



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

L'ENTREPRISE M-3

Alain Dunberry
Maryse Larivière

UQÀM

Prenez position

CIRDEP

Table des matières

RÉSUMÉ	2
1. LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE, DE SES PRATIQUES DE GRH, DE FORMATION ET D'ÉVALUATION	3
1.1 POLITIQUE ET PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	3
1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION	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 POLITIQUE ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION.....	7
1.3.1 L'évaluation formelle de la formation.....	7
1.3.2 L'évaluation informelle de la formation.....	8
1.3.3 Résumé des pratiques d'évaluation de la formation	9
2. RÉFLEXION CRITIQUE SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION	12
2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION	12
2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION	13
2.3 RÉSUMÉ DE LA RÉFLEXION CRITIQUE SUR L'ÉVALUATION DE LA FORMATION	14
3. PROSPECTIVE.....	15
RÉFÉRENCES.....	16

Résumé

Fondée à la fin des années 70, M-3 est une petite entreprise syndiquée de revêtement et de finition de surface du secteur de la métallurgie. Elle compte actuellement 50 employés et est située en Montérégie. L'entreprise a obtenu l'homologation de conformité à la norme de qualité ISO 9001 et ISO 17025. Sa stratégie « consiste à offrir, à un prix compétitif, un service de traitement de surface qui répond aux besoins des clients. La coordination du travail et la supervision des employés est « directe » : c'est en quelque sorte une « grande famille » où tout le monde se connaît. Compte tenu de ses effectifs, elle mise sur la polyvalence de ses employés de manière à permettre une bonne mobilité intra-entreprise.

Les efforts de formation se concentrent pour l'essentiel autour de 3 programmes : une formation d'entrée (chariot élévateur et SIMDUT) et une formation de qualification aux postes de travail pour les nouveaux employés; et un programme de suivi des qualifications visant à étendre et maintenir la polyvalence de l'ensemble des employés sans compromettre les exigences liées aux différentes accréditations.

C'est dans les programmes de qualification aux postes de travail et de suivi des qualifications que se concentre l'essentiel des pratiques d'évaluation de la formation. Ceux-ci donnent lieu à des évaluations systématiques au niveau des apprentissages et des comportements jusqu'à ce que l'on soit assuré d'un niveau de maîtrise suffisant par l'employé. Il n'y a pas d'évaluation formelle au niveau des résultats et du rendement. Il y a cependant des pratiques d'évaluation informelles à tous les niveaux.

L'entreprise valorise surtout les pratiques d'évaluation liées au maintien des accréditations ISO. Elle est dans l'ensemble satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation, en particulier en ce qui concerne l'évaluation qui est faite dans le cadre de la formation à l'embauche et du programme de suivi des qualifications. Ces évaluations revêtent à la fois un caractère sommatif et formatif. Par ailleurs, si l'on évalue bien ce que les employés ont appris, on exprime des réserves quant à l'évaluation du processus formation.

L'entreprise souhaiterait développer l'évaluation du processus de formation. Les ressources, qu'elles soient techniques ou financières, sont toutefois très limitées et dans les circonstances, l'appui de la haute direction n'est pas acquis. Une voie de solution serait que M-3 bénéficie d'initiatives de cette nature expérimentées dans d'autres entreprises mieux nanties. Les échanges au niveau sectoriel sont aussi entrevus comme pertinents.

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

Fondée à la fin des années 70, M-3¹ est une petite entreprise syndiquée de revêtement et de finition de surface du secteur de la métallurgie. Elle compte actuellement 50 employés et est située en Montérégie. L'entreprise a obtenu l'homologation de conformité à la norme de qualité ISO 9001 : 2000 et ISO 17025 : 1999. L'entreprise prévoit d'ici la fin de cette année, recevoir l'homologation de conformité à la norme ISO 14 000.

Sa stratégie « consiste à offrir, à un prix compétitif, un service de traitement de surface qui répond aux besoins des clients. Les clients constituent la raison d'être de » M-3 « qui entend les supporter et être à leur écoute dans la préoccupation constante de leur satisfaction » et ce « dans le respect du milieu environnant ».²

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

M-3 n'a pas de politique formelle de gestion des ressources humaines. L'entreprise privilégie envers ses employés « un climat de travail où l'initiative personnelle et l'esprit d'équipe sont encouragés ». La coordination du travail et la supervision des employés, effectuée comme dans la plupart des petites entreprises par les superviseurs, les contremaîtres et le directeur du personnel, est « directe ». M-3 favorise également la polyvalence de ses travailleurs de production en leur permettant, sur une base volontaire, une rotation des postes.

L'entreprise a une politique formelle de qualité en conformité avec la certification ISO 9001 : 2000 et ISO 17025 : 1999. Les politiques et les objectifs qualité de M-3 sont revus annuellement lors de la revue de direction. Suivant ces objectifs, le personnel de M-3 constitue leur « atout le plus précieux » pour l'« amélioration constante » des procédés, méthodes et essais, permettant « de fournir un service de mieux en mieux adapté aux besoins grandissants » de sa clientèle.

Par ailleurs, la fonction contrôle la plus importante pour l'entreprise est le respect des normes ISO et la santé et sécurité des travailleurs. La direction de M-3 s'est engagée « à respecter les lois et règlements applicables » et « à garantir de bonnes pratiques professionnelles ainsi que la qualité des essais exécutés dans son laboratoire », « conforme au programme ISO 17 025 : 1999, répondant aux exigences des normes des clients ».³

L'entreprise offre à ses employés des salaires et avantages sociaux qui se situent dans la moyenne du secteur industriel. À l'embauche, un secondaire V est exigé, sauf pour les emplois dits de métier – électronicien, mécanicien d'entretien, réparateur de véhicules automoteurs – les camionneurs et le personnel de laboratoire qui demandent des qualifications plus élevées : « L'affectation du personnel aux différents postes se fait avec les considérations suivantes :

- ↳ Niveau d'études;
- ↳ Formations antérieures;
- ↳ Classifications antérieures;
- ↳ Expérience acquise sous supervision;
- ↳ Les qualifications minimales pour un poste donné;
- ↳ Le nombre d'heures minimales annuelles prédéterminées qu'un employé doit occuper le poste pour maintenir ses qualifications ».⁴

1.2 POLITIQUE ET PRATIQUES DE FORMATION

1.2.1 La politique de formation

L'entreprise n'a pas de politique formelle de formation. La formation est gérée dans le cadre de la politique formelle de qualité issue des différentes certifications. Conformément aux normes ISO 9001 : 2000 et ISO 17025 :

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

2 Manuel Qualité. 2003. Encart Politique qualité, page 1 sur 1.

3 Manuel Qualité. 2003. Encart Politique qualité, page 1 sur 1.

4 Manuel Qualité. 2003. Encart Qualification du personnel, page 3 sur 3.

1999, une procédure formelle de qualification du personnel est inscrite dans le manuel qualité afin de décrire les activités mises en place par l'entreprise « pour gérer le programme de formation et assurer la compétence du personnel. »⁵ Cette procédure vise la qualification de trois catégories d'employés : ceux qui exercent une « activité ayant une incidence sur la santé et la sécurité des travailleurs et sur la qualité des produits et des essais »; ceux qui effectuent des « tâches particulières concernant l'utilisation d'un procédé, d'une machine, d'un outil ou d'un produit, quand cette utilisation influence la conformité du produit fourni au client »; et ceux qui effectuent « des tâches d'essai ou d'étalonnage » ainsi que le « personnel de supervision qui approuve les résultats ».⁶

Il revient au directeur du personnel : d'identifier les besoins de formation et planifier les activités de formation répondant à ces besoins avec l'approbation du directeur de l'entreprise; de faire le suivi des programmes de formation et des qualifications; et d'effectuer et de conserver les enregistrements relatifs à la formation et à la qualification.

« L'ingénieur métallurgiste, les superviseurs du procédé, le directeur du personnel et les contremaîtres sont responsables de la formation et de la qualification du personnel dans les domaines suivants :

- Traitement de surface (galvanisation à chaud, phosphatage, électrozingage, électrocadmiage et lubrification);
- Contrôle de la qualité;
- Assemblage de boulons à serrage limité et opérations connexes;
- Taraudage d'écrous;
- Traitement des eaux;
- Essais du laboratoire;
- Matières dangereuses (Simdut et environnement);

5 Ibid., p. 1 sur 3.

6 Manuel Qualité. 2003. Encart Qualification du personnel, page 1 sur 3.

→ Brigade d'urgence ».⁷

L'identification des besoins de formation peut se faire de trois façons : par concertation entre les superviseurs et le directeur du personnel et être approuvée par le directeur de l'entreprise; par une demande de perfectionnement exprimée par un travailleur et être approuvée par le directeur d'usine; ou par l'obligation d'une loi ou d'un règlement. Le directeur du personnel présente les formations planifiées pour l'année lors de la revue de direction annuelle. Toutefois, des activités de formation peuvent être ajoutées durant l'année.

« La formation spécifique peut être un enseignement programmé, un diplôme prérequis, un séminaire, une session d'information maison, visionner une cassette vidéo, une session pratique en poste, un cours par correspondance, une formation assistée par ordinateur ou le tutorat. »⁸ Les cours peuvent être dispensés par « un organisme externe ou par une personne qualifiée » de M-3.⁹

Lorsqu'un travailleur atteint les compétences visées par les objectifs de la formation, une mention de qualification sera enregistrée dans une base de données contenant la liste des formations reçues.

Un article concernant le programme de formation de la convention collective stipule que « les employés qui sont convoqués par l'employeur pour assister à des séances d'information ou de formation et qui décident d'y participer, de même que pour des tests théoriques et pratiques ou tout autre test exigé par l'employeur, sont rémunérés à leur taux horaire normal pour le temps passé à de telles séances en dehors de leur horaire normal de travail. »¹⁰

1.2.2 Les pratiques de formation

Les efforts se situent principalement au niveau du « suivi des qualifications » par des formations à l'interne.¹¹ Initié par le directeur du personnel en conformité avec l'accré-

7 Ibid., p. 2 sur 3.

8 Manuel Qualité. 2003. Encart Qualification du personnel, page 2 sur 3.

9 Ibid., page 3 sur 3.

10 Convention collective, article 26 Programme de formation, p. 37.

11 Entrevue, RE.

dition ISO 17 025, un « programme de suivi des qualifications » a été mis en place, dans un premier temps, pour le personnel du laboratoire qui effectue les tests. Cette accréditation exige de l'employeur qu'il démontre que les employés qui effectuent les tests en laboratoire (méthodes et essais) ont les qualifications nécessaires et que le maintien des qualifications est assuré par l'entreprise.

Dans un deuxième temps, le programme de suivi des qualifications a été mis en application pour tous les employés de l'entreprise. Les employés de production sont invités à participer, sur une base volontaire, au maintien de leurs qualifications sur différents postes de travail. L'employé de production qui choisit de participer au programme de suivi des qualifications doit effectuer un minimum d'heures de travail requis, plus de 40 heures annuellement, pour maintenir et /ou remettre à jour ses qualifications pour un poste de travail donné.

La formation spécifique à un poste de travail est également importante. L'essentiel de la formation est assuré par l'ingénieur métallurgiste, les superviseurs du procédé, le directeur du personnel, les contremaîtres et des employés expérimentés.

Pour des raisons économiques, l'entreprise n'a pas (ou peu) fait appel à des organismes externes de formation au cours des deux dernières années. Toutefois, elle prévoit dans ses budgets, « à chaque année », un montant pour les demandes de formation des employés ayant un besoin de perfectionnement professionnel¹². Les besoins de l'entreprise liés aux normes ISO¹³, santé et sécurité et la Loi 90 sont les principaux indicateurs pour déterminer le budget annuel de formation.

12 Sans être une pratique formelle, l'entreprise alloue environ 1000 \$ par année.

13 « Instruction au travail, méthode de travail, c'est sur cet aspect que (M-3) va concentrer ses efforts. S'assurer de maintenir toujours à jour l'employé qui fait tel travail. ISO demande aussi de s'assurer que nos travailleurs ont une meilleure compréhension de ce qu'ils font, et ça demande aussi beaucoup plus de tests, de contrôle de qualité. » Entrevue RE.

1.2.3 Conception de la qualité et du rendement de la formation

Pour le représentant de l'entreprise, une bonne formation c'est un programme adapté à chaque individu et qui rencontre l'objectif visé par la formation. L'objectif est atteint « si l'employé a compris ce qu'on voulait lui enseigner. Lorsque tu as atteint tes objectifs, la formation ne coûte rien si elle est bien réussie. Tu vas avoir un retour de cette formation, du fait que l'employé sait ce qu'il fait », au niveau du maintien de la productivité et de la satisfaction au travail des employés.¹⁴ Pour le représentant syndical, une bonne formation c'est « une formation qui donne lieu à un suivi, un rappel comme c'est le cas des formations SIMDUT et chariot élévateur. »

Une formation à haut rendement, pour le représentant de l'entreprise c'est « une formation qui aide à résoudre les problèmes de production. Une formation qui apporte de bonnes solutions pour régler les problèmes de production et qui fait en sorte de faire une économie de coût. Un haut rendement dans l'immédiat. J'ai un problème et suite à cette formation, j'ai vu tout de suite un changement sur l'organisation du travail, l'amélioration de la productivité ou la diminution des coûts d'entretien. »¹⁵ Pour le représentant syndical, une formation à haut rendement c'est une formation « offerte et/ou donnée par l'entreprise et que les employés demandent et jugent nécessaire », pour la réalisation de leur tâche.

1.2.4 Les catégories de formation

Les grandes catégories de formation de l'entreprise sont : la formation d'entrée « le cariste et la prévention d'accidents » et « Initiation au S.I.M.D.U.T », les formations spécifiques¹⁶ « formations de base » et « formation d'apprentissage des emplois de métier », et le « programme de suivi des qualifications » se composant de formations internes et de formations dispensées par des organismes externes.

14 Entrevue RE.

15 Entrevue RE.

16 Pour un nouvel employé ou par affichage.

La formation d'entrée

La formation d'entrée, « le cariste et la prévention d'accidents » et « Initiation au S.I.M.D.U.T. »¹⁷ sont des formations offertes à toutes les personnes nouvellement embauchées, à tous les niveaux de l'entreprise, dès les premières journées de travail. La partie théorique est dispensée dans le cadre d'une séance d'information par le directeur du personnel et /ou par une formation assistée par ordinateur (CD-rom, fichiers Power point) et /ou par visionnage d'une cassette vidéo. La formation pratique du cariste est dispensée par un travailleur expérimenté. Les objectifs consistent à « aider les conducteurs de chariot élévateur (...) à identifier et maîtriser davantage les risques d'accident, grâce à des règles de sécurité et des mesures préventives qui contribueront à accroître leur sécurité dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes ».¹⁸

Les formations de qualification aux postes de travail

Les formations spécifiques aux emplois qui exigent des périodes de « formation de base » sont : chef d'équipe galvanisation à chaud, préposé à la ligne d'électrozingage (Linnhoff), zingueur, chef d'équipe électrozingueur, camionneur et préposé aux bains des lignes de traitement. La formation théorique consiste à visionner une cassette vidéo et / ou une formation assistée par ordinateur (Power point). Cette formation est suivie d'une session pratique en poste. Les objectifs consistent à préparer l'employé à assumer ses fonctions, à connaître les instructions de travail pour mieux effectuer ses tâches et ce, de façon sécuritaire.

Le programme de suivi des qualifications

Le « programme de suivi des qualifications » s'adresse aux employés de production. Il se compose de formations à l'interne permettant une révision des tâches et des mises à jour des instructions de travail découlant du contrôle qualité. La partie théorique est dispensée dans le cadre d'une séance d'information par le directeur du personnel et /ou par une formation assistée par ordinateur (CD-rom, fichiers Power point) et /ou visionnage d'une cassette vidéo et / ou lecture dans les cahiers de procédures des mises à jour des instructions de travail. À cela s'ajoutent les périodes où l'employé de production doit effectuer un minimum d'heures de travail requis, et parfois avoir recours à du compagnonnage, pour maintenir ou remettre à jour ses qualifications sur les aspects suivants :

- ↳ Traitement de surface (galvanisation à chaud, phosphatage, électrozingage, électrocadmiage et lubrification),
- ↳ Assemblage de boulons à serrage limité et opérations connexes,
- ↳ Taraudage d'écrous,
- ↳ Traitement des eaux.

Les formations dispensées par des organismes externes

La formation dispensée par des organismes externes, peu pratiquée au cours des dernières années, prend trois formes :

- 1- une demande de perfectionnement initiée par un individu et approuvée par le directeur du personnel, en lien avec les activités de travail. Ce peut être un cours en informatique, une formation en vue d'obtenir une classification pour les employés de métier, etc.
- 2- une formation de perfectionnement pour certains groupes d'employés sur les lieux de travail soit initiée par l'entreprise, soit à la demande des employés ou d'un groupe d'employés, soit par obligation découlant de lois et règlements.

¹⁷ Le SIMDUT est mis en oeuvre au moyen de lois fédérales, provinciales et territoriales coordonnées. Les exigences du SIMDUT en matière d'étiquetage et d'établissement de fiches signalétiques par le fournisseur sont énoncées dans la Loi sur les produits dangereux et dans le Règlement sur les produits contrôlés, qui sont administrés par Santé Canada. Les responsabilités imposées pour les employeurs : les employeurs doivent mettre sur pied des programmes de formation et d'éducation pour les travailleurs exposés aux produits dangereux sur leur lieu de travail. Les employeurs doivent aussi s'assurer que chaque produit est étiqueté et accompagné d'une FTSS qui est facilement accessible aux employés. Les responsabilités imposées aux employés : les travailleurs doivent participer aux programmes de formation et utiliser cette information pour travailler de façon sécuritaire avec des matières dangereuses. Ils peuvent aussi informer les employeurs quand les étiquettes des contenants ont été retirées par accident ou quand l'étiquette n'est plus lisible. <http://www.hc-sc.gc.ca/hecs-sesc/simdut/exigences_employeurs.htm>

¹⁸ Plan de formation. Le cariste et la prévention d'accidents.

3- une formation à l'extérieur des lieux de travail initiée par l'entreprise où une personne est libérée sur le temps du travail pour suivre, par exemple, « une formation à l'ETS en gestion de crise ou en gestion du stress ». ¹⁹

Une « formation d'apprentissage des emplois de métier » ²⁰ peut avoir lieu pour les postes d'électronicien, mécanicien d'entretien et réparateur de véhicules automobiles. Ces formations sont habituellement données par des organismes externes.

1.3 POLITIQUE ET PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Selon les propos du représentant de l'entreprise, M-3 a fait plutôt de « l'évaluation informelle » des activités de formation au cours des deux dernières années. Toutefois, « la validation des qualifications se fait par différents moyens tels examen » dans le cas des modules de formation pour le « chariot élévateur » et le « S.I.M.D.U.T. », mais également par des « rencontres d'évaluation » formelles pour les formations spécifiques, tel que prévu dans les procédures de contrôle de qualité. ²¹

Il existe des conditions nécessaires à la mise en place de pratiques d'évaluation. Cela « demande qu'on soit prêt à mettre du temps, parce que cela demande du temps, faire de l'évaluation, une certaine discipline puis avoir quelque chose qui va fonctionner, pas juste quand tu vas le vouloir. C'est un mandat » ²² supplémentaire pour le représentant du personnel. Pour le représentant syndical, la condition essentielle c'est « le respect des employés ».

1.3.1 L'évaluation formelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

Le directeur du personnel procède occasionnellement à une évaluation de la satisfaction des participants suite

à une séance d'information, une formation assistée par ordinateur ou après avoir visionné une cassette vidéo. À l'aide d'un questionnaire, il recueille la réaction du participant sur son intérêt pour la séance, ses attentes, ce que le participant a apprécié ou retenu, s'il recommande la séance d'information à d'autres travailleurs et sur les cours qu'il aimerait se voir offrir par la suite.

Les formations dispensées par des organismes externes peuvent être évaluées au niveau de la satisfaction par ces derniers.

Évaluation des apprentissages en fin de formation

Le cours « le cariste et la prévention d'accidents » et l'initiation au SIMDUT font l'objet d'une évaluation formelle en fin de formation. À la fin de chaque module, l'employé doit passer un test théorique, intégré et généré par la formation assistée par ordinateur (CD-rom), dont le seuil de passage est fixé à 60% dans le cas du cours « le cariste et la prévention d'accidents ».

Les formations de rappel, à tous les deux ou trois ans, pour « le cariste et la prévention d'accidents » et le « S.I.M.D.U.T. », font l'objet de la même procédure d'évaluation des apprentissages. Si le seuil de passage n'est pas atteint, l'employé recommencera la formation jusqu'à ce qu'il parvienne au seuil de passage fixé.

Les formations dispensées par les organismes externes, entre autre pour l'apprentissage des métiers, peuvent être évaluées au niveau des apprentissages par les établissements d'enseignement. Toutes les attestations sont ajoutées au dossier de l'employé.

Évaluation des connaissances et comportements suite à une période de pratique

De plus, les connaissances acquises dans la formation « le cariste et la prévention d'accidents » et les comportements attendus en poste de travail font l'objet d'un suivi. Le directeur du personnel convoque le nouvel employé ou l'employé à un nouveau poste à son bureau à toutes les semaines pendant les trois premières semaines ou le premier mois pour suivre sa progression, entre autres en lui demandant de répondre oralement à des questions

¹⁹ Entrevue RE.

²⁰ Convention collective. Annexe D. Période de formation, p., 43.

²¹ Entrevue RE.

²² Ibid.

qu'il formule sur le moment à partir d'une liste d'éléments contenus dans le plan de formation. Ces rencontres sont maintenues jusqu'à ce que l'employé fasse preuve d'une maîtrise suffisante des connaissances.

Les formations initiales de qualification aux emplois font aussi l'objet d'une « évaluation d'acquisition des connaissances » et des comportements attendus après une période de pratique : par exemple, après 260 et 520 heures d'occupation du poste de préposé à la ligne Linnhoff, et après 160 heures d'occupation du poste de galvanisation.²³ Il en est de même dans le cadre du programme de suivi des qualifications. Encore ici, le directeur du personnel ou celui qui gère la qualification (contremaître ou superviseur) demande de répondre oralement à des questions qu'il formule sur le moment à partir d'une liste d'éléments contenus dans le plan de formation. Les questions touchent la fonction de l'employé, les instructions de travail associées, la description des tâches et les règles de santé et sécurité. Il y a aussi observation des comportements par les contremaîtres ou superviseurs. Ces évaluations sont maintenues jusqu'à ce que l'employé fasse preuve d'une maîtrise suffisante des connaissances.

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

Selon les propos du représentant de l'entreprise, l'entreprise n'a pas ressenti le besoin de faire une évaluation formelle des résultats de la formation ou du rendement « comme le font les grandes entreprises qui ne connaissent pas leur monde », compte tenu de la taille de l'entreprise et du mode de gestion des ressources humaines qui lui est associé.

1.3.2 L'évaluation informelle de la formation

Évaluation de la satisfaction

Le directeur du personnel demande régulièrement aux employés leur appréciation des différentes formations (séances d'information, formation assistée par ordinateur, visionnage de cassette vidéo) et des activités pratiques

de compagnonnage des formations spécifiques. Ces échanges informels se font sur les lieux de travail et ne font l'objet d'aucun rapport. De la même manière, les employés peuvent être interpellés par ce dernier afin de donner leurs réactions sur toutes les activités dispensées par des organismes externes ou fournisseurs.

Évaluation des apprentissages en fin de formation

Les superviseurs, les contremaîtres ainsi que les compagnons formateurs (chefs d'équipe ou employés expérimentés) peuvent faire une évaluation informelle des connaissances acquises de la formation d'entrée et des formations spécifiques. Ils posent des questions (cas par cas) au travailleur formé afin de savoir si ce dernier a bien compris les explications sur « le procédé, les équipements connexes et la chimie ».²⁴

Évaluation en poste de travail

Les superviseurs, les contremaîtres ainsi que le directeur du personnel font une évaluation informelle tout au long et après la période d'entraînement en poste de travail dans le cadre de la formation d'entrée et des formations spécifiques. Ils observent les comportements des travailleurs et posent des questions appropriées, découlant de ces observations. Ce suivi permet d'identifier si l'employé « comprend et applique le procédé, les équipements connexes, la chimie et les règles de santé et sécurité tel qu'indiqué dans les instructions de travail » liées au poste qu'il occupe.²⁵

Le directeur du personnel et les superviseurs évaluent également le comportement des employés de production qui participent volontairement au programme de suivi des qualifications.

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

Le directeur du personnel évalue les résultats de l'ensemble des formations liées à la production sur la base d'indicateurs tels que le maintien de la productivité et de la qualité, l'autonomie et la polyvalence des travailleurs. Le représentant syndical s'appuie par ailleurs sur les

dimensions individuelles telles que la motivation des travailleurs.

Notons que tous les niveaux font aussi l'objet de pratiques d'évaluation informelles.

Le directeur du personnel évalue également le rendement financier des formations liées à la production sur la base d'indicateurs tels que l'augmentation de la productivité et de la qualité, une diminution des coûts d'entretien, un faible taux d'accident de travail, un roulement de personnel bas, un faible taux d'absentéisme, la satisfaction au travail et une plus grande participation des employés aux décisions concernant la production.

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.

Dans le contexte actuel, cette moyenne entreprise possède un personnel stable et expérimenté. L'enjeu essentiel de la formation se situe au niveau des programmes de qualification aux postes de travail pour les nouveaux employés et, par la suite, de suivi des qualifications. Ce dernier permet de maintenir toutes les compétences acquises par l'employé au cours des années et les mettre à jour en fonction des changements introduits dans l'entreprise (p.ex : nouvelles procédures ou équipements, nouvelles certifications). Le suivi des qualifications par formations à l'interne assure en plus la mobilité intra-entreprise du personnel sans compromettre les exigences liées aux différentes accréditations.

On peut voir que les programmes de qualification aux postes de travail et de suivi des qualifications donnent lieu à des évaluations systématiques des apprentissages et des comportements par la suite jusqu'à ce que l'on soit assuré d'un niveau de maîtrise suffisant par l'employé. Il n'y a pas d'évaluation formelle des résultats (impact de la formation sur l'entreprise) et du rendement de la formation : ces deux derniers niveaux sont évalués de manière informelle à l'aide d'indicateurs qui sont spontanément énoncés par les personnes interrogées.

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES CATÉGORIES DE FORMATION

CATÉGORIE DE FORMATION	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE ¹
La formation d'entrée : « Le cariste et la prévention d'accidents » et « Initiation au S.I.M.D.U.T »	Évaluation des apprentissages par un test théorique généré informatiquement. Reprise jusqu'à réussite du cours. Rappel à tous les deux ou trois ans.	Évaluation occasionnelle de la satisfaction par le directeur du personnel. Évaluation occasionnelle des apprentissages en fin de formation par les supérieurs. Évaluation des connaissances et comportements en poste de travail pendant et après période d'entraînement par questions et observations directes des supérieurs.
Les formations de qualification aux postes de travail : formations initiales ou à un nouveau poste.	Évaluation des connaissances et des comportements attendus après période d'entraînement oralement par entrevue par le directeur du personnel ou celui qui gère la qualification. Questions générées à partir des instructions et tâches. Entrevues jusqu'à ce que l'employé démontre une maîtrise suffisante. Suivi hebdomadaire des nouveaux employés ou des employés dans des nouveaux postes par le directeur du personnel.	Évaluation occasionnelle de la satisfaction par le directeur du personnel. Évaluation occasionnelle des apprentissages en fin de formation par les supérieurs. Évaluation des connaissances et comportements en poste de travail pendant et après période d'entraînement par questions et observations directes des supérieurs.
Le « programme de suivi des qualifications »	Évaluation des connaissances et des comportements attendus après période d'entraînement oralement par entrevue par le directeur du personnel ou celui qui gère la qualification. Questions générées à partir des instructions et tâches. Entrevues jusqu'à ce que l'employé démontre une maîtrise suffisante. Évaluation des comportements attendus par observation directe des tâches critiques à exécuter lorsque le suivi de la qualification est fait par le contremaître ou le superviseur, à l'aide d'une liste de vérification, jusqu'à réussite.	Évaluation occasionnelle de la satisfaction par le directeur du personnel. Évaluation des comportements en poste de travail par observation directe des supérieurs.
Formations dispensées par des organismes externes.	Évaluation occasionnelle de la satisfaction et des apprentissages par des organismes formateurs externes. Dans le cas des formations d'apprentissage des métiers, évaluation des apprentissages par les organismes externes de formation, qui peuvent entre autres émettre une attestation.	

PRATIQUES D'ÉVALUATION SELON LES NIVEAUX

NIVEAU	ÉVALUATION FORMELLE	ÉVALUATION INFORMELLE
Niveau 1 : satisfaction	Évaluation occasionnelle des formations internes par questionnaire. Évaluation occasionnelle des formations externes par les fournisseurs.	Évaluation des formations d'entrée, des formations spécifiques et des formations du programme de suivi des qualifications par divers supérieurs hiérarchiques. Évaluation occasionnelle des activités des organismes externes et fournisseurs par le directeur du personnel.
Niveau 2 : apprentissage en fin de formation	Pour cariste et SIMDUT, évaluation à la fin de chaque module par un test théorique généré informatiquement. Reprise jusqu'à réussite du cours. Pour les formations suivi des qualifications, évaluation des connaissances et des comportements attendus après période d'entraînement oralement par entrevue par le directeur du personnel ou celui qui gère la qualification. Questions générées à partir des instructions et tâches. Entrevues jusqu'à ce que l'employé démontre une maîtrise suffisante. Suivi hebdomadaire des nouveaux employés ou des employés dans des nouveaux postes par le directeur du personnel. Évaluation occasionnelle des formations externes.	Évaluation des apprentissages de l'ensemble des formations liées à la production à l'aide de questions posées par divers supérieurs hiérarchiques ou compagnons formateurs.
Niveau 3 : comportements	Évaluation des comportements attendus par observation directe des tâches critiques à exécuter lorsque le suivi de la qualification est fait par le contremaître ou le superviseur, à l'aide d'une liste de vérification, jusqu'à réussite. Suivi hebdomadaire des nouveaux employés ou des employés dans des nouveaux postes par le directeur du personnel.	Évaluation de l'ensemble des formations liées à la production par questions et observations directes de divers supérieurs hiérarchiques.
Niveau 4 : résultats	Aucune évaluation formelle des résultats.	Évaluation de l'ensemble des formations liées à la production par indicateurs tels que : maintien de la productivité et de la qualité, autonomie et polyvalence des travailleurs par le directeur du personnel; par syndicat, motivation au travail.
Niveau 5 : rendement financier	Aucune évaluation formelle du rendement financier.	Évaluation des formations liées à la production par indicateurs tels que : augmentation de productivité et de qualité, diminution de coûts d'entretien, roulement de personnel, taux d'absentéisme, satisfaction au travail et participation des employés par dir. personnel.

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

2.1 ÉVALUATION GÉNÉRALE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Pour le directeur du personnel, le maintien des accréditations ISO est d'une importance primordiale. Il est donc essentiel que les formations en lien avec les accréditations ISO 9000, ISO 17025 et ISO 14000 fassent l'objet d'un suivi par des évaluations. Ceci est entre autres particulièrement important dans le cas de la formation à l'embauche surtout en lien avec l'accréditation ISO 9000.

Par la suite, le programme de suivi des qualifications contribue également au maintien des compétences en lien avec les accréditations tout en permettant une certaine mobilité des employés d'un poste à l'autre. L'évaluation se fait à partir d'une liste des instructions de travail et des tâches tirées du cahier de procédures, celles-ci pouvant avoir évolué avec le temps. L'employé doit avoir eu l'occasion d'exécuter la procédure en vigueur pendant un certain nombre d'heures (p.ex 80 ou 120 heures selon la tâche). L'entrevue d'évaluation est menée par le contremaître, le superviseur ou le directeur du personnel, selon qui gère la qualification. On est ainsi assuré que l'employé rencontre les exigences et est capable d'effectuer les tâches de manière acceptable à court terme.

Le représentant syndical souligne l'importance de la formation à l'embauche, qu'il connaisse bien les politiques et orientations de l'entreprise et la base du procédé auquel il va travailler : si c'est bien fait au départ, c'est très facile par la suite.

En ce qui concerne l'apport des autres évaluations, le directeur du personnel émet des réserves quant à l'évaluation de la satisfaction. Il considère qu'il est toujours en mesure de voir si les gens sont satisfaits, mais il est partagé quant à l'utilisation d'une grille, surtout lorsque la formation est donnée par le patron et que l'employé est alors plus ou moins à l'aise de répondre. Il préfère alors le faire indirectement, par exemple par le biais du comité SST s'il s'agit d'une formation en lien avec celui-ci.

Selon le représentant syndical, lorsque la personne est motivée et vient volontairement à la formation, elle va dans 8 cas sur 10 être satisfaite parce qu'elle avait un intérêt et vient chercher des connaissances qu'elle voulait absolument avoir. Il dit avoir entendu parler d'insatisfaction dans le cas de cours souhaités et qui n'ont pas été offerts dans des délais raisonnables. Le directeur du personnel précise qu'il appartient à l'employeur de définir le calendrier des activités de formation et qu'il faut qu'il donne suite dans des délais raisonnables. Il attribue cette situation à des contraintes financières.

Dans l'ensemble, le directeur du personnel considère que l'on évalue bien l'individu, mais n'est pas sûr qu'on évalue bien la formation; par exemple, si elle couvre bien ce qui correspond aux attentes et pourquoi on a tel ou tel taux de réussite. Ainsi, on a les résultats des travailleurs pour des modules de formation assistée par ordinateur, mais cela ne dit pas ce qui a fonctionné ou pas. Le représentant syndical confirme que l'on évalue bien ce que les travailleurs ont appris.

Le directeur du personnel se dit satisfait de l'évaluation qui est faite pour chacun des niveaux d'évaluation (satisfaction, apprentissage, comportement, résultats, rendement). Elle répond bien aux besoins de l'entreprise et la qualité de l'information est adéquate.

Bien qu'elle vise ultimement à vérifier si l'employé se conforme à une procédure prédéterminée, leur approche de l'évaluation se veut principalement formative : « on veut voir où tu es rendu dans ton processus d'apprentissage, on veut voir les choses que t'a pas vues et les choses importantes que tu verrais à court terme et on va s'ajuster ». Avec le temps, on a abandonné les tests, comme à l'école : « c'est pas juste de faire passer un test à une personne qui a été formée par une personne qui pouvait avoir de la misère à comprendre elle aussi. » Chaque nouvel employé a ainsi une rencontre d'une demi-heure chaque semaine, le vendredi, pendant un mois, un mois et demi, avec le directeur du personnel. Le représentant syndical souligne son accord avec cette pratique appréciée des employés : « on ne sent pas que

c'est un examen » « on va te donner une chance de te le remonter ».

2.2 ANALYSE EN PROFONDEUR D'UNE PRATIQUE D'ÉVALUATION

La pratique retenue pour cet exercice est l'évaluation des qualifications dans le cadre des programmes de suivi des qualifications.

Les résultats du questionnaire de méta-évaluation du directeur du personnel sont très positifs à tous les items, sauf en ce qui concerne les énoncés selon lesquels les résultats de l'évaluation ont été rendus accessibles aux formateurs (totalement en désaccord), les procédures et instruments évaluent bien ce qui doit être évalué (légèrement en désaccord) et que ceux-ci ont fait l'objet d'une évaluation de leurs forces et faiblesses (fortement en désaccord). Il s'est abstenu de répondre aux items concernant l'analyse appropriée et systématique des informations qualitatives et quantitatives.

Le représentant syndical ne se considère pas vraiment en mesure de répondre à plusieurs des items. Il s'est donc abstenu de répondre à tous les items sauf quatre. Il est fortement d'accord avec les énoncés selon lesquels les procédures d'évaluation ont permis d'obtenir l'information nécessaire avec le minimum de dérangements pour l'organisation et qu'elle a été conçue pour aider l'entreprise à répondre adéquatement aux besoins des participants à la formation. Il est légèrement d'accord avec l'énoncé selon lequel l'évaluation a été menée et conçue en respectant et protégeant les droits et le bien-être des participants et de manière à ce qu'ils ne se sentent en aucun cas menacés ou lésés.

En ce qui concerne l'énoncé selon lequel « l'évaluation a été conçue et menée avec la collaboration des divers groupes d'intérêts afin d'éviter tout biais, entrave ou mauvaise utilisation des résultats », les deux répondants sont tout à fait en désaccord avec la première partie de l'énoncé ayant trait à la collaboration et d'accord (fortement pour le représentant syndical et totalement pour le

directeur du personnel) avec la seconde partie ayant trait au fait que les pratiques sont menées de manière à éviter tout biais, entrave ou mauvaise utilisation des résultats. Le directeur du personnel ne considère pas que le syndicat ait à participer à la conception et la mise en œuvre de l'évaluation de la formation.

Le directeur du personnel considère que la pratique d'évaluation des qualifications dans le cadre des programmes de suivi des qualifications est utile et faisable. Elle respecte aussi les standards de déontologie : on respecte les employés, on ne fait pas de notation, il n'y a pas de temps alloué. S'il y a des difficultés, on refait le programme de formation. Enfin, elle rencontre les standards de rigueur méthodologique, mais « on peut toujours améliorer ».

Pour le directeur du personnel, les standards d'utilité et de faisabilité sont les plus importants. Il éliminerait des standards de déontologie et de rigueur méthodologique, bien que certains standards de rigueur méthodologique soient importants. Pour le représentant syndical, ce sont les standards de faisabilité et de déontologie qui sont les plus importants.

Le représentant syndical retient de cet exercice que la mise en pratique de l'évaluation pose des questions qui impliquent l'ensemble de l'entreprise : qu'est-ce qu'on veut, qu'est-ce qui nous manque et jusqu'où on veut aller. Il se réjouit du fait que les activités de formation devraient reprendre avec l'implantation de la norme ISO14000.

Le directeur du personnel retient surtout l'importance à accorder aux standards d'utilité et de faisabilité. Dans le cas de certains standards de ces catégories, les pratiques mises en place y ont répondu sans le savoir. S'il avait un autre plan de qualification à élaborer ou une autre grille d'évaluation, il se servirait du questionnaire dont il souhaite garder une copie.

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

L'entreprise valorise surtout les pratiques d'évaluation liées au maintien des accréditations ISO. Elle est dans l'ensemble satisfaite de ses pratiques d'évaluation de la formation, en particulier en ce qui concerne l'évaluation qui est faite dans le cadre de la formation à l'embauche et du programme de suivi des qualifications. Si on souhaite ultimement vérifier si l'employé est en mesure de se conformer à des procédures préétablies liées aux accréditations, le processus d'évaluation n'en démontre pas moins un caractère formatif, où l'on suit la progression et adapte le processus de formation de manière à ce que les objectifs visés soient atteints.

Si on considère que l'on évalue bien ce que les employés ont appris, le directeur du personnel émet par ailleurs des réserves sur l'évaluation du processus de formation : on n'est pas nécessairement toujours en mesure de savoir ce qui fonctionne ou pas et comment l'améliorer.

La pratique d'évaluation retenue, l'évaluation des qualifications dans le cadre du programme de suivi des qualifications, répond très bien à la plupart des standards de méta-évaluation proposés, selon le directeur du personnel. L'implication limitée du représentant syndical à l'évaluation formelle ne permet pas à celui-ci de répondre à la plupart des questions.

Les standards de méta-évaluation sont considérés comme pertinents, surtout ceux qui ont trait à l'utilité et la faisabilité pour le directeur du personnel et ceux qui ont trait à la faisabilité et la déontologie pour le représentant syndical. Selon eux, le questionnaire regroupant ces standards pourrait constituer une liste de vérification utile.

3. Prospective

Selon le directeur du personnel, la priorité en matière d'évaluation de la formation serait, par exemple à l'aide d'une liste de vérification, de savoir si la formation est bien donnée. Pour le représentant syndical, il serait important de savoir si la formation a été donnée par la bonne personne.

Le principal obstacle est le financement nécessaire au développement des outils requis par une telle évaluation, et l'obtention de l'appui de la haute direction. La conjoncture économique actuelle est beaucoup plus difficile que par les années précédentes. L'entreprise n'aurait pas les ressources techniques et devrait donc retenir des services externes.

Le principal atout serait qu'une entreprise affiliée plus importante initie des actions en ce sens et dont M-3 pourrait par la suite bénéficier. Si elle disposait d'un minimum d'instruments, elle pourrait initier des actions d'évaluation de la formation rejoignant ses préoccupations

La perspective d'échanges sectoriels sur cette question apparaît intéressante. Selon le directeur du personnel, ceci permettrait de savoir ce qu'en pensent d'autres entreprises, connaître leurs problèmes (par exemple des formations qui sont données, mais qui n'ont aucun retour), savoir ce qui se fait ailleurs. Selon le représentant syndical, ceci pourrait permettre de connaître les pratiques d'autres entreprises qui pourraient par la suite être adaptées à M-3 et aider à se situer par rapport l'ensemble des autres entreprises du secteur.

Références²⁶

DOCUMENTS INTERNES

- Entreprise M-3 inc. (s.d.). *Évaluation de la séance d'information*, texte ronéo.
- Entreprise M-3 inc. (s.d.). *Plan de formation. Le cariste et la prévention d'accidents*, texte ronéo.
- Entreprise M-3 inc. (s.d.). *Plan de qualification*, texte ronéo.
- Entreprise M-3 inc. (s.d.). *Qualification à jour*, texte ronéo.
- Entreprise M-3 inc. (s.d.). *Suivi des qualifications*, texte ronéo.
- Entreprise M-3 inc. (s.d.). *Manuel qualité*, texte ronéo.
- Entreprise M-3 inc. (2001). *Planification de la formation*, texte ronéo.
- Entreprise M-3 inc. (2001). *Formation terminée*, texte ronéo.
- Entreprise M-3 inc. (2002). *Formation terminée*, texte ronéo.
- Entreprise M-3 inc. et *Les métallurgistes unis d'Amérique*. Local xxx. (2001). Convention collective 2001-2006.

DOCUMENTS DANS INTERNET

- 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.

1 À ces évaluations informelles associées à des formations s'ajoutent l'évaluation informelle des résultats et du rendement financier de l'ensemble des formations selon certains indicateurs.

26 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-3 inc.). Pour ce qui est des autres rubriques, le nom de l'entreprise est masqué par la mention de lettres et d'un chiffre uniquement entre parenthèses (ex : (M-3)).