6 Guide des nouveaux employé(e),

7 Ibid., p., 6.

Les principaux défis pour l'entreprise en matière de formation sont orientés vers la planification de la relève et l'investissement futur en formation.

1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation

Pour l'entreprise, une bonne formation « doit être théorique et pratique et doit transmettre les compétences essentielles pour bien faire le travail. »⁸ Dans l'ensemble, elle doit répondre aux besoins, aux objectifs établis et aux attentes de l'entreprise.

Une formation à haut rendement rejoint, pour la responsable des ressources humaines, la conception d'une bonne formation. Pour ce faire, l'entreprise doit disposer « de bons formateurs qui savent bien vulgariser la matière, de bonnes techniques, d'une validation » ou d'une évaluation « suite à l'activité ». ⁹ Enfin, une formation à haut rendement requiert la participation de tous les superviseurs et spécialistes des divers métiers au poste de travail.

1.2.4 Les catégories de formation

Les grandes catégories de formation de l'entreprise sont : la formation d'intégration, la formation aux postes de travail, les cliniques et la formation ponctuelle.

La formation d'intégration

Tous les nouveaux travailleurs reçoivent une formation d'intégration. Le supérieur immédiat informe le nouvel employé sur les politiques et les règles de l'établissement et fait une visite guidée des lieux de travail. Le nouvel employé en production est embauché comme aide général. Il a une formation dès sa première journée par compagnonnage de quelques heures. Par la suite, il doit mettre en pratique les apprentissages tout en travaillant en équipe avec du personnel expérimenté. Les objectifs de formation visent à lui faire acquérir rapidement les connaissances et habiletés requises pour le

poste désigné à l'embauche dans le respect des règles de santé et sécurité au travail, l'habileté se développant par la pratique.

La formation aux postes de travail

Les travailleurs de production reçoivent, selon la fonction désignée, une formation technique au poste de travail. 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, connaissent les instructions de travail pour effectuer leurs tâches et pour travailler de façon sécuritaire. Cette formation est dispensée par des travailleurs d'expérience par compagnonnage.

L'effort personnel d'un employé à vouloir évoluer dans la conduite d'un équipement l'amènera à consulter, lire et comprendre les informations et bonnes pratiques du manuel de l'opérateur. Cette méthode est un moyen exceptionnel dans le but de bien maîtriser la conduite et de résoudre rapidement les problèmes. Chaque pièce d'équipement est livrée avec un manuel d'opération que chaque employé a l'opportunité de consulter.

L'entreprise forme également les employés de production sur le Système d'information sur les Matières Dangereuses Utilisées au Travail (S.I.M.D.U.T.) dans le cadre de la formation aux postes de travail. Cette formation a pour but d'informer les employés sur les produits, conditions et gestes présentant un danger dans l'exercice de ses fonctions. L'entreprise s'assure ainsi de réduire le nombre d'accidents ou de maladies professionnelles reliés à la manipulation et l'utilisation des matières dangereuses.

Les cliniques

Les cliniques sont les activités de type formation d'appoint et/ou de mise à niveau dispensées par le consultant formateur et les travailleurs formateurs de l'entreprise aux employés de la production. D'une durée variée, ces activités sont, entre autres, des « mises à jour pour les employés qui ont à effectuer certaines tâches plus complexes dans le cadre de leur travail. » Celles-ci se composent d'activités théoriques, en classe, et pratiques.

8 Entrevue RE.

9 Ibid.

La formation ponctuelle

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 est dispensée par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées.

Une formation externe, à l'occasion chez des fournisseurs, par exemple lors de l'achat de nouveaux équipements, est accordée à certains spécialistes du métier afin d'acquérir les nouvelles technologies. À son retour, le compagnon formé partage ses nouvelles connaissances avec ses collègues de travail. Il peut aussi alors être encadré par un accompagnateur du manufacturier sur place. L'entreprise permet et favorise les échanges avec ses fournisseurs.

Une formation de secourisme est également offerte occasionnellement à plusieurs employés de l'usine afin qu'ils puissent intervenir en cas de blessures mineures. Cette formation dispensée par une ressource externe conduit à la certification de l'employé.

1.3 POLITIQUES ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

L'entreprise n'a pas de politique formelle d'évaluation de la formation. Selon la responsable des ressources humaines, l'entreprise fait peu d'évaluation compte tenu du fait qu'elle ne dispose pas des ressources humaines et financières nécessaires pour instaurer des pratiques structurées.

Il existe des pratiques d'évaluation formelle de la formation aux postes de travail par les superviseurs, l'ensemble des évaluations s'effectuant par des ressources internes et externes. L'évaluation de la formation est directement liée à l'habileté et la performance accrue de l'employé. S'il y a lacune dans l'évolution de l'employé, intentionnellement ou non, il y aura rencontre avec le supérieur qui lui indiquera qu'il y a plafonnement dans son évolution à moins d'un changement dans son attitude ou ses habile-

tés, et qui pourrait avoir un impact sur son avancement directement lié à son niveau salarial.

Il faut également rappeler que l'entreprise compte sur des travailleurs expérimentés ayant plusieurs années d'ancienneté pour répondre aux attentes de l'entreprise en matière de productivité. Chaque membre est responsable, au sein de l'équipe, d'une tâche ou un rôle spécifique selon son niveau hiérarchique. De là l'importance que chacun remplisse son rôle correctement.

En somme, selon la responsable des ressources humaines, les conditions essentielles afin d'instaurer des pratiques d'évaluation de la formation imposent que l'entreprise dispose de ressources financières et humaines suffisantes.

1.3.1 L'évaluation formelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

Les cliniques dispensées par le consultant formateur et les travailleurs formateurs désignés font l'objet d'une évaluation de la satisfaction au moyen d'un questionnaire. Toutefois, cette évaluation n'est pas appliquée systématiquement par tous les travailleurs formateurs désignés de l'entreprise.

Les activités dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées dans le cadre des formations ponctuelles font l'objet d'une évaluation de la satisfaction. Celle-ci est effectuée par les ressources externes occasionnellement et par l'entreprise de façon systématique au moyen d'un questionnaire.

Évaluation des apprentissages en fin de formation

Les activités de formation de la catégorie clinique font occasionnellement l'objet d'une évaluation des connaissances au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit.

Certaines activités de la catégorie formation ponctuelle dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées peuvent faire l'objet occasionnellement d'une évaluation des connaissances au moyen

d'une épreuve ou d'un examen écrit par ces derniers. Toutes les attestations sont ajoutées au dossier de l'employé. Par exemple, la formation en secourisme conduit à l'obtention d'une certification.

Évaluation en poste de travail

Un suivi est effectué systématiquement par les supérieurs immédiats auprès des employés de production ayant participé à des activités de la catégorie formation aux postes de travail après une période d'environ trois mois. Au moyen d'une feuille de contrôle, le supérieur immédiat est amené à indiquer si, oui ou non, les employés possèdent les connaissances et habiletés nécessaires pour bien faire leur travail.

L'évaluation de l'ensemble des formations offertes par l'entreprise s'effectue indirectement au moyen de l'évaluation du rendement. Ainsi, le supérieur immédiat procède annuellement à une appréciation du rendement et définit avec l'employé ses besoins de formation afin d'améliorer ses performances et ses objectifs annuels à atteindre. La responsable des ressources humaines reconnaît, toutefois, qu'il est difficile d'isoler l'effet de la formation de cette façon.

À chaque année, le formateur externe évalue chacun des employés de la production du département des presses sur la compréhension et les habiletés reliées à son poste par un examen et une observation en poste de travail, qu'ils aient ou non suivi une formation. Il identifie alors les besoins de formation qui feront l'objet du prochain plan de formation. Il remet un rapport détaillé au directeur de production.

1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

Les travailleurs compagnons peuvent demander régulièrement aux employés ayant été formés leur appréciation des différentes activités de formation d'intégration et de formation aux postes de travail. Ces échanges informels se font sur les lieux de travail.

Les superviseurs effectuent un suivi auprès de leurs employés de leur appréciation des activités de formation aux postes de travail par compagnonnage.

Évaluation des apprentissages en fin de formation

Dans certains cas, les formateurs compagnons ainsi que les superviseurs évaluent les apprentissages en cours d'entraînement de la 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 des résultats de la formation sur l'entreprise et du rendement financier

Le directeur de la production évalue les résultats de l'ensemble des formations sur l'entreprise sur la base d'indicateurs tels que la productivité, la rentabilité et les non-conformités, car ce qui est obtenu est un travail d'équipe menant à un résultat d'équipe.

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 grande entreprise du secteur des communications graphiques compte un personnel assez stable et expérimenté. Ses activités de formation, principalement à caractère adaptatif, se divisent en quatre catégories : la formation d'intégration, la formation au poste de travail par compagnonnage, les cliniques et la formation ponctuelle. Les deux premières catégories s'adressent aux nouveaux employés alors que les deux dernières constituent en quelque sorte des activités de perfectionnement. La formation au poste de travail de même que les cliniques s'adressent aux employés de la production.

Compte tenu de ressources limitées, l'entreprise a peu de pratiques d'évaluation, celles-ci étant surtout effectuées par des ressources externes. C'est surtout la formation à l'intention des employés de la production

qui fait l'objet d'évaluations formelles. Les superviseurs évaluent systématiquement l'apprenti après une période de trois mois au poste de travail à l'aide d'une feuille de contrôle. Les cliniques font occasionnellement l'objet d'une évaluation de la satisfaction et des connaissances.

Les formations ponctuelles, qui peuvent s'adresser à un éventail plus large d'employés, sont aussi évaluées de manière systématique au niveau de la satisfaction par l'entreprise. Elles peuvent de plus faire l'objet d'une évaluation de la satisfaction et des connaissances par les ressources externes qui les dispensent.

Ces évaluations formelles sont complétées d'une évaluation annuelle du rendement de l'employé par son supérieur immédiat qui permet dans une certaine mesure d'apprécier l'effet de la formation sur ses comportements sans toutefois pouvoir l'isoler. De plus, tous les employés du département des presses font depuis peu l'objet d'une évaluation annuelle des besoins de formation, qu'ils aient ou non suivi une formation en cours d'année.

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
La formation d'intégration		Évaluation possible de la satisfaction par les travailleurs compagnons.
La formation en poste de travail	Évaluation systématique des connaissances et habiletés par les supérieurs immédiats après une période d'environ trois mois au moyen d'une feuille de contrôle.	Évaluation possible de la satisfaction par les travailleurs compagnons. Évaluation de la satisfaction par les supérieurs immédiats. Évaluation possible des apprentissages en cours d'entraînement par les formateurs compagnons ou par les superviseurs par questions cas par cas
Les cliniques	Évaluation de la satisfaction, systématique par le formateur consultant et non systématique par les travailleurs formateurs désignés au moyen d'un questionnaire. Évaluation occasionnelle des connaissances par le consultant formateur au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit.	
La formation ponctuelle	Évaluation de la satisfaction; occasionnelle par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées; et systématique par l'entreprise; au moyen d'un questionnaire. Évaluation occasionnelle des connaissances par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit.	

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	<p>Évaluation systématique des cliniques dispensées par le consultant formateur et non systématique par les travailleurs formateurs désignés au moyen d'un questionnaire.</p> <p>Évaluation occasionnelle de la formation ponctuelle par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées; et systématique par l'entreprise; au moyen d'un questionnaire.</p>	<p>Évaluation possible de la formation d'intégration et de la formation aux postes de travail par les formateurs compagnons.</p> <p>Évaluation de la formation aux postes de travail par les superviseurs.</p>
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	<p>Évaluation occasionnelle de la formation clinique par le consultant formateur au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit.</p> <p>Évaluation occasionnelle de la formation ponctuelle par des établissements d'enseignement et des firmes spécialisées au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit.</p>	<p>Évaluation possible en cours d'entraînement de la formation aux postes de travail par les formateurs compagnons ainsi que les superviseurs au moyen de questions cas par cas.</p>
Niveau 3 : comportements après période de transfert	<p>Évaluation systématique de la formation au poste de travail par les supérieurs immédiats après une période d'environ trois mois au moyen d'une feuille de contrôle.</p> <p>Évaluation indirecte de l'ensemble des formations offertes par l'entreprise au moyen de l'évaluation du rendement et de l'évaluation annuelle des besoins par le formateur externe.</p>	
Niveau 4 : résultats		<p>Évaluation de l'ensemble des formations de l'entreprise par le directeur de la production sur la base d'indicateurs tel que la productivité, la rentabilité et les non-conformités.</p>
Niveau 5 : rendement financier		

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

L'entrevue s'est déroulée avec le formateur externe de l'entreprise, qui joue le rôle de responsable technique de la formation.

2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

L'évaluation jugée la plus importante est celle du comportement en poste de travail, qui est très liée à la productivité et la maîtrise des matériaux qui sont transformés. Pour bien produire, il faut d'une part maîtriser l'art de conduire les équipements et d'autre part maîtriser les interactions entre les consommables et le support papier. L'évaluation du comportement vise donc deux grandes catégories de savoirs : le savoir-faire lié à la conduite des équipements et les savoirs liés à la connaissance des matériaux à transformer. Elle permet de vraiment vérifier dans quelle mesure ces savoirs sont bien maîtrisés et se traduisent dans une performance où l'on retrouve à la fois la quantité et la qualité, l'un étant aussi important que l'autre.

Les conditions actuelles orientent beaucoup l'entreprise vers les résultats à court terme. Or, l'apprentissage des métiers en cause ici peut prendre jusqu'à 15 ou 20 ans. Le surintendant est un gestionnaire plus centré sur la productivité que sur le métier. Lorsqu'il identifie un problème, des ressources techniques internes à l'entreprise sont mobilisées afin d'identifier le problème et y apporter une solution. Les besoins de formation sont identifiés principalement par le chef pressier qui est le premier juge de la progression de l'apprenti. Il fait alors rapport au contremaître qui répercute l'information au surintendant et lui à son tour à la formation qui identifie la ressource appropriée.

Dans l'ensemble, les pratiques actuelles d'évaluation de la formation pourraient être améliorées. Par ailleurs, il faudrait les budgets, le temps et les ressources techniques nécessaires.

2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION

La pratique d'évaluation retenue pour cet exercice est la nouvelle évaluation annuelle des connaissances et habiletés de l'ensemble des employés du département des presses.

Les réponses au questionnaire du consultant formateur sont dans l'ensemble très positives, sauf les items portant sur la compétence des évaluateurs et les critères d'évaluation pour lesquels il est modérément positif; et l'item sur l'accessibilité des résultats aux formés, pour lequel il donne une réponse négative. Il s'est abstenu de répondre à deux items, l'un concernant le traitement des données quantitatives (il n'y en a pas) et l'autre sur l'évaluation des instruments et procédures d'évaluation (la pratique est récente).

L'opération est jugée très utile parce qu'avec l'évolution des procédés, des consommables des matières premières et des équipements, les besoins de mise à jour sont très présents et importants. La procédure d'évaluation a récemment été revue avec une grille d'évaluation plus précise et pointue permettant une meilleure évaluation des compétences, ce qui en accroît la faisabilité et la rigueur méthodologique. Les aspects déontologiques ont été bien couverts. La firme externe qui a procédé à cette évaluation a agi avec beaucoup de rigueur.

Les catégories de standards les plus importantes sont l'utilité d'abord, puis la rigueur méthodologique. L'opération doit être enlignée avec les besoins immédiats et menée avec rigueur. La faisabilité peut plus facilement être obtenue par ceux qui conçoivent l'opération.

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 comportements en poste de travail. Cette évaluation permet de juger dans quelle mesure l'employé possède à la fois les savoirs

relatifs aux consommables et les savoir-faire liés à la conduite des équipements, ceux-ci étant garants d'une performance où l'on retrouve à la fois la quantité de même que la qualité. Les pratiques actuelles d'évaluation de la formation laissent place à une certaine amélioration.

La pratique d'évaluation retenue, l'évaluation annuelle des besoins des employés du département des presses, répond très bien à la plupart des standards de méta-évaluation proposés, selon le consultant en formation.

Parmi les catégories de standards de méta-évaluation, l'utilité d'abord, puis la rigueur méthodologique sont considérées comme les plus importantes.

3. Prospective

Selon le consultant formateur, la priorité en termes d'amélioration des pratiques d'évaluation serait de mettre en place un comité de formation où chaque personne pourrait identifier les besoins de formation et l'ordre de priorité. Il s'agirait donc d'une approche participative, où le premier pressier, le contremaître, son surintendant et le formateur pourraient porter un jugement sur l'équipe de travail et son évolution de manière périodique.

Les principaux obstacles ou défis tiennent à la rigueur et la continuité dans cette voie. Il y a souvent beaucoup de bonne volonté, mais, compte tenu de la charge de travail, la disponibilité peut manquer. Des comptes-rendus devraient être faits à chaque réunion, précisant les suites à donner et les responsabilités de chacun.

Les principaux atouts sont les ressources humaines et l'énorme expertise technique qu'elle représente.

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

Références¹⁰

DOCUMENTS INTERNES

Entreprise CG-2 inc. (s.d.). *Manuel de l'employé*.

DOCUMENTS DANS INTERNET

Entreprise CG-2 inc. (s.d.). *CG-2 l'entreprise*. En ligne. [http://www.\(CG-2\).com/CommercialPrinting/\(CG-2\).aspx](http://www.(CG-2).com/CommercialPrinting/(CG-2).aspx). Consulté le 02-09-2005.

Entreprise CG-2 inc. (s.d.). *Rapport annuel*. En ligne. [http://www.\(CG-2\).com/CommercialPrinting/\(CG-2\).aspx](http://www.(CG-2).com/CommercialPrinting/(CG-2).aspx). Consulté le 02-09-2005.

¹⁰ 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-2 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-2)).

