



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

L'ENTREPRISE M-1

Alain Dunberry  
Maryse Larivière

**UQÀM**

Prenez position

**CIRDEP**

## Table des matières

PRÉFACE.....	2
RÉSUMÉ .....	3
1. LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE, DE SES PRATIQUES DE GRH, DE FORMATION ET D'ÉVALUATION .....	4
1.1 POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE .....	4
1.1.1 Le programme de gestion des performances.....	4
1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION .....	5
1.2.1 Conception de la qualité et du rendement de la formation.....	5
1.2.2 Le programme de reconnaissance des compétences .....	6
1.2.3 Le support financier à l'éducation .....	6
1.2.4 Les catégories de formation.....	6
1.3 POLITIQUE ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION.....	8
1.3.1 L'évaluation formelle de la formation.....	8
1.3.2 L'évaluation informelle de la formation .....	9
1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation .....	10
2. RÉFLEXION CRITIQUE SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	13
2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION .....	13
2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION .....	14
2.3 RÉSUMÉ DE LA RÉFLEXION CRITIQUE SUR L'ÉVALUATION DE LA FORMATION .....	14
3. PROSPECTIVE.....	16
RÉFÉRENCES.....	17

## Préface

Ce document a été produit dans le cadre du projet de recherche « Analyse des pratiques d'évaluation de la formation et de son rendement dans des entreprises performantes » financé par le Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) du Fonds National de Formation de la Main d'Oeuvre (FNFMO) du Québec. Par la description et l'analyse de pratiques existantes, ce projet souhaite contribuer à la promotion de l'évaluation qui constitue un processus essentiel à la démonstration des effets et à l'amélioration continue de la formation dans les entreprises.

La recherche a donné lieu à une collecte de données auprès de 12 entreprises considérées comme performantes en formation, issues des secteurs de la métallurgie, du commerce de détail et des communications graphiques. Les données recueillies auprès de chacune de ces entreprises font l'objet d'un document tel que celui-ci. Le projet prévoit aussi la publication d'un rapport détaillé, d'une recension des écrits sur l'évaluation de la formation dans l'entreprise ainsi que d'un rapport synthèse.

Cette recherche du Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éducation permanente (CIRDEP) a été dirigée par Alain Dunberry avec l'assistance de la chercheuse Maryse Larivière. Sa réalisation a aussi bénéficié de la collaboration des chercheurs Paul Bélanger, Lucie Morin, Colette Bérubé, Pierre Doray, Louise Gaudreau et Pierre Valois.

Nous tenons à remercier vivement la Commission des Partenaires du Marché du Travail pour son appui à ce projet; la direction des trois comités sectoriels qui ont contribué à l'identification des entreprises; de même que le personnel des 12 entreprises qui ont accepté de nous accueillir et de participer aux entrevues et à la validation du texte qui leur est propre.

Juin 2006.

## Résumé

L'entreprise M-1 est une grande entreprise du secteur de la métallurgie qui compte actuellement plus de 900 employés. Cette entreprise répond à des standards élevés de performance qui en font un leader mondial dans son secteur. Sa stratégie repose sur l'amélioration continue de ses procédés et la réduction des coûts allié à des hauts standards de sécurité et d'environnement, en vue d'être reconnue comme un employeur et citoyen corporatif responsable. Cette entreprise non syndiquée pratique une politique de « portes ouvertes » propice à la participation, l'initiative personnelle et la transparence.

Une part importante des efforts de formation de l'entreprise se situe au niveau de ses programmes de formation à l'emploi qui accompagnent les nouveaux employés de la production et les gestionnaires/superviseurs jusqu'à ce qu'ils soient pleinement qualifiés. Il existe aussi un programme d'intégration pour les nouveaux employés de manière, entre autres, à leur assurer une pleine compréhension de la culture de l'entreprise. Des activités de formation continue, de formation aux changements technologiques et organisationnels, de formation des gestionnaires dirigeants et des formateurs complètent ce tableau.

Les pratiques d'évaluation de la formation de l'entreprise concernent surtout l'évaluation systématique des apprentissages et des comportements des employés de production. Le programme de formation des formateurs procède à une évaluation systématique de la satisfaction et des apprentissages, alors qu'un suivi des résultats des employés formés permet une certaine évaluation de leur comportement. L'évaluation du programme d'intégration a seulement lieu en fin de session et porte sur les connaissances acquises. Il n'y a pas d'évaluation de la formation des gestionnaires, ni d'évaluation des résultats et du rendement de la formation.

Dans l'ensemble, l'entreprise est satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation et souligne la très grande importance de l'évaluation de la performance, qui permet d'établir un lien entre la formation et les résultats de l'employé. Par ailleurs, elle souhaiterait certaines améliorations, en particulier une évaluation de la forma-

tion des gestionnaires et une évaluation plus détaillée du programme d'intégration. L'évaluation fait plus que simplement mesurer les apprentissages : elle mobilise les apprenants, incite les formateurs à bien former, et oblige la mise à jour des instructions de travail et leur cohérence au sein de l'entreprise.

Dans un proche avenir, sa priorité concerne l'évaluation de la formation des gestionnaires. Par ailleurs, cela nécessite au préalable un exercice d'« alignement de gestion » où une vision commune du gestionnaire sera définie et acceptée par l'ensemble des secteurs de l'entreprise. Il ne saurait y avoir d'évaluation de cette formation sans ce préalable. C'est essentiellement là que se situe le défi, l'entreprise disposant des ressources techniques et financières requises par une telle démarche et d'un climat organisationnel propice.

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

L'entreprise M-1<sup>1</sup> est une grande entreprise du secteur de la métallurgie qui compte actuellement plus de 900 employés.

Cette entreprise répond à des standards élevés de performance qui en font un leader mondial dans son secteur. Sa stratégie repose sur l'amélioration continue de ses procédés et la réduction des coûts allié à des hauts standards de sécurité et d'environnement, en vue d'être reconnue comme un employeur et citoyen corporatif responsable. Sa compétitivité s'appuie entre autres sur des installations ultramodernes et un personnel hautement qualifié.

## 1.1 POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE

L'entreprise a une politique reconnue de gestion des ressources humaines. Elle s'inspire des nouvelles méthodes de type participatif et de gestion « pro-active »<sup>2</sup>, qui accordent une large place au partage des idées et favorisent la participation de tous les acteurs de l'entreprise aux décisions. La philosophie de gestion des ressources humaines entend « développer » et « maintenir une communication franche et ouverte et de travail en équipe ».<sup>3</sup> Reconnaissant que les employés sont sa ressource première, elle s'engage entre autres à leur offrir « une opportunité pour le développement personnel à travers une approche multitâche et multimétier ».<sup>4</sup> Afin de promouvoir la participation du personnel, des comités, dont le comité consultatif des employés, sont mis en place pour permettre aux employés d'avoir un impact sur l'environnement de travail et de participer directement à la prise de décision dans les domaines tels que la santé sécurité ou l'amélioration continue.<sup>5</sup>

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

2 Entrevue RE.

3 Manuel des employés et de la gestion des ressources humaines, p. 9.

4 Ibid.

5 Le rôle du comité consultatif des employés est de canaliser les préoccupations des employés en identifiant, analysant et recommandant des solutions et actions afin d'apporter des correctifs aux irritants et interrogations des employés ou groupe d'employés.

L'entreprise a également adopté une philosophie de « porte ouverte » où tous les niveaux de la direction sont disponibles « pour échanger sur tout sujet qui a un intérêt » pour les travailleurs ou « régler réciproquement leurs différends. »<sup>6</sup> Elle privilégie envers ses employés l'égalité des chances, le sentiment d'appartenance, la responsabilisation, le développement personnel et le respect. Les valeurs véhiculées sont la communication, le travail d'équipe, la polyvalence, l'attitude progressive et le professionnalisme.

L'entreprise offre à ses employés des salaires et avantages sociaux qui se situent en haut de la moyenne du secteur industriel et propose un système de vacances annuelles tout à fait original, qui permet aux employés ayant moins d'ancienneté d'obtenir le choix des dates de vacances au même titre que ceux ayant plusieurs années de service. Les employés sont également reconnus pour leur mérite par le biais d'un gala d'honneur tenu à tous les trois ans.

Selon les responsables des ressources humaines, la culture de l'entreprise, centrée sur l'engagement de toutes les parties à un projet commun, assure l'essentiel de la fonction contrôle qui est également très liée au respect des règles de santé et sécurité et de l'environnement.

### 1.1.1 Le programme de gestion des performances

Un « Programme de gestion des performances » a été mis sur pied. Celui-ci permet à tout employé de l'entreprise « d'être informé et de suivre l'évolution de son rendement et de discuter, avec son supérieur immédiat, de la façon d'atteindre ses objectifs ».<sup>7</sup> Après la période de probation, des objectifs annuels de performance sont fixés selon les objectifs de l'entreprise, du groupe d'employés et de l'employé. Un suivi périodique permet de discuter des résultats atteints en cours d'année et des actions nécessaires (dont la formation) à l'atteinte complète des objectifs.

6 Manuel de l'employé, encart 5 Philosophie de gestion.

7 Manuel des employés et de la gestion des ressources humaines, p. 23.

Une évaluation annuelle de la performance à l'aide de formulaires définis selon la catégorie d'emploi et d'une entrevue permet en fin d'année d'évaluer de manière formelle avec le supérieur immédiat le degré d'atteinte des objectifs fixés.<sup>8</sup> L'évaluation se fait selon des critères généraux (adhésion aux valeurs de l'entreprise; dimensions personnelles à savoir l'initiative, la motivation au travail, l'autonomie, l'intégration au milieu; et dans certaines catégories, dimensions résultats tels que quantité, qualité, santé et sécurité, et coûts); et selon des critères spécifiques à l'emploi. Certains critères, qu'ils se situent dans les dimensions personnelles ou spécifiques à l'emploi, permettent d'apprécier des effets ou impacts de la formation<sup>9</sup>, sans par ailleurs y être explicitement et spécifiquement associés.

Tous les employés qui désirent qu'une évaluation se fasse plusieurs fois durant l'année sont encouragés à le faire. Les éléments les plus significatifs concernant la performance de chacun sont consignés sur un formulaire inséré par la suite dans le dossier de l'employé et dont le supérieur immédiat garde copie.<sup>10</sup>

## 1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

M-1 a mis sur pied des programmes de formation qui collent à sa philosophie de gestion et à sa réalité opérationnelle. La formation continue est reconnue comme un « atout essentiel » pour l'entreprise afin d'assurer le développement des connaissances et compétences requises par la technologie de pointe et une organisation du travail basée sur la polyvalence, le professionnalisme

8 Ces rencontres ont quatre objectifs : « L'employé : aider et informer l'employé et lui permettre d'évaluer le support reçu ; supérieur immédiat : permettre de connaître jusqu'où l'employé réalise ses objectifs et accroître sa connaissance des points forts et points à améliorer chez l'employé ; leur interaction : construire une relation entre eux, diffuser les objectifs de l'entreprise ; l'entreprise : diffuser les objectifs annuels de l'entreprise, préparer l'élaboration des plans de carrière et de formation, améliorer le rendement. » Formulaire Programme de gestion de la performance, production.

9 P. ex : « Possède les connaissances techniques requises pour son emploi telles que procédés, technologie, systèmes et équipements » ou « Accorde beaucoup d'importance à son travail comme élément de satisfaction. Fait des efforts pour se développer et relever certains défis ». Formulaire Programme de gestion de la performance, production.

10 Lorsqu'un employé échoue l'évaluation, il est soumis à un « plan de redressement » élaboré conjointement par le superviseur et l'employé; ce plan est d'une durée de 3 mois avec une évaluation mensuelle pour que l'employé réponde aux exigences et, au besoin, réviser le plan d'action.

et la responsabilisation des employés.<sup>11</sup> À cet effet, les responsables de la formation procèdent de façon continue à une identification et une analyse des besoins de formation de l'entreprise et des individus.

Les budgets liés à la formation sont importants. À la période de démarrage de l'entreprise, ils représentaient 29% de la masse salariale. Compte tenu des projets actuels d'expansion, M-1 a financé environ 98 000 heures de formation en 2004 et prévoit financer 85 000 heures de formation en 2005, soit 8,1 et 5.5% de la masse salariale. Une année dite « normale » se situe à peu près à 40 000 heures de formation, soit entre 3.5 et 4 % de la masse salariale.<sup>12</sup> Elle dispose également d'un secteur formation où plusieurs personnes travaillent à temps plein, avec salles de classe, matériel audiovisuel, etc.

M-1 privilégie la formation interne, basée sur les principes de l'apprentissage chez l'adulte, mais recourt également à des fournisseurs externes pour des formations spécifiques.

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

Pour l'entreprise, une bonne formation c'est une formation qui est cohérente avec les stratégies et la philosophie de l'entreprise et qui suscite la participation et la réflexion chez les employés. Lorsqu'il y a recours à des ressources externes, on invite d'abord les formateurs ou professeurs afin qu'ils prennent connaissance de la culture de l'organisation et de ses besoins de formation avant d'élaborer leur cours. On s'assure ainsi que leur intervention s'intègre bien à la philosophie de gestion et réponde adéquatement aux besoins de l'entreprise.

Une formation à haut rendement, c'est une formation qui atteint tous les objectifs de l'entreprise et permet aux employés de se développer, « d'aller plus loin ». <sup>13</sup> La formation n'est pas vue comme une garantie de performance ou de satisfaction au travail : elle est plutôt

11 Entrevue RTE.

12 Entrevue RTE.

13 Ibid.

vue comme un prérequis ou un outil de développement qu'une action génératrice de rendement en soi. Il faut bien noter qu'une fraction importante de la main d'œuvre de M-1 doit obligatoirement être formée afin d'adapter la formation initiale reçue à l'externe au poste de travail. En ce sens, la formation est souvent incontournable pour l'entreprise, ce qui atténue la nécessité de l'évaluation de son rendement.

### 1.2.2 Le programme de reconnaissance des compétences

L'entreprise a un programme de reconnaissance des compétences spécialement conçu pour les employés de catégorie « P » (production), à savoir les opérateurs, les mécanos techniciens, électrotechniciens et automaticiens dont l'occupation comporte une ou plusieurs périodes d'apprentissage. L'évolution des compétences techniques est un élément important pour le développement de l'entreprise, mais aussi dans la progression salariale de ces employés. Le programme vise une gestion efficace de cette progression.

À cet effet, pour chaque période d'apprentissage, l'employé doit d'abord participer à une formation théorique et/ou à une formation pratique où il est jumelé à un employé qualifié. Les apprentissages sont évalués en fin de formation. Par la suite, l'employé suit un entraînement à l'occupation d'une durée nominale de 6 mois où il « doit effectuer une liste de tâches ou travaux identifiés visant à favoriser le transfert des connaissances théoriques dans le travail de l'employé ».<sup>14</sup>

Suite à cette période d'entraînement, l'employé consolide ses connaissances et sa compréhension des procédés et équipements, ainsi que son habileté à exécuter la tâche qu'on lui a confiée. À chaque 6 mois, il passe deux examens d'« évaluation des acquis »<sup>15</sup> (théorique et pratique), jusqu'à l'obtention du niveau « pleinement

qualifié ».<sup>16</sup> La durée de cette progression varie selon la complexité de la tâche et l'expérience antérieure de l'employé par rapport au poste qu'il occupe. Elle peut durer jusqu'à 2 1/2 ans. Pour qu'il y ait progression, il doit aussi rencontrer d'autres exigences : avoir eu une dernière évaluation de performance satisfaisante ou supérieure; avoir complété la grille de contrôle des tâches et travaux à exécuter pendant la période d'apprentissage; et « satisfaire à toute condition stipulée par une législation ou réglementation d'un gouvernement ».<sup>17</sup>

### 1.2.3 Le support financier à l'éducation

L'entreprise propose également un support financier à l'éducation. L'entreprise encourage ses employés à poursuivre leur éducation afin d'améliorer leurs connaissances et compétences. Les frais d'inscription et de matériel didactique encourus en dehors du lieu et des heures normales de travail sont remboursés en partie, s'il est jugé que le contenu de la formation est relié à l'emploi occupé ou un autre emploi que l'employé pourrait éventuellement occuper.

### 1.2.4 Les catégories de formation

Dans le cadre du plan de formation 2005, les grandes catégories de formation de l'entreprise sont : le programme d'intégration, la formation d'apprentissage de l'emploi, les différents projets de formation continue et la formation associée aux changements technologiques et organisationnels. À ces catégories du plan de formation s'ajoutent la formation des gestionnaires dirigeants et la formation des formateurs.

#### *Le programme d'intégration*

Les nouveaux employés doivent participer à une formation dont l'objectif est de faciliter leur intégration dans l'entreprise et comprendre la culture de l'entreprise. Cette session de formation, dispensée aux employés per-

<sup>14</sup> Manuel des employés et de la gestion des ressources humaines, annexe no F-3, p. 4.

<sup>15</sup> Cette évaluation sera décrite en détail à la section portant sur les pratiques d'évaluation de la formation.

<sup>16</sup> Manuel des employés et de la gestion des ressources humaines, annexe no F-3, p. 1.

<sup>17</sup> Ibid., p. 6.

manents et temporaires, est d'une durée approximative de 80 heures (2 semaines) dès l'embauche.

#### *Formation d'apprentissage de l'emploi*

Tous les travailleurs et gestionnaires reçoivent une formation spécifique lorsqu'ils accèdent à un nouvel emploi. Il en est de même pour les diplômés récemment gradués qui doivent aussi suivre un programme de développement pour les aider à mettre rapidement et efficacement à profit leurs connaissances théoriques. Les objectifs de formation visent à leur faire acquérir les connaissances et habiletés requises pour le poste.

Chaque poste a un programme de formation par emploi (PFE) qui comprend une formation de type « tronc commun » et une formation spécifique. Selon le cas, il peut s'agir de cours en classe ou de jumelage, mais habituellement les deux. La durée et le contenu peuvent varier pour chaque personne et pour chaque emploi et sont déterminés par une analyse périodique des besoins de formation de la personne, mais aussi de l'analyse continue des besoins de formation pour chaque poste de travail. C'est à l'intérieur de cette catégorie de formation que se situe le programme de reconnaissance des acquis décrit précédemment, qui s'applique à la formation à l'emploi des employés de la catégorie « production ».

Les nouveaux gestionnaires reçoivent également une formation de type « tronc commun » visant à leur transmettre les attentes de l'entreprise en regard de leur rôle et de leurs responsabilités de superviseur « coach ». Ils se voient établir un programme d'apprentissage personnalisé afin de les habiliter à pleinement exercer leur rôle.

#### *La formation continue*

Les activités de la catégorie formation continue sont diverses et variables en durée : cours en classe, sessions d'information, groupes de discussion, etc. Ces activités se subdivisent selon les catégories suivantes :

→ la formation des gestionnaires, qui vise à renforcer l'approche « coach » de premier niveau, à favoriser la compréhension et l'application de la culture et phi-

losophie de gestion de l'entreprise et à renforcer les habiletés de gestion;

- la formation continue – production, qui vise à augmenter le niveau de connaissance et de compréhension du procédé des opérateurs pour certains systèmes afin de compenser l'érosion des compétences causée par le temps;
- la formation continue – entretien, qui vise à maintenir et augmenter le niveau de compétence des électrotechniciens et mécano techniciens sur les nouveaux systèmes d'automatismes, selon les exigences requises par leur affectation;
- la formation continue – systèmes informatiques, qui vise à optimiser la capacité des employés à l'utilisation de la micro-informatique et à augmenter le niveau de connaissance des analystes informatiques affectés aux systèmes de production;
- la formation continue – santé / sécurité, qui vise à maintenir les normes de santé sécurité, à renforcer les capacités d'intervention et de prévention des intervenants, et d'enquête et analyse des accidents des gestionnaires;
- la formation continue – assurance-qualité, qui supporte l'implantation, la diffusion et le maintien des systèmes de gestion de la qualité (ISO 9001), de la performance environnementale (ISO14000) et de la performance santé-sécurité (OHSAS 18001). Par ces formations, on cherche aussi à établir et à maintenir l'adhésion de tous les employés à ces normes.

#### *La formation – changements technologiques et organisationnels*

La formation – changements technologiques et organisationnels vise à supporter l'implantation de nouveaux systèmes d'automatismes, l'amélioration des systèmes et procédés et de concepts organisationnels (opération prévisible, équipes d'amélioration, etc.).



### *La formation des gestionnaires dirigeants et la formation des formateurs*

À ces catégories du plan de formation 2005 s'ajoutent la *formation des gestionnaires dirigeants*, qui se compose essentiellement de séminaires et d'activités de « *think building* »; et la *formation des formateurs*, qui vise à expliquer aux nouveaux formateurs les principes de l'apprentissage chez l'adulte de manière à ce qu'ils « puissent transférer leurs connaissances à un autre opérateur ». <sup>18</sup> Une formation de formateurs de 8 jours a également été dispensée par une université à une équipe de formateurs/spécialistes de contenus disséminés dans tous les secteurs clés de l'entreprise.

### *Importance relative des catégories de formation*

Selon le plan de formation 2005, la ventilation du budget total de formation selon les catégories de formation est la suivante :

Formation intégration :	6,1%
Formation apprentissage de l'emploi :	33,5%
Formation continue :	44,8%
Formation changements technologiques et organisationnels :	<u>15,6%</u>
Total :	100%

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

Selon les propos recueillis, l'entreprise a fait peu d'évaluation formelle des processus de formation au cours des deux dernières années, centrant plutôt son évaluation sur les résultats observables de la formation en poste de travail. <sup>19</sup> L'évaluation de la formation est toutefois une préoccupation importante pour les responsables de la formation, car elle permet « l'amélioration continue, plus efficace et mieux ciblée » des activités de formation. <sup>20</sup>

### 1.3.1 L'évaluation formelle de la formation

#### *Évaluation de la satisfaction*

Les responsables de la formation procèdent occasionnellement à une évaluation de la satisfaction des participants suite à une activité de formation. Cette évaluation, faite à l'aide d'un questionnaire, porte sur le contenu et le plan de cours, le matériel didactique et les méthodes pédagogiques, le comportement du formateur, l'organisation du cours et l'environnement de formation. N'étant généralement pas une pratique systématique, l'évaluation de la satisfaction est utilisée pour valider de nouveaux formats de formation interne et identifier des pistes possibles d'amélioration ou pour juger de la pertinence d'une formation externe. La formation des formateurs, pour sa part, fait l'objet d'une évaluation systématique de la satisfaction.

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

À la fin des 2 semaines d'intégration, on procède à une évaluation en groupe. La personne responsable de l'intégration pose des questions au groupe et apporte les précisions nécessaires.

Le service de formation a récemment conçu une évaluation en fin de formation dans le cadre du programme de formation à l'emploi. Cette évaluation précède donc les phases d'entraînement à l'occupation et d'évaluation des acquis du processus de reconnaissance des compétences. Cette évaluation formative « permet de vérifier si l'employé est capable d'exécuter la tâche en respectant les normes applicables de qualité, de santé et sécurité et d'environnement ». <sup>21</sup> Elle consiste à demander à l'employé d'exécuter les différentes tâches apprises en expliquant verbalement ce qu'il fait. L'évaluateur (le superviseur ou le conseiller formation) a en main une grille décrivant les différentes opérations que l'employé doit effectuer en disant ce qu'il fait de manière à ce que l'évaluateur soit bien conscient des vérifications visuelles. Il doit en évaluer l'exécution selon trois niveaux et selon que les normes de qualité et de santé sécurité sont respectées. Les manquements ou erreurs font par la suite

<sup>18</sup> Entrevue RTE.

<sup>19</sup> Quelle place occupe l'évaluation de la formation? « On en fait pas beaucoup, ce qu'on évalue c'est les employés dans ce qu'ils ont à faire ». Entrevue RE.

<sup>20</sup> Entrevue RTE.

<sup>21</sup> Formulaire Validation en fin de formation. Grille de validation des habiletés pratiques, p. 1.

l'objet d'un « plan de redressement simple ». <sup>22</sup> Lorsque tous les éléments sont réussis, le superviseur et le formateur signent la grille d'évaluation, qui est acheminée par la suite au conseiller formation du secteur.

La formation d'apprentissage de l'emploi des gestionnaires ne fait l'objet d'aucune évaluation. Par ailleurs, la formation à l'interne des formateurs donne lieu à une évaluation des pratiques en fin de formation.

Certaines activités de formation continue font aussi l'objet d'une évaluation des connaissances au moyen d'une épreuve ou d'un examen écrit. Lorsque les formations sont dispensées par des ressources externes, une évaluation est effectuée par ces dernières. À titre d'exemple, la formation des formateurs par une université a fait l'objet d'une attestation de l'établissement d'enseignement.

#### *L'évaluation des acquis*

Les formations théoriques et pratiques des employés de la catégorie « Production » font l'objet d'évaluations formelles, tel que prévu dans le programme de reconnaissance des acquis. Cette évaluation intervient après une période de transfert suivant la formation appelée « l'entraînement à l'occupation » d'une durée nominale de 6 mois. <sup>23</sup>

La formation théorique est évaluée au moyen de tests et la formation pratique, au moyen de grilles d'observation de l'employé dans l'exécution de son travail. Les tests théoriques <sup>24</sup> sont administrés par le responsable de formation du secteur ou le supérieur immédiat; les grilles d'observation par le supérieur immédiat, accompagné au besoin d'une personne ressource. L'employé doit obtenir une note de 60% et plus à l'évaluation théorique et l'éva-

luation pratique. La note totale doit être de 75% ou plus : cette note est obtenue en accordant 1/3 à l'évaluation théorique et 2/3 à l'évaluation pratique.

La formation continue est aussi évaluée indirectement lors de l'évaluation annuelle de la performance. Enfin, les formateurs font l'objet d'une évaluation via les résultats pratiques des employés.

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

Aucune évaluation formelle des résultats de la formation sur l'entreprise, du rendement financier de la formation ou du retour sur l'investissement n'est effectuée. Ceci est dû au fait que l'entreprise n'en a pas senti le besoin, compte tenu de la rigueur exigée au niveau des opérations, de la qualité de sa production et de sa grande compétitivité, ce qui répond de manière satisfaisante aux questions qui pourraient se poser à ce sujet. <sup>25</sup>

#### *L'évaluation de programme*

Une évaluation du contenu du programme d'intégration a récemment été menée auprès de plusieurs groupes de nouveaux employés, 6 mois après leur formation d'intégration. Cette évaluation avait pour but de voir jusqu'à quel point le contenu du programme correspondait au vécu des nouveaux employés en poste de travail. Cette évaluation a permis d'ajuster le contenu du programme de même que d'intervenir auprès des équipes de travail en vue de faciliter l'intégration des nouveaux employés.

### 1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

Les stratégies managériales de type participatif et de « porte ouverte » semblent favoriser l'évaluation informelle de la formation, selon les propos recueillis. Le climat

<sup>22</sup> Ibid., p.2.

<sup>23</sup> Manuel des employés et de la gestion des ressources humaines, annexe no F-3, p. 4.

<sup>24</sup> Traditionnellement administrés sur papier, les examens théoriques sont graduellement transférés sur poste informatique. La méthode de construction et de validation des questions établie par le service de la formation permettra de maintenir la cohérence nécessaire entre l'examen de progression et les instructions de travail et le contenu des formations reçues par l'employé. Le logiciel utilisé permet aussi d'administrer des sondages/études de besoins, ainsi que des évaluations de formations plus systématiques, ce qui devrait permettre à moyen terme d'améliorer le processus d'évaluation, de l'étude de besoin à l'évaluation des résultats, y compris les enquêtes de satisfaction/motivation au travail.

<sup>25</sup> Les résultats de la formation sur l'entreprise : « c'est quelque chose qu'on ne fait pas. (...) On va évaluer peut-être informellement, en disant que cela vaut la peine parce que ça va mieux, mais c'est pas systématique. Et puis, le besoin ne s'est pas nécessairement créé de le faire. C'est probablement parce que (M-1), présentement, est une entreprise de référence mondiale. (...) Nos produits sont recherchés partout dans le monde. On opère un centre (...) qui demande beaucoup plus de rigueur d'opération que la majorité des (concurrents). Ce qui fait que le contexte de (M-1), la qualité d'opération, la qualité du procédé, puis les résultats ont fait en sorte que le besoin d'aller mesurer ne s'est pas créé. La performance est là. » Entrevue RE.

d'échange continuels entre employés, entre employés et superviseurs et entre employés et formateurs, permet de discuter de leur niveau de satisfaction et de la pertinence des contenus des activités de formation reçues. Ces échanges ont lieu dans l'entreprise et même parfois à l'extérieur (covoiturage).

Le comité consultatif des employés recueille parfois les commentaires des travailleurs sur la pertinence des contenus de formation. Les problèmes soulevés à plusieurs reprises aux réunions sont pris en compte et des améliorations peuvent être apportées.

Les ressources humaines évaluent aussi les résultats de la formation sur l'entreprise de façon informelle. Mais comme « la performance est là », le besoin de formaliser cette évaluation est peu ressenti.<sup>26</sup>

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

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

Une part majeure des efforts de formation de cette grande entreprise se situe au niveau des programmes d'apprentissage de l'emploi pour les travailleurs de la production. Dans le cas de ces programmes, les apprentissages et les comportements font l'objet de pratiques d'évaluation très structurées et systématiques qui accompagnent l'employé tout au long de sa progression dans l'entreprise, jusqu'à ce qu'il soit « pleinement qualifié ».<sup>27</sup> De plus, un suivi indirect est opéré par le biais du programme de gestion des performances qui porte sur le rendement d'ensemble de l'employé.

Il faut aussi noter que le programme de formation des formateurs fait aussi l'objet de pratiques d'évaluation systématiques de la satisfaction, des apprentissages et des comportements.

Il n'y a aucune évaluation de la formation des gestionnaires, de même qu'aucune évaluation formelle des résultats et du rendement financier.

<sup>26</sup> Entrevue RE.

<sup>27</sup> Manuel des employés et de la gestion des ressources humaines, annexe no F-3, p. 1.

## PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE*	ÉVALUATION INFORMELLE
Programme d'intégration	<p>Évaluation systématique, orale et en groupe, en fin de formation pour vérifier ce qui a été retenu pendant les deux semaines de formation.</p> <p>Il y a eu une évaluation de programme, 6 mois après, pour vérifier si le contenu correspond bien à la réalité vécue par les nouveaux.</p> <p>Évaluation indirecte par le programme de gestion des performances (formulaire et entrevue) par supérieur.</p>	<p>Évaluation de la satisfaction et de la pertinence des contenus par les employés.</p> <p>Commentaires parfois transmis au comité consultatif des employés sur la pertinence des contenus.</p> <p>Évaluation possible de la satisfaction et de la motivation suite aux formations reçues par les superviseurs.</p>
Formation apprentissage de l'emploi	<p>Évaluation systématique en fin de formation des habiletés pratiques (exécuter en commentant) par observation à l'aide d'une grille par le superviseur ou le conseiller en formation.</p>	
Formation des travailleurs de la catégorie « Production » :	<p>Évaluation systématique des acquis. Théoriques : par test par le responsable de formation; pratiques, par grille d'observation par superviseur. Après période de 6 mois d'entraînement. Répétition de l'évaluation aux 6 mois jusqu'à l'atteinte du niveau "pleinement qualifié".</p> <p>Évaluation indirecte par le programme de gestion des performances (formulaire et entrevue).</p>	
Gestionnaires :	<p>Aucune évaluation en fin de formation.</p> <p>Évaluation indirecte par le programme de gestion des performances (formulaire et entrevue) par supérieur.</p>	
Formation continue	<p>Évaluation occasionnelle des connaissances en fin de formation par examen ou épreuve.</p> <p>Évaluation indirecte par le programme de gestion des performances (formulaire et entrevue) par supérieur.</p>	
Formation changements technologiques et organisationnels	<p>Évaluation occasionnelle des connaissances en fin de formation par examen ou épreuve.</p> <p>Évaluation indirecte par le programme de gestion des performances (formulaire et entrevue) par supérieur.</p>	
Formation des gestionnaires dirigeants	<p>Aucune évaluation en fin de formation.</p> <p>Évaluation indirecte par le programme de gestion des performances (formulaire et entrevue) par supérieur.</p>	
Formation des formateurs	<p>Évaluation systématique de la satisfaction.</p> <p>Évaluation des pratiques des formateurs en fin de formation (formations internes).</p> <p>Évaluation des formateurs via résultats pratiques des employés.</p> <p>Évaluation des connaissances par certaines institutions de formation externes telles que les universités.</p>	

\* Toutes les activités de ces catégories peuvent occasionnellement être soumises à une évaluation formelle de la satisfaction à l'aide d'un questionnaire.

## PRATIQUES D'ÉVALUATION FORMELLE SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	<p>Évaluation systématique de la formation des formateurs.</p> <p>Évaluation occasionnelle des activités nouvelles de formation interne par questionnaire.</p> <p>Évaluation de formations externes par questionnaire.</p>	<p>Évaluation de la satisfaction et de la pertinence des contenus par les employés.</p> <p>Commentaires parfois transmis au comité consultatif des employés sur la pertinence des contenus.</p>
Niveau 2 : apprentissage ou Acquis en fin de formation	<p>Évaluation systématique, orale et en groupe, en fin de programme d'intégration.</p> <p>Programme de formation à l'emploi, catégorie "P" :évaluation systématique en fin de formation des habiletés pratiques (exécuter en commentant) par observation à l'aide d'une grille par le superviseur ou le conseiller en formation.</p> <p>Évaluation occasionnelle des connaissances en fin de formation par examen ou épreuve. en fin d'activités de formation continue ou formation changements technologiques et organisationnels.</p> <p>Évaluation des pratiques des formateurs en fin de formation (formations internes).</p> <p>Évaluation occasionnelle des connaissances par certaines institutions de formation externes telles que les universités.</p>	
Niveau 3 : comportements ou acquis après période de transfert	<p>Programme de formation à l'emploi, catégorie "P" : évaluation systématique des acquis. Théoriques : par test par le responsable de formation; pratiques, par grille d'observation par superviseur. Après période de 6 mois d'entraînement. Répétition de l'évaluation aux 6 mois jusqu'à l'atteinte du niveau "pleinement qualifié".</p> <p>Évaluation indirecte par le programme de gestion des performances (formulaire et entrevue) par supérieur.</p> <p>Évaluation des formateurs via résultats pratiques des employés.</p>	<p>Évaluation possible de la satisfaction et de la motivation suite aux formations reçues par les superviseurs.</p>
Niveau 4 : résultats	Aucune évaluation formelle des résultats.	Évaluation des résultats de la formation par les ressources humaines.
Niveau 5 : rendement financier	Aucune évaluation formelle du rendement financier.	
Évaluation de programme	Il y a eu une évaluation du programme d'intégration, 6 mois après, pour vérifier si le contenu correspond bien à la réalité vécue par les nouveaux.	

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

### 2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Selon le directeur de la formation, l'évaluation de la performance est très importante : elle « permet de fermer la boucle sur les résultats sur une base continue à tous les ans » de même qu'une analyse des besoins de formation. En deuxième lieu, l'évaluation des stades de progression dans le cadre de l'apprentissage de l'emploi est aussi très importante

Le responsable technique de l'évaluation partage ce point de vue. Par ailleurs, il est préoccupé par le fait qu'on lui demande souvent s'il a des formulaires d'évaluation de la formation. Compte tenu du volume important de formation, procéder de manière systématique à ces évaluations à la fin de chaque activité générerait beaucoup d'informations et serait difficile à suivre. C'est la raison principale pour laquelle on en fait moins, mais il est néanmoins préoccupé : « quelque part, il faut être capable d'évaluer ça. »

Selon le directeur de la formation, d'autres formations pourraient être mieux évaluées. Par exemple, la formation des gestionnaires : on ne fait pas d'évaluation qualitative de ce qu'ils reçoivent. A-t-elle eu des résultats en regard des objectifs visés, un effet sur les comportements attendus, un impact dans l'entreprise? Il est plus difficile d'évaluer les acquis d'un superviseur que d'un opérateur.

Le représentant des employés souligne que contrairement à l'employé, le gestionnaire n'est pas soumis à des évaluations aux six mois. Le directeur de la formation reconnaît qu'actuellement, il n'y a pas de mécanisme d'évaluation prévu à cet effet. La supervision est traitée comme une habileté, mais elle exige aussi des connaissances. Plusieurs s'en tirent avec leurs propres habiletés, mais certains ont besoin d'un processus de formation et d'évaluation.

Selon le directeur de la formation, l'apport positif des évaluations est de responsabiliser les individus dans leur processus d'apprentissage. Lorsqu'il y a évaluation, la perception de l'activité et l'importance qui lui est accor-

dée sont différentes. L'individu sait qu'il doit se prendre en main et mettre en pratique ce qu'il a appris parce qu'il va être évalué selon ce qui lui a été appris et doit rencontrer les standards.

Selon le représentant des employés, la formation et l'évaluation permettent à l'employé de s'améliorer et d'aller plus loin en comprenant mieux le processus qu'il applique, même si tout n'est pas évalué.

Un autre apport positif de l'évaluation, selon le directeur de la formation, est la pression exercée sur le formateur par le fait que ses apprenants seront évalués. « Un formateur ne veut pas voir son élève échouer ». Il doit donc lui transmettre toutes les connaissances nécessaires et s'assurer qu'il les maîtrise bien. Avec le temps, le processus de formation peut devenir une routine pour le formateur. Avec l'évaluation, le formateur est obligé de s'assurer que l'apprenant a bien compris, sinon il ne réussira pas son test plus tard. Une relation s'est établie entre lui et l'apprenant et il ne veut pas que ce dernier revienne lui reprocher de ne pas l'avoir suffisamment bien formé. Ceci crée une pression par les pairs : non pas une pression de compétition, mais d'entraide.

Le responsable technique de l'évaluation souligne l'apport positif de l'évaluation sur l'ensemble du système. La révision des examens amène la révision des règlements et des instructions de travail et des vérifications des instructions de travail. La mise en application des examens amène les superviseurs à prendre conscience de certains écarts dans les pratiques et à réimplanter les bonnes pratiques. L'évaluation est aussi un instrument de formation : l'examen est revu avec l'opérateur de manière à ce qu'il connaisse et comprenne la bonne réponse aux items qu'il a échoués.

Selon le directeur de la formation, les pratiques d'évaluation mises en place couvrent bien ce qui doit être couvert. Par ailleurs, ce qui pose problème, c'est que certaines pratiques de formation ne sont pas évaluées. En particulier la formation managériale (superviseurs, surintendants) n'est pas évaluée. Selon le responsable technique de l'évaluation, l'évaluation de la formation

des questionnaires se fait trop de manière indirecte, via la performance.

Selon le directeur de la formation, l'évaluation de la formation des formateurs a peut-être certaines faiblesses (« on ne l'évalue pas quand il fait son travail de formateur »), mais on peut néanmoins savoir s'il a les connaissances et les habiletés par l'exercice qu'il doit exécuter en fin de formation et la performance de ses apprenants. Par ailleurs, l'évaluation du programme d'intégration, dans ses aspects d'introduction à la culture de l'organisation, peut se faire par une foule d'indices reliés au climat organisationnel, mais on ne peut pas vérifier de manière détaillée si chacune des nombreuses autres activités qui s'y greffent ont fonctionné ou pas.

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

La pratique retenue pour cet exercice est l'évaluation des connaissances dans le cadre du programme d'intégration.

Selon le représentant des employés, l'évaluation serait plus utile si elle était mieux structurée. Selon le directeur de la formation, l'évaluation fait bien son travail si on veut savoir si l'employé a bien compris les valeurs de l'entreprise et sa façon de gérer. Mais ce qu'elle ne fait pas, c'est l'évaluation de l'apport de plusieurs autres sujets qui sont intégrés à cette formation. Peut-être donne-t-on trop de contenus ? Qu'est-ce que l'employé en retient ?

En ce qui concerne la faisabilité, le directeur de la formation souligne que l'on n'a pas impliqué les formateurs pour définir le processus d'évaluation.

En ce qui concerne la déontologie, le directeur de la formation précise qu'il a coté positivement les premiers items, mais négativement les items ayant trait à l'accessibilité des résultats de l'évaluation aux formateurs et aux formés. Le responsable technique de l'évaluation appuie ce qui vient d'être dit. Mais, en lien avec l'item sur la prise en compte complète et équitable des forces

et faiblesses du programme, il met en évidence que l'on n'utilise pas l'évaluation pour faire de l'amélioration continue du programme.

En ce qui concerne la rigueur méthodologique, le directeur de la formation précise plusieurs points qu'il évalue comme étant faibles : description de ce qui doit être évalué, description des procédures d'évaluation, les procédures couvrent bien l'ensemble de ce qui doit être évalué, la clarté et simplicité des directives, l'analyse quantitative, l'impartialité du rapport et l'évaluation des instruments et procédures. Par ailleurs, il y a des forces : la description du contexte et des sources d'information, les procédures et les instruments évaluent bien ce qui doit être évalué. Le représentant des employés appuie cette évaluation. Le responsable technique de l'évaluation précise qu'il s'est abstenu de répondre à l'item portant sur la concordance des résultats de l'évaluation avec d'autres sources.

Selon le directeur de la formation, les critères ou standards les plus importants concernent l'utilité, puis la rigueur méthodologique, le respect des règles de l'art, la déontologie. Mais il faut qu'il y ait un besoin : c'est le point de départ. Pour le représentant des employés, c'est la rigueur méthodologique, « pour savoir si ça s'est bien fait ». Pour le responsable technique de l'évaluation, c'est aussi l'utilité : « on a en masse de choses à faire, il faut vérifier si ça sert à quelque chose avant de commencer ».

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

Dans l'ensemble, l'entreprise est satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation, mais souhaiterait certaines améliorations, en particulier une évaluation de la formation des gestionnaires et une évaluation plus détaillée du programme d'intégration. Notons que l'évaluation de la performance, qui n'est pas une évaluation des seuls apports de la formation, est considérée comme très importante par le directeur de la formation, du fait qu'elle permet d'établir un lien entre la formation et les résultats.

L'évaluation fait plus que simplement mesurer les apprentissages : elle mobilise les apprenants, incite les formateurs à bien former, et oblige la mise à jour des instructions de travail et leur cohérence au sein de l'entreprise.

La pratique retenue est l'évaluation à la fin du programme d'intégration. Dans l'ensemble, elle est jugée utile, faisable, et respectant les règles de déontologie. Celle-ci serait plus utile si elle prenait mieux en compte l'ensemble des activités qui la composent et les besoins de tous les utilisateurs. On pourrait aussi mieux impliquer les formateurs dans sa conception et s'assurer que les formateurs et les autres personnes concernées ont accès aux résultats. La rigueur méthodologique devrait être améliorée.

Le directeur de la formation et le responsable technique de l'évaluation considèrent l'utilité comme étant la catégorie de standards la plus importante alors que le représentant des employés insiste plutôt sur la rigueur méthodologique.



### 3. Prospective

Selon le directeur de la formation, la priorité en matière d'évaluation de la formation serait d'évaluer les connaissances et habiletés des gestionnaires de manière plus objective. On pourrait ainsi revoir le plan de formation afin de faire moins de formation générale et plus de formation spécifique en fonction des forces et faiblesses de chacun. On devrait avoir un processus d'évaluation plus formelle de manière à savoir ce que la formation a donné et comment le participant a développé ses connaissances et ses habiletés. Le responsable technique de l'évaluation souligne le fait que le plan de formation des gestionnaires est le même pour tous. Or, il s'agit de professionnels dont le profil d'entrée n'est pas le même : tout le monde n'a pas nécessairement besoin de suivre la même chose.

Le principal obstacle à l'évaluation de la formation des gestionnaires, selon le directeur de la formation, est d'avoir un « alignement de gestion », de faire émerger une vision commune du superviseur afin de pouvoir baliser le processus de formation, malgré des attentes ou conceptions parfois différentes selon les secteurs de l'entreprise. Pour le responsable technique de l'évaluation, il faut construire un processus qui débouchera sur une vision commune où il y aura une certaine souplesse pour permettre aux différents secteurs de s'ajuster, mais à laquelle tout le monde croira et sur laquelle on pourra s'aligner pour l'évaluation des gestionnaires/superviseurs.

Selon le directeur de la formation, l'évaluation de la formation des gestionnaires peut prendre plusieurs formes : 180 degrés, 360 degrés, auto-évaluation, observation, tests psychométriques, etc., selon ce que l'on veut évaluer. Mais il faut auparavant avoir l'« alignement de gestion ». L'évaluation doit porter d'abord sur les résultats de la formation, et sur le processus si les résultats ne sont pas concluants. Selon le responsable technique de l'évaluation, les valeurs de l'entreprise donnent lieu à une évaluation continue du processus par ceux qui le mettent en place.

Un des principaux atouts pour l'implantation de nouvelles pratiques d'évaluation de la formation, selon le directeur

de la formation et le responsable technique de l'évaluation, est la « volonté de base », que M-1 reste une entreprise non syndiquée, ayant un bon climat de travail, avec une philosophie de portes ouvertes et qui s'améliore. Cela crée un terrain fertile. La fierté, la passion, l'appartenance à la compagnie sont des éléments soulignés par un des représentants des employés.

Selon le directeur de la formation, il n'y a pas de problèmes organisationnels ou techniques pour améliorer l'évaluation de la formation des gestionnaires. Le défi est de mobiliser les gens à le faire, de faire réaliser à la ligne hiérarchique l'importance et le retour sur l'investissement d'une telle démarche de développement. Le responsable technique de l'évaluation insiste sur le terme « développement » : il faudrait peut-être parler de « programme de développement des gestionnaires », plutôt que de « plan de formation », comme c'est le cas pour l'acquisition de compétences à caractère plus technique. Selon le directeur de la formation, le défi c'est qu'au niveau managérial, les résultats sont difficiles à mesurer et les attentes difficiles à définir.

## Références\*

### DOCUMENTS INTERNES

- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Manuel des employés et de la gestion des ressources humaines*, texte ronéo.
- Entreprise M-1 inc. (1992). *Manuel de l'employé*, 20 encarts.
- Entreprise M-1 inc. (2004). *Programme de gestion de la performance. Employés catégorie production et entretien*, formulaire.
- Entreprise M-1 inc. (2004). *Programme de gestion de la performance. Employés catégorie technique et professionnelle*, formulaire.
- Entreprise M-1 inc. (2005). *Plan de formation 2005*, texte ronéo.
- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Procédure de formation*, texte ronéo.
- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Processus de formation*, texte ronéo.
- Entreprise M-1 inc. (2003). *Cahier du participant. Accueil et intégration*, 212 pages.
- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Programme de formation par emploi*, texte ronéo.
- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Aide-mémoire – Former quelqu'un*, texte ronéo.
- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Évaluation de la formation*, texte ronéo.
- Entreprise M-1 inc. (2003). *Réaction des participants suite à une activité de formation*, formulaire, 2 pages.
- Entreprise M-1 inc. (2003). *Évaluation d'une activité de formation*, formulaire, 10 pages.
- Entreprise M-1 inc. (2005). *Personnel et formation. Grille de validation des habiletés pratiques*, texte ronéo.

### DOCUMENTS DANS INTERNET

- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Notre entreprise*. En ligne. [http://www.\(M-1\).qc.ca/p\\_entreprise.htm](http://www.(M-1).qc.ca/p_entreprise.htm). Consulté le 26-01-2005.
- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Nos engagements*. En ligne. [http://www.\(M-1\).qc.ca/p\\_engagement.htm](http://www.(M-1).qc.ca/p_engagement.htm). Consulté le 26-01-2005.
- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Production*. En ligne. [http://www.\(M-1\).qc.ca/p\\_entre\\_production.htm](http://www.(M-1).qc.ca/p_entre_production.htm). Consulté le 26-01-2005.
- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Embauche*. En ligne. [http://www.\(M-1\).qc.ca/p\\_entre\\_embauche.htm](http://www.(M-1).qc.ca/p_entre_embauche.htm). Consulté le 26-01-2005.
- Entreprise M-1 inc. (s.d.). *Bilan 2004*. En ligne. [http://www.\(M-1\).qc.ca/p\\_entre\\_bilan.htm](http://www.(M-1).qc.ca/p_entre_bilan.htm). Consulté le 26-01-2005.
- Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie du Québec (s.d.). *L'industrie métallurgique*. En ligne. <http://www.metallurgie.ca/industrie.html>. Consulté le 27-01-2005.
- Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la métallurgie du Québec (s.d.). *Développement de la main-d'œuvre*. En ligne. <http://www.metallurgie.ca/developpement.html>. Consulté le 27-01-2005.

### AUTRES

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