



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

L'ENTREPRISE M-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	3
1.2.1 La politique de formation	3
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.....	7
1.3.2 L'évaluation informelle de la formation.....	7
1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation	8
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	13
3. PROSPECTIVE.....	14
RÉFÉRENCES.....	15

Résumé

M-2 est une grande usine de fabrication de boulons et écrous qui emploie 530 travailleurs. Le personnel de M-2 est surtout composé d'employés expérimentés en poste depuis plusieurs années et qui dans bien des cas prendront leur retraite dans les années qui viennent. L'entreprise est certifiée ISO 9001-2000. Suite à une période difficile se soldant par un rachat et une restructuration, des pratiques plus organisées et plus structurées sont mises en place.

L'essentiel des efforts de formation de cette grande entreprise (environ 70%) se situe dans ses trois programmes de formation à l'emploi, complétés de manière ponctuelle par des cliniques lorsque certains aspects de ces programmes nécessitent des interventions supplémentaires (rappels, mises à jour, etc.). Ces trois programmes visent à former des employés pleinement autonomes pour ses activités de production.

C'est dans le cadre de ces trois programmes que se situe la majeure partie de ses pratiques d'évaluation de la formation. Celles-ci couvrent trois niveaux : l'évaluation systématique de la satisfaction, des tests théoriques permettant une évaluation des apprentissages en fin de formation (actuellement pour deux des trois programmes) et une évaluation soutenue des compétences en poste de travail, tant par le formateur que par le contremaître. Ces efforts d'évaluation sont poursuivis jusqu'à ce que le contremaître se soit assuré de la pleine autonomie de l'employé en poste de travail.

L'entreprise est dans l'ensemble très satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation. Elles permettent de bien évaluer les apprentissages et les comportements des employés et d'effectuer un bon suivi des progrès. Elles permettent aussi une évaluation adéquate des processus et des contenus de formation. Le suivi des apprentissages et comportements est opéré de manière formelle, mais aussi informelle, par l'entourage du travailleur.

Parmi les standards de méta-évaluation, ce sont ceux qui ont trait à l'utilité et la rigueur méthodologique qui sont considérés comme les plus importants par la responsa-

ble de la formation. L'adhésion des parties concernées par l'évaluation est considérée comme essentielle et la mise en forme par écrit de ce qui doit être évalué est perçue comme un progrès par rapport aux pratiques plus informelles du passé.

La priorité de développement de l'évaluation de la formation consisterait à étendre cette pratique à d'autres services qui ne sont pas encore rejoints et où prévaut encore la formation sur le tas. L'évaluation obligerait à formaliser leurs pratiques de formation et en faciliterait le contrôle. Pour y arriver, il faudra donc les ressources nécessaires à la formalisation de ces pratiques. On peut compter, à cet effet, sur une main-d'œuvre bien qualifiée et l'appui de l'entreprise qui, compte tenu du renouvellement de la main-d'œuvre et de la compétition internationale, réalise l'importance de la formation.

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

Fondée dans les années 50, l'usine M-2¹ est une grande installation de fabrication de boulons et d'écrous. Cette entreprise syndiquée emploie 530 personnes. Le personnel de M-2 est en grande partie composé d'employés expérimentés, en poste depuis de nombreuses années et dans bien des cas, il s'agit d'employés de seconde génération. L'entreprise est certifiée ISO 9001-2000 pour les normes de qualité. Dans les dernières années, des sommes substantielles ont été investies dans le renouvellement du matériel de fabrication et le passage aux plus récentes technologies de gestion de l'information.

Après une période sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers, suivie d'une restructuration et d'un rachat, les nouvelles stratégies économiques de l'entreprise visent à augmenter les profits et à réduire les coûts. Selon le représentant de l'entreprise, ils devront dorénavant être « plus structurés, plus organisés et rendre compte des objectifs ».²

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

Au moment de la collecte de données, l'entreprise en est à formaliser sa politique de gestion des ressources humaines. Jusqu'à la restructuration, M-2 privilégiait une gestion de type « paternaliste ».³ Selon les propos du représentant de l'entreprise, M-2 était « moins structurée » qu'aujourd'hui, prônant des valeurs basées sur l'« esprit de famille » et le « respect des employés ».⁴ Avec le rachat de M-2, des changements importants sont à prévoir. Entre autres, au niveau des ressources humaines, l'entreprise doit renégocier la convention collective qui est échue depuis le 31 août 2004. Selon les propos du représentant de l'entreprise, la prochaine convention collective servira possiblement de modèle pour l'ensemble du secteur de l'acier au Canada.⁵

L'entreprise offre à ses employés des salaires et des avantages sociaux qui se situent dans la moyenne supérieure du secteur industriel. À l'embauche, un secondaire V est exigé, mais le représentant de l'entreprise privilégie « des personnes avec une scolarité plus élevée », par exemple, ayant un DEC en génie mécanique. Par ailleurs, la sélection des candidats est aussi orientée vers « des personnes qui sont capables d'apprendre à apprendre peu importe ce qu'elles ont comme scolarité ».⁶ Il faut mentionner que l'entreprise a procédé à l'embauche de plusieurs candidats ces deux dernières années suite à de nombreux départs à la retraite d'employés expérimentés.⁷

Selon le représentant de l'entreprise, la fonction contrôle la plus importante pour l'entreprise est liée au respect des normes ISO. Bien que la convention collective prévoit des mesures correctives et disciplinaires, la supervision des employés est « très informelle » et se fait « directement avec le supérieur immédiat. » Par le passé, le supérieur immédiat pouvait rencontrer son employé, « peut-être qu'il faisait une évaluation annuelle, mais c'était très informel. » Les employés « agissaient en bon père de famille ». Le représentant de l'entreprise prévoit un contrôle financier plus important au cours des prochaines années.

1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

1.2.1 La politique de formation

M-2 a une politique de formation, qui s'applique à tous les employés, depuis février 2003. Cette politique, actuellement en révision, reconnaît l'importance de disposer d'une main d'œuvre qualifiée en vue de l'atteinte de ses objectifs stratégiques. L'entreprise a donc « pour politique de maintenir et d'accroître la qualification de son personnel, et s'engage à fournir toutes les ressources nécessaires au développement des compétences de ses employés. »⁸

1 Pour protéger l'anonymat de l'entreprise étudiée, toutes les références documentaires et les citations portent la mention M-2, mention qui renvoie à l'auteur du texte.

2 Entrevue RE.

3 Ibid.

4 Ibid.

5 « Les enjeux sont au dessus de nos têtes » (...) « des concessions importantes avec les Métallos au niveau national sont à prévoir. »

6 Entrevue RE.

7 74 personnes en 2003 et 30 personnes en 2004.

8 Manuel de gestion des ressources humaines, Politique no B7. Formation. Page 1 de 2.

Dans la convention collective (Lettre d'entente – programme de formation, p. 83), « l'employeur et le syndicat reconnaissent l'importance du perfectionnement de ses employés pour obtenir et maintenir l'accréditation de la norme ISO 9000, améliorer l'efficacité de l'usine, assurer l'amélioration constante de ses produits et services et favoriser les opportunités d'avancement. »⁹ Selon le représentant de l'entreprise, la formation est également « une question de survie (...) compte tenu des nombreux départs à la retraite des employés les plus expérimentés (...) qui n'ont pas eu le temps d'assurer le transfert de leurs connaissances aux nouveaux employés ».

Il revient au personnel de direction de chaque service de faire respecter la politique de formation. La gestion de toutes les activités inhérentes à la formation du personnel est assurée par le directeur des ressources humaines et le coordonnateur de la formation nouvellement embauché. Ce sont les superviseurs immédiats ou les contremaîtres qui déterminent les besoins de formation des travailleurs sous leur supervision et qui procèdent aux « demandes de formation » à l'aide d'un formulaire qui précise entre autres les raisons qui motivent cette demande.¹⁰ Par la suite, la demande de formation est transmise au directeur des ressources humaines pour approbation et envoyée au coordonnateur de la formation.

1.2.2 Les pratiques de formation

Un comité de formation est en place pour s'informer « des orientations et des priorités de formation », prendre « connaissance de moyens qui seront mis en place pour réaliser la formation », assurer « le suivi du plan de formation », et suggérer « des réaménagements si nécessaires. »¹¹ Il n'y a eu aucune rencontre, depuis 2003, compte tenu de la situation économique difficile de l'entreprise. Les travailleurs les plus expérimentés participent aux améliorations des contenus des formations effectuées par les formateurs, « pour corriger, par

exemple des méthodes de travail normalisées ou améliorer le contenu des activités, ou aux mises à jour lors de transformations technologiques des équipements. »¹²

Les efforts de formation se situent principalement au niveau de la formation des opérateurs dans le cadre de trois programmes de formation : conducteur de bouillonneuse, traitement thermique et conducteur de matriceuse. La plupart des cours, basés sur les principes de « l'approche par compétence », sont offerts à l'entreprise par des formateurs internes.¹³

L'entreprise a aussi un programme d'apprentissage inscrit dans la convention collective, pour les emplois dits « de métier » : mécanicien équipement automoteur, soudeur, plombier, tuyauteur, technicien, électricien, mécanicien industriel, mécanicien ajusteur. La formation aux métiers peut être suivie en « dehors des heures de travail ou pendant celles-ci au taux de salaire normal de l'employé, à moins d'entente contraire entre les parties. »¹⁴

Il existe aussi des cours de formation complémentaire aux métiers. Pour ces cours, organisés conjointement par l'employeur et le comité de formation, l'entreprise assume les frais de scolarité, le coût des manuels et les frais de transport. Lorsque ces formations sont autorisées par l'employeur seulement, les frais de scolarité sont remboursés sur présentation de l'attestation et des reçus.

À cela s'ajoutent des activités de formation ponctuelle qui répondent aux besoins des employés de bureau ou des professionnels.

Au cours des dernières années, l'entreprise a investi plus de 200 000 \$ pour des locaux de formation dans l'entreprise. L'employé est rémunéré pendant la durée de formation offerte à l'intérieur des heures de travail comme en dehors des heures de travail. Par ailleurs, lorsque la formation organisée par l'entreprise est dispensée à l'extérieur du lieu de travail, tous les coûts sont assumés par

9 Convention collective Lettre d'entente – programme de formation, p. 83.

10 Manuel de gestion des ressources humaines, Politique no B7. Formation. Page 1 de 2.

11 Chaque secteur, dans les mois à venir, aura un plan de formation comprenant une évaluation formelle des comportements en situation de travail.

12 Entrevue RTE.

13 Actuellement l'entreprise a 2 formateurs dont 1 est à plein temps, mais avant les difficultés économiques, l'entreprise avait 4 formateurs.

14 Convention collective, Lettre d'entente, p. 83.

l'entreprise : transport, repas, frais de séjour et logement. L'entreprise rembourse également les frais de scolarité sur présentation de l'attestation et des reçus pour une formation que l'employé aurait décidé de suivre de sa propre initiative.

1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation

Pour le représentant de l'entreprise, une bonne formation c'est « une formation qui amène la personne à bien maîtriser son travail et à avoir du plaisir à faire ce qu'elle fait. Faire un suivi, faire de la formation continue pour que le travailleur se tienne à jour dans ses connaissances ». Pour le représentant syndical, une bonne formation « c'est une formation qui prône les valeurs de qualité » dans la fabrication des produits.

Une formation à haut rendement, pour le représentant de l'entreprise, c'est « une formation qui amène les gens à se dépasser dans leur travail ». Pour le représentant syndical, une formation à haut rendement c'est une formation qui enseigne « à produire de la qualité ».

1.2.4 Les catégories de formation

Les grandes catégories de formation de l'entreprise sont : les programmes de formation à l'emploi, les cliniques, la formation assurance qualité du personnel au service à la clientèle et au service technique, le programme d'apprentissage des métiers et la formation « ponctuelle ».

Les programmes de formation à l'emploi

Un premier plan de formation ainsi que son programme ont été élaborés, au milieu des années 90, par un CÉ-GEP local et des employés expérimentés de production, pour les conducteurs de boulonneuse. Au fil des ans, le programme a été allégé et simplifié par les formateurs de l'entreprise (sous les conseils de l'accréditeur ISO¹⁵, et sur la base de l'évaluation de la satisfaction des

employés et des observations des formateurs), principalement dans sa partie théorique afin que la formation soit « plus efficace ». ¹⁶

Les programmes de formation à l'emploi sont : conducteur de boulonneuses, préposé au traitement thermique (ligne de trempe) et conducteur de matriceuse à chaud. Ces trois programmes de formation ont d'abord pour buts de « familiariser l'apprenant à son environnement de travail par une visite guidée des lieux » et d'« informer l'employé des règles de santé et sécurité » de l'entreprise et « plus spécifiquement à son poste de travail. »¹⁷ Le cours « les principes de la métallurgie des aciers » permet dans un deuxième temps de familiariser l'apprenant avec les différentes caractéristiques et propriétés des aciers utilisées dans la fabrication des boulons » (tronc commun).¹⁸ Par la suite, l'apprenant sera amené à se familiariser aux tâches reliées, selon le cas, à l'opération d'une boulonneuse ou d'une matriceuse ou aux procédés du traitement thermique. Les présences et le nombre d'heures de formation sont enregistrés dans un logiciel et inscrits dans le dossier de formation de chaque employé.

Le programme de formation conducteur de boulonneuses est d'une durée de 540 heures (théorie et pratique). À la fin du programme, l'apprenant doit être en mesure de comprendre et d'opérer de façon sécuritaire une boulonneuse et d'identifier ses composantes. Une formation pratique de 300 heures amène l'apprenant à parfaire ses connaissances, ses compétences et habilités. Une période de compagnonnage à son poste de travail d'une durée de 120 heures est prévue afin que l'employé soit en mesure d'opérer seul et de façon sécuritaire une boulonneuse sous supervision de son contremaître.

Le programme de formation traitement thermique – ligne de trempe est d'une durée de 288 heures (théorie et pratique). À la fin du programme, l'apprenant doit être en mesure de comprendre et d'opérer de façon sécuritaire les lignes de trempe et d'en identifier les composantes. Une formation pratique de 112 heures est également

¹⁵ « Après le dernier audit, l'accréditeur a trouvé le plan de formation lourd ».

¹⁶ Entrevue RTE.

¹⁷ Plan de formation

¹⁸ Ibid.

prévue pour amener l'apprenant à parfaire ses connaissances, compétences et habilités. Un suivi, par compagnonnage, d'une durée de 84 heures, est prévu afin que l'employé soit en mesure d'opérer seul et de façon sécuritaire les lignes de trempe sous supervision de son contremaître.

Le troisième programme, conducteur de matriceuse à chaud, s'inscrit dans les mêmes objectifs. Il compte 480 heures au total réparties comme suit : 80 heures de théorie, 280 heures de formation pratique et 120 heures de compagnonnage.

Les cliniques

Les cliniques sont les activités de formation de type formation d'appoint et/ou continue dispensées par les formateurs de l'entreprise. D'une durée variée, ces activités sont, entre autres, des « mises à jour pour les employés qui ont de la difficulté à effectuer certaines tâches dans le cadre de leur travail. »¹⁹

La formation assurance-qualité

« Les nouveaux employés du service à la clientèle doivent suivre un rigoureux programme de formation, d'une durée de six semaines, à l'usine et au service d'assurance-qualité » de M-2, « ainsi que des sessions de formation complémentaire dans d'autres entreprises (du groupe) . »²⁰

« Les employés des services techniques participent à de nombreux organismes de normalisation pour accroître leurs connaissances techniques et contribuer à la rédaction et la révision des normes en matière d'éléments de fixation. »²¹

Le programme d'apprentissage des métiers

Cette catégorie regroupe les activités de formation professionnelle répondant aux demandes de formation des employés de métier et admissibles dans le cadre du programme d'apprentissage de l'entreprise. Seuls les employés qui possèdent les compétences et aptitudes requises pour chacun des différents métiers sont

admissibles au programme d'apprentissage. De plus, les employés qui veulent adhérer au programme d'apprentissage doivent posséder au moins un DEP ou un DEC selon le métier concerné.

La formation ponctuelle

La catégorie formation ponctuelle englobe toutes les activités dispensées par des ressources externes et offertes au personnel de bureau et aux professionnels avec approbation de leur supérieur immédiat. Ce sont des formations qui touchent différents aspects en ressources humaines, en informatique, et en comptabilité. Certaines activités liées à l'utilisation de logiciel ou d'initiation à l'informatique sont aussi dispensées par un formateur interne.

1.3 POLITIQUES ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Selon les propos du représentant de l'entreprise, M-2 a fait « un minimum » d'évaluation formelle des activités de formation au cours des deux dernières années. « Le manque d'outils pour évaluer la formation » fait en sorte que leurs pratiques ne sont « pas très évoluées ». ²² Par ailleurs, selon ce dernier, les conditions nécessaires pour la mise en place de pratiques d'évaluation demandent « la participation de tout le monde, principalement des responsables des employés ». Selon ses propos, il est parfois « difficile d'obtenir leur participation ». Les superviseurs, principaux mandataires des évaluations en poste de travail, « sont débordés ». Ceci peut expliquer, en partie, leur difficulté à participer assidûment au processus d'évaluation. L'évaluation permet à l'entreprise de « vérifier si les travailleurs maîtrisent bien leur travail ». ²³

La politique de formation de l'entreprise a été évaluée par un accréditeur ISO. Les personnes rencontrées n'ont pas été en mesure de nous informer sur l'évaluation effectuée par cet accréditeur, entre autres sur les méthodes, indicateurs et /ou critères utilisés, la plupart de ceux qui étaient alors présents ayant depuis quitté.

¹⁹ Entrevue RTE.

²⁰ Entreprise M-2. (s.d). Services. En ligne. <[http://www.\(M-2\).com/\(M-2\)/French/sales.html](http://www.(M-2).com/(M-2)/French/sales.html)>. Consulté le 25-01-2005.

²¹ Ibid.

²² Entrevue RE.

²³ Ibid.

1.3.1 L'évaluation formelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

Les responsables de la formation procèdent maintenant systématiquement à une évaluation de la satisfaction des participants suite à une activité de formation des programmes de formation. À l'aide d'un questionnaire, ils recueillent la réaction des participants sur les objectifs et le contenu, le matériel écrit et audio visuel, le comportement du formateur, l'horaire, le climat et l'environnement de formation.

La formation ponctuelle offerte au personnel de bureau et aux professionnels et dispensée par des formateurs externes peut être évaluée au niveau de la satisfaction.

Évaluation des apprentissages en fin de formation

Au moment de l'étude, deux des trois programmes de formation (boulonneuse, traitement thermique) font l'objet d'une évaluation formelle de la formation, les tests théoriques pour le troisième programme étant en voie d'élaboration. Pour le programme de conducteur de boulonneuse, l'employé doit passer des tests théoriques à certaines étapes dont le seuil de passage est fixé à 70%. Pour le programme de traitement thermique, il doit passer un seul test dont le seuil de passage est établi à 60%. Si le seuil n'est pas atteint, la formation est reprise sur les points spécifiques qui font problème jusqu'à ce qu'il atteigne le seuil de passage.

La formation ponctuelle offerte au personnel de bureau et aux professionnels et dispensée par des formateurs externes, peut être évaluée au niveau des apprentissages par les organismes formateurs.

Les formations offertes au personnel des emplois de métier dans le cadre du programme d'apprentissage font l'objet d'une évaluation formelle des apprentissages par les établissements de formation. L'employé reçoit une attestation qui sera ajoutée à son dossier de formation.

Il n'y a pas d'évaluation de la formation assurance-qualité.

Évaluation en poste de travail

Pour les trois programmes (conducteur de boulonneuse, traitement thermique et conducteur de matriceuse à chaud), un suivi du transfert des compétences au poste de travail à caractère formatif et sommatif est effectué par le formateur. Ce suivi est opéré à l'aide d'une liste de vérification à partir de laquelle le formateur pose des questions sur les connaissances requises ou demande de simuler les opérations. Le suivi peut comporter jusqu'à trois visites, à environ toutes les trois semaines, où le formateur note s'il y a eu évaluation du point de la liste, le résultat de l'évaluation et ses commentaires sur la performance de l'apprenant qui sont transmis à ce dernier.

De manière concourante, les compétences acquises et le nombre d'heures en poste de travail font l'objet d'évaluations environ aux deux semaines par le contremaître. Celle-ci se fait à l'aide du formulaire d'évaluation des compétences où l'évaluateur noircit progressivement les quatre quadrants d'un cercle lorsque l'employé « travaille sous supervision », « travaille avec peu de supervision » « est autonome, mais requiert un peu de supervision » et « est complètement autonome », et ce pour chacune des compétences reliées à sa tâche.²⁴ Les évaluations se suivront jusqu'à ce que l'employé démontre qu'il est complètement autonome à son poste de travail.

1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

L'apprenant évalue le formateur ainsi que le contenu de la formation des programmes de formation, des cliniques ou des activités internes de la catégorie formation ponctuelle, de façon informelle (« verbalement – on the spot »²⁵). Leurs appréciations des activités sont échangées lors des suivis ou des rencontres informelles au département de production avec les formateurs internes. Ces informations recueillies ne font l'objet d'aucun rapport.

Lors de l'évaluation, si le suivi n'est pas effectué correctement par les superviseurs, « ils (les formateurs) vont à la source » (consultent les superviseurs) pour demander les raisons (on évoque souvent que « c'est trop lourd »

²⁴ Plan de formation

²⁵ Entrevue RTE.

ou « c'est trop compliqué ») et recueillent leurs commentaires afin d'améliorer le processus d'évaluation.²⁶

Selon les formateurs, le directeur des opérations peut évaluer de façon informelle les résultats de la formation sur l'organisation : « Le connaissant (le directeur des opérations), il devrait faire le constat étant donné qu'il y a eu beaucoup d'embauche et que la productivité n'a pas diminué, (...) la qualité, le nombre de rejets n'a pas augmenté » (...), mais le constat du directeur des opérations « ne fait pas l'objet d'un rapport ».

Les dimensions ayant pu changer chez l'individu, comme la motivation, qui a été soulevée dans l'entrevue avec les formateurs, sont parfois « évaluées informellement par observation par le superviseur immédiat » et le résultat « retransmis de bouche à oreille » aux formateurs.

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.

L'essentiel des efforts de formation de cette grande entreprise se situe dans ses trois programmes de formation à l'emploi, complétés de manière ponctuelle par des cliniques lorsque certains aspects de ces programmes nécessitent des interventions supplémentaires (rappels, mises à jour, etc.). Ces trois programmes visent à former des employés pleinement autonomes pour ses activités de production.

C'est dans le cadre de ces trois programmes que se situe la majeure partie de ses pratiques d'évaluation de la formation qui font depuis peu l'objet d'une attention particulière suite à l'embauche d'une nouvelle ressource. Ces pratiques couvrent trois niveaux : l'évaluation systématique de la satisfaction, des tests théoriques permettant une évaluation des apprentissages en fin de formation (actuellement pour deux des trois programmes)

et une évaluation soutenue des compétences en poste de travail, tant par le formateur que par le contremaître. Ces efforts d'évaluation sont poursuivis jusqu'à ce que le contremaître se soit assuré de la pleine autonomie de l'employé en poste de travail.

Il n'y a pas d'évaluation formelle des résultats et du rendement financier. Par ailleurs, il existe des pratiques informelles d'évaluation de la satisfaction et des comportements.

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE*
Programmes de formation à l'emploi (conducteur de boulonneuse, traitement thermique et conducteur de matriceuse à chaud)	<p>Évaluation systématique de la satisfaction par les responsables de la formation par questionnaire.</p> <p>Évaluation des apprentissages par tests théoriques (boulonneuse et traitement thermique) avec seuil de passage.</p> <p>Évaluation des connaissances et comportements en poste de travail par les formateurs lors de visites (jusqu'à 3 visites; commentaires écrits) à l'aide d'une liste de vérification.</p> <p>Évaluation aux deux semaines des comportements par les contremaîtres à l'aide du formulaire d'évaluation des compétences. Enregistrement du nombre d'heures. Évaluation jusqu'à l'autonomie complète en poste de travail.</p>	<p>Évaluation « verbalement, on the spot » du formateur et du contenu de la formation par les apprenants.</p> <p>Les formateurs évaluent la procédure d'évaluation des comportements (méta-évaluation) par les superviseurs lorsqu'elle n'est pas effectuée correctement lors de visites.</p> <p>Le programme a fait l'objet d'une évaluation informelle de programme basée sur les conseils de l'accréditeur ISO, la satisfaction des employés et les observations de formateurs.</p>
Cliniques	Aucune évaluation formelle de cette formation.	Évaluation « verbalement, on the spot » du formateur et du contenu de la formation par les apprenants.
Formation assurance-qualité	Aucune évaluation de cette formation.	
Formations ponctuelles	<p>Évaluation systématique de la satisfaction, si dispensée par des organismes formateurs externes.</p> <p>Évaluation occasionnelle des apprentissages par les organismes formateurs externes.</p>	Évaluation « verbalement, on the spot » du formateur et du contenu de la formation par les apprenants.
Programmes d'apprentissage des métiers	Évaluation formelle des apprentissages par les établissements de formation.	

* Évaluation présumée des résultats de l'ensemble des formations liées à la production par le directeur des opérations sur la base d'indicateurs tels que la productivité, la qualité, le nombre de rejets. Évaluation informelle de dimensions individuelles telles que la motivation des travailleurs par les superviseurs immédiats.

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	Évaluation systématique de la satisfaction des activités des programmes de formation; et occasionnelle des formations externes; par le service de formation à l'aide d'un questionnaire.	Évaluation « verbalement-on the spot » du formateur et du contenu des programmes de formation, des cliniques ou des activités de formation ponctuelle par les apprenants. Aucun rapport produit.
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	Évaluation des apprentissages à la fin de 2 des 3 programmes de formation à l'emploi par des tests théoriques avec seuil de passage. Évaluation occasionnelle des apprentissages des formations ponctuelles offertes par des organismes externes par ces organismes. Évaluation des apprentissages dans le cadre du programme d'apprentissage des métiers par les établissements de formation.	
Niveau 3 : comportements après période de transfert	Évaluation des connaissances et comportements en poste de travail par les formateurs, pour les 3 programmes de formation à l'emploi, lors de visites (jusqu'à 3 visites; commentaires écrits) à l'aide d'une liste de vérification. Évaluation aux deux semaines des comportements par les contremaîtres, pour les 3 programmes de formation à l'emploi, à l'aide du formulaire d'évaluation des compétences. Enregistrement du nombre d'heures. Évaluation jusqu'à l'autonomie complète en poste de travail.	Évaluation occasionnelle de certaines dimensions chez l'individu, comme la motivation, par le superviseur immédiat, par observation. Résultat retransmis par bouche à oreille au formateur.
Niveau 4 : résultats	Aucune évaluation formelle des résultats.	
Niveau 5 : rendement financier	Aucune évaluation formelle du rendement financier.	

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

2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Spontanément, l'entrevue porte surtout sur les pratiques d'évaluation propres aux trois programmes de formation à l'emploi qui représentent, selon le représentant de l'entreprise, environ 70% de son effort de formation.

Selon la responsable de la formation, les évaluations formelles sont assez importantes pour le service de formation. Elles permettent de voir s'il y a des modifications à faire aux programmes de formation et s'ils sont conformes aux besoins en usine, tant en ce qui concerne le contenu que la façon de former.

L'évaluation de la satisfaction est importante, mais aussi l'évaluation des compétences qui permet de voir si la finalité de la formation est atteinte, à savoir que l'employé est autonome à son poste de travail. Le test théorique en fin de formation est essentiel pour savoir si l'employé peut être envoyé en usine. Puis, l'évaluation des compétences en poste de travail vient compléter.

Selon la responsable de la formation, les pratiques d'évaluation couvrent bien l'ensemble des activités de formation et sont bien établies.

Le représentant de l'entreprise pose la question du suivi des formations à l'emploi. Selon la responsable de la formation, le suivi se fait de façon continue : « c'est pas parce que l'employé est parti en usine qu'on le lâche : on continue à le suivre, le formateur le suit, ça finit toujours par revenir à nos oreilles : cet employé-là, on aurait besoin d'une clinique supplémentaire sur tel ou tel point. »²⁷

Le représentant syndical souligne que c'est souvent l'employé qui va demander une formation parce qu'il en ressent le besoin et le soumet au contremaître qui juge de la pertinence. La responsable de la formation reconnaît cette réalité.

Selon le représentant de l'entreprise, si on considère le chemin parcouru au cours des dernières années, où l'on

faisait que de la formation sur le tas, le niveau de satisfaction des personnes concernées est assez bon.

Le représentant syndical demande s'il y a évaluation des apprentissages à la fin des cliniques. La responsable de la formation précise qu'il n'y a pas d'évaluation formelle suite aux cliniques, seulement une évaluation informelle de la part du formateur pour voir si l'employé a bien compris et une note au dossier comme quoi l'employé a suivi la clinique. Le responsable syndical précise que si rien n'a changé suite à la formation, l'apprenant et le contremaître vont le voir, tout le monde va s'en apercevoir.

2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION

La pratique d'évaluation retenue pour cet exercice est celle des compétences en poste de travail.

Les réponses au questionnaire du représentant de l'entreprise et de la responsable de la formation sont dans l'ensemble très positives. Le représentant de l'entreprise s'est abstenu de répondre à cinq items, tous concernant la rigueur méthodologique, alors que la responsable de la formation ne s'est abstenue que sur un item. Concernant l'évaluation périodique des outils et procédures d'évaluation, il y a eu abstention du représentant de l'entreprise et une réponse légèrement négative de la part de la responsable de la formation. Le représentant syndical s'est abstenu de répondre à presque tous les items, faute de bien connaître cette pratique et le formulaire d'évaluation qui s'y rattache.

Lors de la synthèse, c'est surtout la responsable de la formation qui répond aux questions. En ce qui concerne l'utilité, la responsable de la formation considère que, globalement, le formulaire est utile pour évaluer la compétence des gens. Il a été conçu pour qu'il soit le plus clair et le plus facile possible et en général ils sont bien complétés. Il permet d'identifier si l'employé a bien compris son travail et ce qu'il a à faire. Il n'y a pas d'informations confidentielles : il a été conçu pour que le formateur puisse échanger avec les formateurs de relève

²⁷ Entrevue réflexion critique

et l'employé qui est formé et amener le contremaître à s'impliquer davantage dans la formation des employés. Le représentant de l'entreprise et le représentant syndical sont d'accord avec ces propos.

En ce qui concerne la faisabilité, la responsable de la formation souligne que le formulaire a été conçu pour ne pas bouleverser les pratiques en place. C'est ce qui a amené l'approche d'évaluation par compétence plutôt que par des tests pratiques et des grilles. Le fait d'évaluer en noircissant le cercle au fur et à mesure que la compétence est maîtrisée et que l'employé est autonome est plus facile. Avant de généraliser cette pratique d'évaluation, il y a eu consultation pour vérifier si tout le monde était d'accord avec le principe de manière à bien fonctionner en partenariat avec les autres intervenants. Le formulaire est plus simple et dérange moins que les pratiques précédentes. Elle n'a pas eu de critiques négatives à cet égard.

Le représentant syndical dit qu'il n'a jamais vu le formulaire et ne peut donc pas répondre aux questions. Par ailleurs il voit que les employés sont formés et capables de faire leur travail : ce doit donc être bon.

Pour ce qui est de la déontologie, le représentant syndical suppose que l'anonymat est respecté, sauf dans les rares cas où l'employé se fait refuser un poste ou se sent incapable de faire le travail et vient voir son syndicat : c'est bien sûr qu'il n'y a alors plus d'anonymat. Selon la responsable de la formation, le formulaire indique sur quels apprentissages on doit travailler. Les échanges se font entre les gens concernés (le formateur, le contremaître et l'employé, et dans les cas problèmes, le directeur des ressources humaines), l'employé va voir sa progression et participer à son évaluation. L'anonymat est bien protégé : « Ça ne vise pas du tout à pointer du doigt ».²⁸

Enfin, en ce qui concerne la rigueur méthodologique, la responsable de la formation souligne que les programmes sont toujours en évolution : le contexte et la technologie changent et ils font des mises à jour de manière constante. Lorsqu'il y a des changements qui sont

apportés, les personnes concernées sont consultées. De plus, l'évaluation permet bien de prédire le comportement des employés en milieu de travail. Le formulaire est simple et bien compris de même que les catégories de réponse que doit fournir l'évaluateur selon la progression de l'employé. Les données qualitatives et quantitatives sont analysées de manière appropriée : à cet effet, on a allégé pour qu'il ne soit pas trop lourd et qu'il soit un outil de travail gagnant et apprécié par tous. Le représentant syndical souligne qu'il y a eu beaucoup d'amélioration depuis les 20 dernières années.

Quels sont les critères ou standards qui leur semblent les plus importants?

Pour la responsable de la formation, l'utilité est importante. Il faut que l'évaluation soit utile et permette de voir concrètement les résultats, de voir que l'on a des gens compétents. En deuxième lieu, ce serait la rigueur méthodologique : c'est un travail en partenariat, il faut que les gens soient capables de travailler avec l'outil, que ça reflète les besoins et que ce soit rigoureux. Elle insiste sur la nécessité d'obtenir l'adhésion des parties pour que ce soit bien mis en application et gagnant pour les deux parties. Le formulaire a été conçu pour renforcer le processus d'évaluation en fournissant des points concrets sur lesquels porter des jugements de même que le portrait d'ensemble de la formation à donner, alors qu'avant, on fonctionnait de manière plus globale : « forme-moi cet employé-là de la manière qu'il faut, il faut qu'il soit capable d'opérer la boulonneuse! » La formation sur le tas par compagnonnage se fait encore beaucoup pour le transfert, mais il faut aussi avoir des notions par écrit. Pour évaluer quelqu'un, il faut avoir des notions claires et précises. Sinon, on risque alors que chacun forme, mais à sa manière.

Le représentant syndical revient sur la qualité de l'évaluation informelle que les travailleurs et les contremaîtres font entre eux. Selon lui, pour devenir un bon opérateur, cela peut prendre 5 ans, ce qui est beaucoup plus que ce qui est prévu par le processus d'évaluation formelle. Ce qui, pour la responsable de la formation, fait ressortir l'importance du partage de l'information.

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

L'entreprise s'est surtout préoccupée des pratiques d'évaluation ayant trait à ses trois programmes de formation à l'emploi (conducteur de boulonneuse, traitement thermique et conducteur de matriceuse à chaud). Ces trois programmes représentent environ 70% de ses efforts de formation. Elle est dans l'ensemble très satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation. Selon la responsable, elles permettent de bien évaluer les apprentissages et les comportements des employés et d'effectuer un bon suivi des progressions. Elles permettent aussi une évaluation adéquate des processus et des contenus de formation. Le suivi des apprentissages et comportements est opéré de manière formelle, mais aussi informelle. Le représentant syndical souligne l'importance de l'évaluation informelle que fait l'employé et son entourage de ses compétences.

La pratique d'évaluation retenue, l'évaluation des compétences en poste de travail, répond très bien à la plupart des standards de méta-évaluation proposés, selon le représentant de l'entreprise et la responsable de la formation. Le peu de connaissances qu'il a de cette pratique ne permet pas au représentant syndical de répondre à la plupart des questions. La synthèse qui suit fait entre autres ressortir l'importance, pour la responsable de la formation, de l'utilité de l'instrument. Celui-ci a été élaboré de manière à s'assurer de son appropriation par les futurs utilisateurs, de manière à ce qu'il profite à tous et supporte le processus d'apprentissage. En ce sens, il n'y a pas à proprement parler d'anonymat, mais les résultats ne sont diffusés qu'aux personnes concernées.

Parmi les standards de méta-évaluation, ce sont ceux qui ont trait à l'utilité et la rigueur méthodologique qui sont considérés comme les plus importants par la responsable de la formation. L'adhésion des parties concernées par l'évaluation est vue comme très importante si l'on souhaite que l'outil soit bien mis en application. Enfin, la nécessité de bien préciser par écrit ce qui doit être évalué est aussi perçue comme un progrès par rapport aux pratiques plus informelles du passé.

3. Prospective

Selon la responsable de la formation, la priorité de développement de l'évaluation de la formation consisterait à étendre cette pratique à d'autres services (balance, expédition, maintenance) qui ne sont pas encore rejoints et où prévaut encore la formation sur le tas. L'évaluation amènerait à élaborer des formulaires qui permettraient de s'assurer que tous les aspects devant être couverts ont bien été transmis à l'employé et qu'il est donc bien en mesure de remplir sa tâche. Ceci faciliterait par la même occasion le travail du formateur ou compagnon.

Le représentant syndical souligne que l'évaluation ne devrait pas être faite par le compagnon qui n'est pas dans tous les cas un bon formateur. Par exemple, dans certains cas de mutation de poste, plus vite l'apprenti est évalué positivement, plus vite le compagnon peut accéder à son nouveau poste. La responsable de la formation rappelle que l'évaluation de la formation se fait d'abord par le contremaître, mais aussi par l'employé qui lui-même peut identifier des besoins de formation supplémentaire. De plus, à son avis, on devrait identifier les bons formateurs dans un service et ceux-ci devraient recevoir une formation de formateur à la tâche.

Parmi les défis à relever, il faudra formaliser les savoirs liés à ces postes : donc cibler les personnes qui détiennent le savoir relié aux postes concernés, obtenir leur collaboration, recueillir toute l'information et rédiger et tester les formulaires. Il faudra donc trouver du temps et des ressources.

Les principaux atouts sont la main d'œuvre qui est bien qualifiée et qui peut être identifiée par les contremaîtres; et l'appui de la compagnie qui serait prête à y mettre les ressources nécessaires. En effet, la formation gagne en importance compte tenu du renouvellement de la main d'œuvre dans ce secteur et de la nécessité d'avoir une main d'œuvre très compétente pour rester compétitif sur les marchés internationaux.

La cueillette de données pour les postes évoqués plus haut nécessitera du temps. Il faudra aussi former de nouveaux formateurs, car plusieurs de ceux qui sont ac-

tuellement en poste prendront leur retraite dans les cinq prochaines années.

Les échanges sectoriels sur l'évaluation de la formation sont vus de manière très positive. Ils permettraient de partager l'information et s'inspirer des pratiques des autres.

Références²⁹

DOCUMENTS INTERNES

Entreprise M-2 inc. (s.d.). *Politique no B7. Formation*, in Manuel de gestion des ressources humaines, texte ronéo.

Entreprise M-2 inc. (s.d.). *Plan de formation*, texte ronéo.

Entreprise M-2 inc. (s.d.). *Demande de formation*, texte ronéo.

Entreprise M-2 inc. (s.d.). *Questionnaire d'appréciation*, texte ronéo.

Entreprise M-2 inc. et Les métallurgistes unis d'Amérique. Local xxx. (2000). Convention collective 2000-2004.

DOCUMENTS DANS INTERNET

Entreprise M-2 inc. (s.d.). *À propos de M-2*. En ligne. [http://www.\(M-1\).qc.ca/p_engagement.htm](http://www.(M-1).qc.ca/p_engagement.htm). Consulté le 27-01-2005.

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.

Canada NewWire Group. (2005). *(M-2 inc.) conclut la vente de ses entreprises*. En ligne. <http://www.newswire.ca>. Consulté le 05-04-2005.

Canada NewWire Group. (2005). *Mise à jour (M-2 inc.) concernant le dépôt de ses états financiers*. En ligne. <http://www.newswire.ca>. Consulté le 05-04-2005.

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.

²⁹ Pour préserver l'anonymat de l'entreprise qui est auteur de documents, les références décrites ici doivent être lues selon le principe suivant. La première mention de l'auteur est identifiée par le mot « Entreprise », suivi d'une lettre et d'un chiffre, et d'une autre mention s'il y a lieu (ex : M-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 : (M-2)).