

**Bibliothèque
et Archives
nationales**

Québec



Le présent fichier est une publication en ligne reçue en dépôt légal, convertie en format PDF et archivée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. L'information contenue dans le fichier peut donc être périmée et certains liens externes peuvent être inactifs.

Version visionnée sur le site Internet d'origine le 16 juin 2008.

Section du dépôt légal

Évaluation de la formation : que nous apprennent les entreprises performantes?

L'évaluation de la formation fut le sujet de la conférence lançant le premier « Vendredi du PSRA ». Cette formule, inaugurée le 9 février dernier, permet aux partenaires du marché du travail de rencontrer l'auteur d'une recherche subventionnée par le programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA), de s'approprier les résultats de la recherche et d'échanger tant avec le chercheur ou l'assistance qu'avec un ou des praticiens de la formation (chefs d'entreprise, responsables des ressources humaines, consultants, etc.). Pour ceux qui n'ont pu être présents à cette première rencontre, voici un bref résumé des conclusions de la recherche de Monsieur Alain Dunberry, professeur au département d'éducation et de formation spécialisées de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Montréal. Les grandes lignes des discussions qui ont eu lieu entre le chercheur, l'assistance et la praticienne invitée pour l'occasion, Madame Rossana Pettinati de l'entreprise Interquisa Canada, sont aussi esquissées.

La recherche du professeur Dunberry intitulée [Analyse des pratiques d'évaluation de la formation et de son rendement dans des entreprises performantes](#) a pour objectifs de décrire les pratiques d'évaluation de la formation dans des entreprises jugées performantes en matière de formation, de tirer des leçons de leur implantation et d'amener les acteurs à porter un jugement sur leurs pratiques afin de les améliorer. Les douze (12) entreprises participantes (voir les [études de cas](#)), issues des secteurs de la métallurgie, du commerce de détail et des communications graphiques, ont été identifiées comme performantes en matière de formation par leurs comités sectoriels respectifs et le chercheur. La moitié d'entre elles sont de petites et moyennes entreprises (moins de 200 employés) et l'autre moitié est constituée de grandes entreprises. Une entreprise participante sur deux est syndiquée.

Les chercheurs ont procédé à leur étude en analysant de la documentation et en interviewant des informateurs-clés dans chacune des organisations : un représentant de l'entreprise (directeur ou responsable des ressources humaines ou de la formation), un responsable technique des évaluations et un représentant syndical, le cas échéant. La recherche s'est déroulée en trois étapes :

1. établissement du portrait de l'entreprise et des ses pratiques d'évaluation de la formation;
2. réflexion critique sur les pratiques d'évaluation de la formation;
3. prospective en matière d'évaluation de la formation et de son rendement.

Les faits saillants de la recherche

Toutes les entreprises performantes rencontrées utilisent des moyens d'évaluation formels et informels, les seconds complétant les premiers. Ces moyens servent principalement à s'assurer que la formation contribue à l'amélioration de la production et des services. Pour ce faire, les entreprises évaluent surtout les apprentissages et les comportements des employés formés à leur poste de travail. Cette évaluation des comportements issus de la formation recoupe fréquemment l'évaluation de la performance de l'employé. Ainsi, on profite des rencontres périodiques d'évaluation des employés pour apprécier l'effet de la formation sur leur rendement.

Actuellement dans les entreprises à l'étude, l'évaluation formelle de la formation vise généralement à s'assurer que les compétences de l'employé sont conformes à celles exigées par le poste qu'il occupe. Ces pratiques témoignent du fait que l'évaluation formelle de la formation vise surtout l'adaptation de l'employé aux exigences de son poste. Par ailleurs, les pratiques de certaines entreprises témoignent aussi de l'importance croissante accordée à l'appropriation des savoirs et

l'autonomisation des employés.

Quelques conseils à l'égard de l'évaluation de la formation

Les études de cas réalisées par M. Dunberry suggèrent des pistes d'action pour les entreprises qui désireraient instaurer des méthodes d'évaluation de la formation ou qui souhaiteraient améliorer celles déjà utilisées.

Évaluer d'abord les activités productives à l'aide d'outils simples

À la lumière des résultats de cette recherche, l'auteur recommande de commencer par évaluer les retombées des formations qui touchent directement aux activités productives de l'entreprise. Le type d'apprentissage qui en découle est plus facile à définir concrètement, à observer et à mesurer.

En matière d'évaluation, le chercheur conclut qu'il vaut mieux utiliser des outils imparfaits que de ne pas en utiliser du tout. En effet, les entreprises rencontrées tirent des informations importantes et utiles de l'évaluation de la formation, bien que leurs outils soient perfectibles.

Ensuite, il ne sert à rien d'opter pour des outils d'évaluation de la formation complexes. Mieux vaut opter pour des outils simples qui seront bien utilisés par les évaluateurs. À cet égard, il importe d'avoir tester les outils avant d'en confier l'utilisation aux intervenants, formateurs ou supérieurs immédiats.

Si on souhaite formaliser l'évaluation de la formation, M. Dunberry suggère de s'inspirer des méthodes informelles déjà présentes dans l'entreprise. Comme celles-ci reflètent la culture de l'entreprise, les structurer constitue un bon point de départ.

Faire de l'évaluation une occasion d'échange

Avant d'entreprendre l'évaluation, il faut s'assurer de l'adhésion et de la participation de toutes les parties prenantes. Les contraintes et questionnements de ceux qui procéderont à l'évaluation ou en utiliseront les résultats doivent être pris en considération afin d'accroître les chances de succès de l'évaluation. Cela sensibilise également les divers acteurs à l'importance de la formation et contribue à maximiser ses retombées sur l'entreprise tout entière.

L'adhésion des supérieurs immédiats ou des superviseurs est cruciale puisqu'ils sont à même de suggérer des indicateurs concrets quant aux comportements attendus en poste de travail à la suite d'une formation. De plus, ce sont eux qui risquent d'avoir à évaluer la qualité du transfert des apprentissages en poste de travail. Il vaut donc mieux s'assurer de leur appui dès le départ.

Selon M. Dunberry, l'évaluation de la formation devrait aussi faire appel à la participation active des employés formés. Cela les encourage à développer leur jugement sur leurs façons de faire, à accroître leur autonomie et leur pensée critique et les amène à reconnaître leurs besoins émergents de formation. Au moins une entreprise de l'échantillon propose même à ses employés de s'autoévaluer et considère les résultats qu'elle en tire comme étant des plus importants.

Madame Rossana Pettinati, praticienne invitée, souligne que le moment de l'évaluation doit en être un d'échange et de communication. Il s'agit d'un moment privilégié pour valoriser les savoirs tacites des employés.

L'assistance précise pour sa part que l'évaluation peut parfois mener à l'exclusion de certains travailleurs ou peut susciter leur méfiance. À ces remarques, Mme Pettinati réitère l'importance d'impliquer les employés dans le processus d'évaluation de la formation, de bâtir un climat de confiance et de travailler à partir des talents des individus. M. Dunberry ajoute qu'il faut non seulement évaluer les résultats des individus vis-à-vis de la formation, mais aussi les processus de formation, c'est-à-dire la qualité de la formation et du programme de formation lui-même.

À terme, concevoir l'évaluation de la formation de façon globale

Au final, l'étude de M. Dunberry révèle qu'il y a peu d'intégration des données d'évaluation entre elles et peu de réflexion qui vise l'évaluation globale du programme de formation chez les entreprises performantes. Cette évaluation globale permet à tous les intervenants (apprenants, formateurs et cadres) de s'exprimer sur l'ensemble du programme. Or, elle est manquante et les entreprises auraient avantage à s'y intéresser en raison de son apport au processus d'ingénierie de la formation.

Les entreprises gagneraient également à miser sur l'amélioration globale des performances de l'entreprise plutôt que sur la seule amélioration du rendement de l'employé. Enfin, Madame Pettinati fait remarquer que la formation devrait s'inscrire dans le plan stratégique de l'entreprise et que l'évaluation de la formation devrait lui fournir de l'information pertinente à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Quelques pistes de recherche

À la lumière des résultats recueillis, M. Dunberry suggère quelques pistes pour de futures recherches sur l'évaluation de la formation. Une étude pourrait étudier la faisabilité d'élargir l'évaluation de la performance pour y intégrer l'évaluation de la formation. Une autre étude pourrait contribuer à identifier les facteurs favorisant un accroissement des interactions entre les aspects de la production et la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Une dernière étude pourrait viser à déterminer comment des démarches d'évaluation de la formation peuvent enrichir les pratiques liées à la fonction production dans l'entreprise.

Évaluation de la formation : quelques éléments à retenir

- L'évaluation de la formation a davantage à être un processus simple afin d'être pratiquée régulièrement.
- Si des pratiques d'évaluation doivent être formalisées, il y a davantage à s'inspirer des pratiques informelles d'évaluation déjà en place.
- L'évaluation de la formation est une occasion de dialogue, de communication, avec tous les acteurs engagés dans le processus (cadres, employés, agents de formation, etc.) : cheminer avec l'employé.
- Il importe d'impliquer dès le départ tous les acteurs ayant partie prenante à la formation dans le processus d'évaluation.
- On doit occasionnellement évaluer l'ensemble du programme de formation et en profiter pour permettre aux acteurs touchés de s'exprimer à son sujet.
- L'évaluation doit mesurer ou s'intéresser à l'amélioration globale de la performance de l'entreprise et non seulement l'amélioration du rendement du seul individu formé.

Prochain vendredi du PSRA : le 27 avril

Les participants ont dans l'ensemble apprécié ce premier vendredi du PSRA, l'évaluation de cette activité en faisant foi. Si vous avez manqué cette première activité, soyez des nôtres le 27 avril alors que Monsieur Dominique Bouteiller viendra présenter les résultats de sa recherche intitulée [Mesurer les effets d'une formation au service à la clientèle : une exploration des processus de transfert des acquis et de mesure des impacts au sein d'un réseau de détaillants québécois](#).

Que pensez-vous de cette première édition du Bulletin du PSRA ?
Envoyez-nous vos commentaires au psra@mess.gouv.qc.ca

Merci !

