



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

L'ENTREPRISE CG-3

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	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 POLITIQUE 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	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-3 est une des trois divisions québécoises d'un groupe de 1250 employés oeuvrant dans l'imprimerie au niveau national. Elle compte environ 140 employés, dont une centaine de syndiqués. Le recrutement et le taux de roulement sont très bas. Elle se spécialise dans la formule d'affaires et le publipostage. Elle a obtenu une certification ISO : 9001-2000. L'entreprise favorise l'initiative à tous les niveaux et privilégie une philosophie de gestion « porte ouverte et axée sur les gens ».

Un récent exercice d'équité salariale a amené l'entreprise à définir les tâches des postes syndiqués de production. Ces descriptions, bien qu'elles ne soient pas allées jusqu'aux compétences, ont grandement facilité l'élaboration de programmes de formation au poste de travail et l'évaluation des apprentissages qui s'en suit. Les activités de formation, principalement à caractère adaptatif, se divisent en deux catégories : la formation interne au poste de travail pour les nouveaux employés de la production (65%) et les formations ponctuelles externes qui permettent une mise à jour des connaissances en fonction des besoins des individus, de nouvelles exigences ou de changements technologiques (35%).

La formation au poste de travail, répartie sur trois quarts de travail, est évaluée, à l'aide d'un formulaire, par les compagnons et superviseurs de chacun des quarts, ce qui permet plus d'objectivité. Pour leur part, les formations ponctuelles font occasionnellement l'objet d'une évaluation de la satisfaction et des apprentissages en fin de formation par les ressources externes qui les fournissent. Ces formations font par ailleurs l'objet d'une évaluation informelle de la satisfaction par le responsable des ressources humaines et les employés. Le responsable des ressources humaines procède aussi de manière informelle à l'évaluation des résultats de la formation sur l'entreprise.

La pratique d'évaluation la plus importante est celle de la formation au poste de travail qui assure que la personne est apte à contribuer aux activités de production de l'entreprise. L'entreprise est actuellement satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation, bien que l'on reconnaisse qu'il y a place à l'amélioration. Les compéten-

ces à acquérir pourraient être mieux définies, la rigueur méthodologique de l'évaluation et le suivi post-formation renforcés. Ceci tient aux ressources disponibles.

La priorité en matière d'amélioration des pratiques d'évaluation se situe au niveau de la formation au poste de travail. Il s'agirait de revoir les pratiques actuelles et de les étendre à des postes qui ne sont pas actuellement couverts. Des ressources seraient nécessaires et, entre autres, un appui technique. Par ailleurs, CG-3 peut miser sur l'expertise de ses meilleurs opérateurs qui disposent d'un bagage de connaissances imposant.

Les échanges sectoriels sont vus positivement, mais dans la mesure où ils pourront répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

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

Depuis 1993, CG-3¹ fait partie d'un groupe oeuvrant dans le domaine de l'imprimerie au niveau national et qui compte au total environ 1250 employés. Cette division, qui existe depuis 1971, est l'une des trois divisions québécoises du groupe. Celle-ci emploie environ 140 personnes dont une centaine d'entre eux est syndiquée. Le recrutement et le taux de roulement sont très bas. L'entreprise s'est diversifiée au fil des ans, se différenciant des grands joueurs du secteur de l'imprimerie.² Elle se spécialise dans la formule d'affaires et le publipostage. Elle a obtenu une certification ISO : 9001-2000.

L'entreprise a pour mission « de réduire les dépenses engagées par ses clients et à simplifier leurs procédés administratifs en proposant des solutions qui misent sur la dernière technologie. »³

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

Les grandes politiques régissant la gestion des ressources humaines sont dictées par le siège social situé en Ontario. Celui-ci espère l'uniformité de ses pratiques, mais doit tenir compte des différences législatives provinciales comme les congés fériés, mais également les périodes de vacances reconnues dans les conventions collectives. 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 », et « la prise de décision et les initiatives à tous les échelons » pour l'ensemble du personnel.⁴ Celles-ci servent de toile de fond au comportement attendu de chacun des membres de l'équipe et chacun est tenu de les respecter. En outre, l'entreprise

offre plusieurs programmes et services à ses employés, notamment « une gamme complète d'assurances collectives et d'avantages sociaux, le remboursement de frais de scolarité, un régime de retraite et un cercle amical qui organise diverses activités sociales. »⁵

CG-3 privilégie une philosophie de gestion « porte ouverte et axée sur les gens. »⁶ S'inspirant des grandes lignes directrices du siège social, celle-ci consacre son « énergie à la création d'un milieu de travail où chacun peut se réaliser pleinement tout en permettant à l'entreprise de s'acquitter de sa mission et d'atteindre ses objectifs. »⁷ Elle suit, de façon générale, les politiques en matière de recrutement, de formation et de confidentialité.

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

La certification ISO : 9001-2000 régit les étapes du processus opérationnel de la conception à la fabrication, en passant par l'emballage, l'entreposage, la distribution et la production de rapports pertinents.

À l'embauche, outre la présélection et l'entrevue, l'entreprise prévoit une entente écrite avec le nouvel employé et fait une vérification des références et de la présence de casier judiciaire. L'exercice d'équité salariale lui a permis d'élaborer une description des tâches de chacun des postes de travail à la production. Elle n'a toutefois pas les ressources pour élaborer des référentiels de compétences complets. Ainsi, certains critères sont déjà établis, mais le responsable du recrutement ne s'en sert que très rarement dû au fait que le taux de roulement est bas et que l'entreprise est « située dans une petite communauté. »⁸

1 Pour protéger l'anonymat de l'entreprise étudiée, toutes les références documentaires et les citations portent la mention CG-3, mention qui renvoie à l'auteur du texte.

2 « La compétition étant féroce donc les prix en baisse, il est donc plus difficile d'aller chercher une marge de profit et d'augmenter les revenus conséquemment. »

3 Entreprise CG-3 inc. (s.d). Profil de la société. En ligne. [http://www.\(CG-3\).com/french/corporate.html](http://www.(CG-3).com/french/corporate.html). Consulté le 02-09-2005.

4 Ibid.

5 Entreprise CG-3 inc. (s.d). Profil de la société. En ligne. [http://www.\(CG-3\).com/french/corporate.html](http://www.(CG-3).com/french/corporate.html). Consulté le 02-09-2005.

6 Entrevue RE.

7 Entreprise CG-3 inc. (s.d). Profil de la société. En ligne. [http://www.\(CG-3\).com/french/corporate.html](http://www.(CG-3).com/french/corporate.html). Consulté le 02-09-2005.

8 Entrevue RE.

Une évaluation du rendement est effectuée annuellement auprès du personnel non syndiqué. Celle-ci sert essentiellement aux ajustements de salaires. La législation sur l'équité salariale a permis à l'entreprise de refaire le formulaire d'évaluation de rendement en collaboration avec une ressource externe.⁹ Ce dernier est élaboré avec « des critères au niveau administratif »¹⁰ qui mesurent la performance des employés afin d'octroyer les ajustements de salaires. D'un point de vue opérationnel, l'employé doit établir des objectifs avec son supérieur qui seront pondérés sur une échelle composée comme suit : « ne fournit pas un travail satisfaisant, en dessous des attentes, rencontre les attentes, dépasse les attentes et dépasse fréquemment les attentes. »¹¹ Toutefois, l'entreprise espère améliorer le processus par un suivi plus rigoureux des rapports d'évaluation du rendement.

1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

1.2.1 La politique de formation

Le siège social de CG-3 aspire à ce que « travail » et « apprentissage » ne fassent qu'un. Le perfectionnement du personnel est donc un élément important du cheminement professionnel des employés. 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. Par ailleurs, dans le cadre de la certification ISO 9002, un énoncé détermine le nombre d'heures de formation exigé pour que les employés soient accrédités au poste de travail.

Le responsable des ressources humaines remet, annuellement, une copie de la politique qu'il a élaborée à son entrée en fonction. Celui-ci espère ainsi que les responsables de chaque service établissent des objectifs de formation pour le personnel sous leur supervision, mais

9 Selon le responsable des ressources humaines le formulaire initial en format papier était fastidieux à compléter « et les points à évaluer n'étaient pas faciles à évaluer. » Suivant ses propos, il reste beaucoup de travail à faire car les directeurs et les employés ne sont pas encore très bien avec ce nouveau formulaire. Le prochain défi sera donc d'instaurer une nouvelle culture qui encourage les employés à mieux mettre en œuvre l'évaluation du rendement.

10 Entrevue RE

11 Ibid.

également qu'ils comptabilisent les formations dispensées durant l'année afin d'assurer un suivi dans le cadre de la loi 90. Quelques ajustements sont à souhaiter, selon celui-ci, afin que le système réponde mieux à ses attentes.

En ce qui concerne l'ensemble des formations dispensées par l'entreprise au personnel de production, les activités offertes sont majoritairement de type adaptatif, initiées par un changement de machine ou un changement de logiciel. Différentes raisons motivent cette réalité. D'une part, le personnel compte un grand nombre d'années d'ancienneté. Pour l'entreprise, ce sont donc des travailleurs très expérimentés qui rencontrent toutes les exigences en matière de production. D'autre part, les principaux responsables occupent plusieurs fonctions dont celles d'identifier les besoins, d'offrir ou de dispenser la formation. La formation devient donc une tâche supplémentaire pour ces derniers. Il faut aussi indiquer que la formation n'est pas perçue avec le même intérêt par tous les dirigeants de l'entreprise, bien qu'elle réussisse à se conformer aux obligations de la loi 90.

1.2.2 Les pratiques de formation

Selon les propos du responsable des ressources humaines, la formation est offerte et dispensée de façon ponctuelle suivant un changement de réglementation, un besoin linguistique, informatique ou technologique. Dans l'ensemble, les efforts de formation de l'entreprise se situent à environ 65 % de formation interne et 35 % de formation externe.

Au niveau de la formation interne, l'entreprise a élaboré des plans de formation pour les postes de travail (environ 15 différents) en production. L'entraînement des apprentis aux postes de travail se fait par compagnonnage par les salariés qualifiés. Les équipements étant spécifiques à une entreprise, celle-ci privilégie le compagnonnage entre employés plutôt que le parrainage ou le coaching. Cet entraînement est dispensé en rotation sur trois quarts de travail. Ainsi, le nouvel employé est formé par trois travailleurs désignés formateurs sur les équipes de

travail et est supervisé par trois contremaîtres différents. (quart de travail de jour, de soir et de nuit).

En ce qui a trait aux travailleurs désignés formateurs, l'entreprise essaie de cibler 2 ou 3 personnes dans les départements qui sont en mesure de donner de la formation à un nouvel employé ou à un employé promu suite à un affichage. Certains travailleurs expérimentés ont suivi par le passé une formation de formateur. Toutefois, le représentant de l'entreprise croit qu'une remise à jour pourrait être de nouveau offerte afin qu'ils soient en mesure de bien transmettre leurs connaissances à un nouvel employé.¹²

Au niveau de la formation externe, CG-3 fait appel à des firmes accréditées par Emploi-Québec. Elle fait appel, par exemple, à l'Institut des communications graphiques du Québec qui est « spécialisé au niveau des couleurs, de l'utilisation de la pigmentation des encres, pour les activités offertes aux pressiers, au directeur technique ou aux gens de l'infographie dans l'apprentissage d'un nouveau logiciel qu'ils doivent utiliser. »¹³ Selon le responsable des ressources humaines, la comptabilisation du processus dans le cadre de la loi 90 est ainsi simplifiée « car ils savent combien d'heures ils ont passé en formation, le salaire du travailleur, le coût du formateur et l'attestation qui confirme que les gens ont passé le cours. »¹⁴

1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation

Pour l'entreprise, une bonne formation c'est « lorsque, dans un premier temps, on a bien ciblé la formation qui doit être prodiguée à un employé. »¹⁵ C'est d'identifier les meilleures personnes tant à l'interne qu'à l'externe pour dispenser la formation. Il faut également un plan bien établi avec des objectifs à atteindre. Lorsque l'entreprise a recours à une ressource externe, il faut que la formation

soit adaptée au poste de travail. Enfin, l'entreprise doit s'assurer d'effectuer un suivi en cours de formation pour identifier les points forts et faibles pour améliorer et corriger les attentes s'il y a lieu. Pour le représentant syndical, une bonne formation à l'interne doit être « une formation qualifiante » au poste de travail.¹⁶

Pour l'entreprise une formation à haut rendement c'est une formation qui collabore au maintien de la productivité et au maintien et à la réduction des coûts en plus de permettre aux employés de se développer professionnellement. Pour le représentant syndical, une formation à haut rendement c'est une formation qui permet aux employés de se développer professionnellement et personnellement.

1.2.4 Les catégories de formation

Les deux grandes catégories de formation de l'entreprise sont la formation au poste de travail et la formation ponctuelle initiée par l'individu ou un groupe d'individus.

La formation au poste de travail

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

Pour le personnel syndiqué, cette formation est dispensée par compagnonnage. Par exemple, la formation sur une plieuse est d'une durée de 3 mois en rotation avec l'équipe de jour, de soir et de nuit. L'entreprise s'assure ainsi que plusieurs intervenants forment l'apprenti afin qu'il se familiarise avec les trois quarts de travail, avec les différentes méthodes de travail de plusieurs intervenants, mais s'assure également d'une évaluation « juste et équitable » de la capacité du nouvel employé d'effectuer le travail.¹⁷ Le but est « d'éviter qu'une seule personne donne la formation et que des liens positifs ou négatifs

12 « Dans le département d'assemblage, quelqu'un qui applique sur un poste de pressier et qui se retrouve avec un travailleur expérimenté de 20 25 ans d'expérience, ce n'est pas assuré que ce pressier expérimenté est en mesure de donner la formation. » (Entrevue RE)

13 Entrevue RE

14 Ibid..

15 Ibid.

16 Entrevue RS.

17 Entrevue RE

viennent biaiser le potentiel des candidats à l'embauche et ainsi éviter des conflits. »¹⁸

La formation ponctuelle initiée par l'individu ou un groupe d'individus

Les activités de la catégorie formation ponctuelle s'adressent à tous les groupes de personnel de l'entreprise. Des activités de formation reliées à la santé et sécurité, à un changement de réglementation ou à un changement technologique sont offertes aux employés syndiqués. 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 employé ou un groupe d'employés du groupe non syndiqué. La majorité des activités sont dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées.

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 à l'aide d'un système de rapports. Celui-ci permet à l'entreprise de s'assurer que chaque employé possède le nombre d'heures de formation nécessaire pour exécuter correctement ses tâches en suivant les procédures de travail.

Pour le responsable des ressources humaines, la participation de tous les membres au sein de l'entreprise est nécessaire à la mise en place de pratiques d'évaluation de la formation. En effectuant un suivi pendant et après une activité de formation, il s'assure ainsi que les activités répondent adéquatement aux besoins 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, dans le cas des activités de la catégorie formation ponctuelle dispensées par des établissements d'enseignement ou des firmes spécialisées, l'évaluation de la satisfaction est effectuée par ces ressources externes.

Évaluation des apprentissages en cours d'entraînement

Chaque formateur désigné évalue l'apprenti à tous les mois durant sa formation au poste de travail qui est d'une durée d'environ 3 mois au total. Ainsi, l'employé est évalué en cours d'entraînement à chaque mois par le formateur de son quart de travail (jour, soir, nuit). Chaque étape comprend de 9 à 11 critères inscrits sur une liste de connaissance de la tâche : « entre le moment où une boîte ou le formulaire à plier ou à insérer dans des enveloppes entre dans la plieuse jusqu'à ce que ça sorte à l'autre bout, la personne doit apprendre à travailler sur chacune des étapes détaillées et ciblées. »¹⁹ L'échelle d'évaluation des connaissances se compose ainsi : « très bonne, bonne, moyenne passable, insuffisante ou perfectionnement. »²⁰ L'entreprise espère que les connaissances soient de plus en plus acquises au fil de la formation, et ce jusqu'à ce que l'apprenti soit en mesure d'opérer l'appareil seul pour un quart de travail complet.

Évaluation des apprentissages en fin de formation

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.

Évaluation des comportements en fin de formation

Une évaluation globale se fait à la fin de la formation par les superviseurs lors de rencontres de travail. À l'aide des rapports remplis par les formateurs et les commentaires des collègues superviseurs, ceux-ci jugent de

¹⁹ Entrevue RE

²⁰ Formule d'évaluation des connaissances du travail.

façon globale la capacité de l'employé à effectuer le travail correctement. L'employé doit être en mesure d'effectuer le travail selon les différents critères inscrits sur « la formule d'évaluation des connaissances du travail ». L'entreprise s'assure ainsi d'un traitement « juste et équitable » envers tous les employés.

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. Ceux-ci 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.

Il est également possible que certains superviseurs s'informent auprès des employés sous sa supervision de leur appréciation des activités de formation au poste de travail par compagnonnage.

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

Évaluation des apprentissages en cours d'entraînement

Il est possible que certains formateurs 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.

Le responsable des ressources humaines recommande aux superviseurs d'évaluer par observation l'évolution de l'apprenti en cours d'entraînement de la formation aux postes de travail.

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

Le responsable des ressources humaines évalue les résultats de la formation sur l'entreprise sur la base d'indicateurs comme le maintien de la productivité et le maintien et la réduction des coûts.

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. Ses activités de formation, principalement à caractère adaptatif, se divisent en deux catégories : la formation interne au poste de travail pour les nouveaux employés de la production (65%) et les formations ponctuelles externes qui permettent une mise à jour des connaissances en fonction des besoins des individus, de nouvelles exigences ou de changements technologiques (35%).

La formation au poste de travail se fait par compagnonnage sur trois quarts de travail. Les formateurs de chaque quart de travail évaluent les connaissances de l'apprenti en cours d'entraînement après un mois à l'aide d'un formulaire. Les superviseurs évaluent l'apprenti à la fin de sa formation sur la base des évaluations de leur formateur et de commentaires des collègues.

Quant à la formation ponctuelle, elle est fournie par des ressources externes qui peuvent dans certains cas évaluer la satisfaction et les apprentissages en fin de formation.

Les formations externes sont l'objet d'évaluations informelles de la satisfaction par le responsable des ressources humaines et les employés. Le responsable des ressources humaines procède aussi de manière informelle à l'évaluation des résultats de la formation sur l'entreprise.

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
La formation au poste de travail	<p>Évaluation mensuelle en cours d'entraînement par les formateurs de chaque quart de travail au moyen de la "formule d'évaluation des connaissances du travail".</p> <p>Évaluation systématique des comportements en fin de formation par les superviseurs à l'aide des rapports remplis par les formateurs et les commentaires des collègues superviseurs.</p>	<p>Évaluation possible de la satisfaction par les certains superviseurs.</p> <p>Évaluation possible en cours d'entraînement par les formateurs désignés ou par les superviseurs par questions cas par cas.</p> <p>Évaluation par observation des apprentis recommandée aux superviseurs par le responsable des ressources humaines.</p>
La formation ponctuelle initiée par un individu ou par un groupe d'individus	<p>Évaluation occasionnelle de la satisfaction par les établissements d'enseignement ou les firmes spécialisées qui fournissent cette formation.</p> <p>Évaluation occasionnelle des connaissances par les établissements d'enseignement ou les firmes spécialisées qui fournissent cette formation au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit.</p>	<p>Évaluation régulière de la satisfaction par le responsable des ressources humaines.</p> <p>Évaluations initiées par les employés et transmises au responsable des ressources humaines.</p>

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	Évaluation occasionnelle de la satisfaction par les établissements d'enseignement ou les firmes spécialisées qui fournissent la formation ponctuelle.	Évaluation régulière de la formation ponctuelle par le responsable des ressources humaines. Évaluation possible de la formation aux postes de travail par les superviseurs. Évaluation de la formation ponctuelle initiée par les employés et transmise au responsable des ressources humaines.
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	Évaluation systématique de la formation au poste de travail en cours d'entraînement par les formateurs désignés à l'aide de la "formule d'évaluation des connaissances du travail". Évaluation occasionnelle de la formation ponctuelle par les établissements d'enseignement ou les firmes spécialisées qui la fournissent au moyen d'épreuves ou d'examens écrits.	Évaluation possible de la formation aux postes de travail par les formateurs désignés et les superviseurs au moyen de questions cas par cas. Évaluation de la formation au poste de travail par observation des apprentis recommandée aux superviseurs par le responsable des ressources humaines.
Niveau 3 : comportements après période de transfert	Évaluation systématique de la formation au poste de travail par les superviseurs à l'aide des rapports d'évaluation des formateurs désignés et des commentaires des collègues.	
Niveau 4 : résultats		Évaluation de l'ensemble des formations de l'entreprise par le responsable des ressources humaines sur la base d'indicateurs tels que, le maintien de la productivité et le maintien et la réduction des coûts.
Niveau 5 : rendement financier		

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

L'entreprise veut d'abord s'assurer de la qualité de la formation et que la personne soit apte à travailler. En ce sens, l'évaluation formelle de la formation au poste de travail est la plus importante des pratiques, d'autant plus qu'elle est directement liée à la production de l'entreprise.

On accorde aussi beaucoup d'importance au fait que l'on ait mis en place un système de rotation de quart de travail pendant la formation au poste de travail du nouvel employé. En effet, ce système permet d'avoir plusieurs évaluations de ses apprentissages et ainsi réduire le biais qui pouvait parfois se manifester lorsque le nouvel employé était formé et évalué par un seul compagnon, sous un seul contremaître. En plus de satisfaire la partie syndicale, cette formule a fait en sorte que la formation a gagné en qualité, le nouvel employé étant exposé à trois compagnons différents, et l'évaluation a pu se faire avec plus d'objectivité.

L'entreprise a beaucoup amélioré ses pratiques de formation et d'évaluation au cours des dernières années. Auparavant, même pour les postes de production, les durées de formation et les connaissances à acquérir n'étaient pas explicitées et les critères d'évaluation étaient inexistantes. On a défini les connaissances à acquérir et les critères permettant au compagnon et à l'employeur de s'assurer que l'employé est en mesure de bien effectuer sa tâche. On a ainsi pu gagner en efficacité et en productivité.

Dans l'ensemble, compte tenu des ressources disponibles, l'entreprise est de prime abord satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation. Il a cependant place pour l'amélioration, qui dépend pour une bonne part des ressources disponibles et des gens qui sont impliqués. Ce sont les supérieurs immédiats qui, de

concert avec les compagnons pour les postes de production, définissent les connaissances et compétences requises par le poste et le programme de formation. Les compétences et connaissances à acquérir pourraient être mieux définies.

On pourrait aussi améliorer le suivi post-formation et tenter de l'associer à l'évaluation annuelle de rendement. Par ailleurs, il y a des certaines résistances à l'évaluation du rendement, en particulier des anciens employés. On s'habitue à leurs limites plutôt que, par exemple, cibler leurs besoins de perfectionnement qui permettraient d'améliorer leur performance et celle d'autres collègues qui partagent le même besoin. En effet, l'évaluation du rendement est souvent prise encore comme une façon de prendre les gens en défaut plutôt que de contribuer à améliorer leur performance.

2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION

La pratique retenue est l'évaluation de la formation au poste de travail par la « formule d'évaluation des connaissances du travail ».

L'évaluation par questionnaire de l'utilité, de la faisabilité et de la déontologie est assez positive. En ce qui concerne la déontologie, un item²¹ obtient la note 4 (« légèrement d'accord »), ce qui est aussi le cas de 3 items²² de la rigueur méthodologique.

La pratique est jugée utile. Par ailleurs, il faudrait plus de suivi post-formation, la personne étant laissée à elle-même après la période de formation et d'évaluation. Cette pratique répond aux besoins, mais pourrait être améliorée avec des ressources additionnelles. Elle est faisable : elle n'a jamais créé de conflit avec la partie syndicale et est peu coûteuse. En ce qui concerne la

21 « Les résultats de l'évaluation pouvant être rendus publics ont été rendus accessibles aux formateurs »

22 « Les résultats de l'évaluation concordent bien avec d'autres évaluations provenant d'autres sources (jugements de superviseurs, performance au travail, etc.) ». « Les résultats de l'évaluation permettent de bien prédire le comportement ou la performance des formés, par exemple en situation de travail ». « L'information qualitative a été analysée de manière appropriée et systématique ».

déontologie, la pratique est aussi satisfaisante. Les résultats de l'évaluation ne sont diffusés qu'aux personnes concernées et avec précaution. Enfin, en ce qui concerne la rigueur méthodologique, il faut comprendre qu'il s'agit d'un outil maison, mais qui remplit bien sa fonction. Il pourrait toujours être amélioré avec une expertise technique en la matière.

La faisabilité et l'utilité sont les catégories les plus importantes. La déontologie a son importance aussi, mais elle est une valeur acquise chez CG-3. En ce qui a trait à la rigueur méthodologique, bien qu'importante, elle est plus difficile à appliquer avec des ressources limitées.

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

La pratique d'évaluation la plus importante est celle de la formation au poste de travail qui assure que la personne est apte à contribuer aux activités de production de l'entreprise. Cette pratique a entre autres été améliorée par l'instauration d'une rotation de quart de travail pendant la formation, exposant ainsi le nouvel employé à des formateurs différents.

L'entreprise est actuellement satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation, bien que l'on reconnaisse qu'il y a place à l'amélioration. Les compétences à acquérir pourraient être mieux définies et le suivi post-formation renforcé. Ceci tient aux ressources disponibles.

La pratique d'évaluation analysée en profondeur est l'évaluation de la formation au poste de travail. Cette pratique apparaît utile et faisable et respecte les règles de déontologie. Certains points de la rigueur méthodologique pourraient être améliorés avec un appui technique.

3. Prospective

Dans un premier, il faudrait revoir les pratiques d'évaluation de la formation, dont le formulaire d'évaluation des connaissances, et en développer pour des postes pour lesquels il n'en existe pas. C'est le cas de quelques postes de production, entre autres pour les postes pour lesquels on n'a pas eu besoin de former depuis plusieurs années.

Les obstacles tiennent aux ressources : le temps, les ressources financières et techniques. Il faut aussi avoir l'implication des personnes concernées qui ont, de plus, parfois besoin d'un appui pour que leur expertise soit explicitée de manière à ce qu'elle puisse être mise à profit.

Les principaux atouts sur lesquels l'entreprise peut miser sont les gens de l'interne. Les meilleurs opérateurs connaissent leur pièce d'équipement en profondeur et disposent d'un bagage de connaissances imposant. Certains pourraient sans doute devenir des formateurs à temps plein et former des apprentis.

Dans cette perspective, une expertise externe serait requise. Des gens d'expérience qui poseraient des questions pour mieux connaître le poste et seraient capables d'élaborer des critères d'évaluation.

Les échanges sectoriels peuvent être intéressants dans la mesure où ils répondraient aux besoins de l'entreprise et déboucheraient sur des résultats concrets. Le comité sectoriel regroupe des entreprises qui ont des méthodes différentes d'impression et offrent des produits différents. Ceci rend complexes les échanges sur l'amélioration des pratiques, les entreprises qui pourraient collaborer étant en compétition.

Références²³

DOCUMENTS INTERNES

Entreprise CG-3 inc. (s.d.). *Formule d'évaluation des connaissances du travail*, texte ronéo.

Entreprise CG-3. (2003). *Syndicat des communications graphiques*. Local xxx. Convention collective 2003-2006.

DOCUMENTS DANS INTERNET

Entreprise CG-3 inc. (s.d.). *Profil de la société*. En ligne. [http://www.\(CG-3\).com/french/corporate.html](http://www.(CG-3).com/french/corporate.html). Consulté le 02-09-2005.

Entreprise CG-3 inc. (s.d.). *Produits et services*. En ligne. [http://www.\(CG-3\).com/french/products.html](http://www.(CG-3).com/french/products.html). Consulté le 02-09-2005.

Entreprise CG-3 inc. (s.d.). *Faites carrières chez CG-3*. En ligne. [http://www.\(CD-2\).com/french/careers.html](http://www.(CD-2).com/french/careers.html). Consulté le 02-09-2005.

²³ 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-3 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-3)).

