

FORMATION ET EVALUATION EN P.M.E.

A. PARADAS

Université Montpellier 1
ERFI-ISEM

Une enquête menée en 1990 auprès de 39 PME, principalement en L.R et P.A.C.A, nous a permis de faire ressortir quelques tendances majeures, en ce qui concerne la politique de formation et les actions d'évaluation de ces entreprises.

L'évolution des mentalités et de l'activité dans ces domaines est très rapide.

Les responsables semblent prendre conscience, pour un positionnement stratégique de la formation dans l'entreprise, de la nécessité d'une évaluation plus formalisée ou mieux comprise, sans toutefois trouver les méthodes et les moyens utiles et adaptés à leur situation.

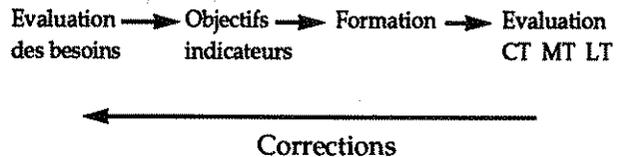
INTRODUCTION

Depuis les années 70, l'investissement immatériel formation connaît une croissance explosive. Le taux de participation financière des entreprises est passé de 1.41 % en 1975 à 2.92 % de la masse salariale en 1989 (estimations CEREQ). La tendance ne semble pas devoir s'inverser même si de nettes inégalités demeurent entre G.E, M.E et P.E, entre secteurs d'activité, entre C.S.P... (CEREQ bref n° 56).

Dès le début, les acteurs de ce développement se sont interrogés, tout naturellement, sur la mesure et l'évaluation des effets de la formation professionnelle, préoccupation croissant avec les sommes investies en formation et la prise de conscience d'un rôle stratégique à jouer.

Malheureusement, le discours et la réalité se rejoignent difficilement. De nombreux outils, méthodes, études sur l'évaluation en formation ont été proposés, sans paraître comme vraiment satisfaisants. A ce sujet, P. Mehaut nous indique : "Le constat général que nous devons faire, c'est celui de la **pauvreté de la problématique générale de l'évaluation**, celui de la pauvreté des moyens mis en œuvre et des critères utilisés". (DFP/ADEP, 1989).

Nous souhaitons rapidement présenter ici quelques concepts nécessaires à une compréhension élargie du processus. Celui-ci pourrait être présenté de la façon suivante :



Dès 1950, des auteurs s'intéressent à l'évaluation "post-formation" et distinguent quatre niveaux d'évaluation (D. Roland, 1981), soit :

1	Satisfaction des formés et réaction à chaud	Techniques d'entretien Observation, Psychologie
2	Vérification des connaissances	Examens, tests, Sciences de l'éducation
3	Transfert sur le lieu de travail	Définition des postes, Analyses de rendement, Entretiens d'appréciation
4	Résultats sur l'organisation	Rentabilité économique, Analyse socio-économique

Les deux premiers niveaux présentés, ainsi qu'une partie du troisième, sont déjà bien résolus. Par contre, l'étude du transfert, pour des niveaux de qualification complexes et des résultats sur l'organisation, sont des domaines de recherche où un gros travail reste à faire.

Nous travaillerons ici dans le champ de la PME, dont les pratiques en formation et en évaluation peuvent s'avérer être très différentes de celles de la GE et pour laquelle de rares recherches ont été menées, ceci pouvant s'expliquer par le caractère récent du développement de la formation dans la majorité des petites organisations.

S'appuyant sur le discours existant et les expériences menées, nous avons donc souhaité faire le point sur les pratiques de formation et sur les besoins en évaluation, connaître les tendances et les attentes des PME dans ce domaine.

I - PRESENTATION DE L'ENQUETE

C'est donc un long questionnaire, composé de 49 questions ouvertes ou semi-fermées, laissant une large place aux commentaires, qui a été proposé à des PME, dans l'objectif principal d'orienter notre réflexion et de cadrer notre travail ultérieur, recherche plus large portant sur l'évaluation des résultats de la formation professionnelle en PME.

A - Constitution du questionnaire

Le questionnaire a principalement été élaboré à partir d'un recensement assez important de la bibliographie portant sur la formation professionnelle et sur son évaluation. C'est ainsi que, balayant les principaux aspects intéressant notre étude, nous sommes parvenus à un support se présentant de la manière suivante :

- présentation de l'entreprise et de la personne interrogée,
- la formation : politique, planification, rôles et effets,
- l'évaluation : utilité, variables contingentes, objets, in-

dicateurs, évaluateurs, problèmes et obstacles, outils et procédures.

B - L'échantillon

Mise à part la volonté de rester dans un groupe d'entreprises petites et moyennes, aucune sélection n'a été faite. La longueur du questionnaire et son époque d'administration (été 1990), nous ont permis d'avoir seulement 39 rendez-vous, sur un nombre élevé de contacts téléphoniques. L'échantillon est assez hétérogène.

Les zones concernées sont l'Hérault, les Bouches-du-Rhône et "autre" (Drôme, Gard, Vaucluse).

Les coordonnées des différentes PME proviennent de sources diverses, soit de listings "neutres" (Kompas...), soit d'organismes de formation (FAFCASE, AGEFOS PME, ASFO...). Il semble cependant qu'en ce qui concerne les réponses sur les comportements vis à vis de la formation, il y ait un biais important : seules les entreprises faisant réellement de la formation ont été interrogées, car le but ultime était de connaître les attitudes en évaluation et sans existence de formation dans l'entreprise, nous n'aurions pas eu de résultats intéressants en ce qui concerne l'évaluation.

Les entreprises :			
Région	Effectifs	Activité	Technologie
Hérault : 16	10/49 : 6	AA : 7	De base : 16
B.D.R. : 14	50/99 : 19	II : 8	Moyenne : 13
Autres : 9	100/149 : 10	II+III : 9	Elevée : 10
	149/250 : 4	III : 15	

Les responsables :		
Age	Ancienneté en formation	Formation initiale
- 30 ans : 3	- 1 an : 3	Fac,IUT,BTS,
30/39 : 13	1/3 ans : 12	sans relation : 14
40/49 : 14	4/10 ans : 15	En relation : 2
50/59 : 9	+ 10 ans : 9	ESC + IAE : 6
		Bac ou niveau : 9
		DECS+Compta : 8

Lorsque l'on croise les données, on s'aperçoit que ce sont les individus responsables de l'entreprise et les responsables administratifs et/ou financiers qui ont le plus de mal à consacrer un temps suffisant à la formation. Logiquement, les responsables des ressources humaines consacrent relativement le plus de temps à la formation.

Si les individus ayant en charge la formation depuis plus de dix ans sont principalement des responsables administratifs et/ou financiers, la tendance est renversée en ce qui concerne les prises en charge les plus récentes (jusqu'à trois ans), principalement l'œuvre des responsables du personnel ou de juristes et de secrétaires de direction.

Cela voudrait-il dire que la formation ne peut plus être confiée aux responsables de plus haut niveau ? Et pourquoi ? Ou bien, faut-il pouvoir consacrer plus de temps à la formation ?

C - Le traitement des données

L'accumulation des données est assez importante, en termes qualitatifs et quantitatifs. Un traitement par logiciel nous a rendu de grands services, mais nous avons également dû tenir compte des nombreux commentaires et propositions présents dans les enquêtes.

Nous ne pourrions évidemment pas tout retranscrire ici. Nous nous limiterons aux principales tendances

et aux résultats infirmant ou confirmant les études existantes sur le thème de la formation en PME. L'échantillon reste encore trop faible et comporte un biais, ce qui nous invite à considérer les conclusions avec prudence, ou tout au moins à les conserver dans leur cadre.

II - PRESENTATION DES RESULTATS

A - Introduction

Indépendamment de notre volonté, l'échantillon paraît assez atypique par rapport aux statistiques de la formation ou aux recherches en PME (voir les travaux de D. Nebenhaus (1990) ou du CEREQ). En effet, il ressort de ces études une grande faiblesse de l'investissement formation (environ 1.5 % de la masse salariale pour les PME, contre 3.57 % en GE) dans les petites structures.

Or, les entreprises interrogées sont presque toutes impliquées fortement dans la formation : 92 % la considèrent comme un investissement à part entière. Ces résultats s'harmonisent avec les données concernant le pourcentage de masse salariale consacré. En fait, 95 % de nos PME dépensent plus que la somme obligatoire, ou bien mutualisent, ce qui fait alors varier leur effort selon les années, tout en restant souvent au-dessus des 1.2 %.

Nous trouvons quelques justifications de cet état. Si "il est indéniable que les cas de PME augmentant brusquement leur effort de formation sont de plus en plus fréquents" (Etudes et expérimentations, 1990), il n'en reste pas moins que les 2/3 des entreprises de moins de 50 salariés s'en tiennent encore à l'obligation (A. Rosanvallon, 1990). Sans doute, avons nous ciblé dans notre échantillon un grand nombre de PME "innovantes" en formation, dont l'effort peut aller jusqu'à 6, 10 % de la masse salariale. Nous avons même atteint les 15 % dans une PE de très haut niveau de qualification.

Niveau de technologie, nouvelles mesures nationales (plan engagement développement, par exemple), essaimage des GE, il semble que l'on passe, même en PME, d'une logique de dépense obligatoire à un mode de management plus dynamique et rationnel (C. Echevin, A. Giraud Héraud, 1990).

La formation semble peu à peu intégrée dans l'univers stratégique, ce qui serait plus vrai ici encore si l'on rejoint l'idée que "la décision stratégique est au cœur de la PME" (J. Chicha et al., 1990).

B - La formation

Formes et publics de formation dans la PME :

Les formations "informelles" sont très nombreuses dans les PME, qu'elles rentrent ou non dans le cadre du plan. Ainsi, les formations sur le tas (parrainages, binômes, postes doublés...), les formations internes

(uniquement avec des intervenants extérieurs : maison mère, fournisseurs...), les colloques congrès, salons (surtout pour l'encadrement)... intéressent près de 80 % des entreprises.

Seule une moitié des entreprises prend le temps d'accueillir avec une formation les nouveaux venus.

C'est la formation par stages à l'extérieur qui domine encore. On notera que les responsables se plaignent d'une accumulation démesurée de documentation publicitaire sur l'offre de formation, qui représente pourtant la première source (pour 46 % des PME) d'information sur les stages. Vient ensuite l'utilisation de "réseaux" (seulement pour les 10/100 salariés) ou l'expérience.

Les principaux critères de choix d'une formation, sont le "bouche à oreille" et l'expérience. La région et le budget peuvent également guider la décision, dans une moindre mesure. Les organismes d'assistance les plus souvent cités sont la CCI, les différents FAF ou ASFO, les fédérations, les groupements, les chambres...

Les PME ont finalement peu confiance dans la qualité des organismes formateurs, dans leur capacité à donner une réponse adaptée à leurs problèmes.

Contrairement aux chiffres donnés par le CEREQ bref n° 56 (1991), où les cadres et ingénieurs, les techniciens, partent deux fois plus en formation, on évalue ici à 65 % les PME où les salariés partent en formation indépendamment des fonctions ou de la hiérarchie.

La tendance générale traduit une volonté de "faire partir tout le monde en formation" et lorsque cela n'est pas le cas, les principales raisons invoquées sont principalement l'absence de demandes ou l'adaptation par rapport aux besoins de l'entreprise.

Le plan de formation en PME :

Nous pourrions reprendre pour la formation le discours de d'Amboise et Bakanibona (1990) sur la planification dans les PME. Celle-ci existerait, mais de façon incomplète, irrégulière, non structurée, informelle. Dans leur démarche de planification, les PME ont le profil suivant :

Pas de plan	26 %
Plan très flexible	46 %
Plan rigide	13 %
Plan pluri-annuel flexible	15 %

Ainsi, c'est 72 % des entreprises concernées qui n'ont pas de réel cadre formel pour organiser leurs actions de formation.

Lorsque l'on cherche des relations avec la taille des PME, on s'aperçoit que, si les plus grandes PME (150/250) sont moins nombreuses à laisser une place à l'aléatoire, ce sont les "100/150" qui ont finalement le plus recours à la flexibilité. Enfin, 50 % des "10/50" n'ont aucun plan.

Nous remarquons également que ce sont les entreprises qui dépensent le plus qui planifient le mieux. Les plans pluri-annuels n'existent, par exemple, que dans les entreprises déployant un effort financier important.

Les entreprises n'ayant pas de plan de formation déterminent leurs besoins dans 60 % des cas et des objectifs dans 50 % des cas. Ce n'est que très rarement (10 % des cas) qu'elles participent à la conception d'un programme et jamais à la conception de méthodes de formation ou de procédures d'évaluation.

Plus nous évoluons dans la formalisation de la conception du plan, plus les chiffres sur l'élaboration d'objectifs ou le recueil de besoins s'élèvent.

A travers les commentaires, il nous semble que plus la formation va prendre de l'importance et de la considération dans l'entreprise, moins les salariés seront associés à la décision.

La conception des programmes est loin d'être l'œuvre des responsables de formation dans l'entreprise, mais ces derniers y participent, le plus souvent.

Les besoins sont recueillis soit par l'intermédiaire des chefs de service (peu disposés à laisser partir leurs bons éléments), ou du comité d'entreprise, soit par mise à disposition des salariés de documents et catalogues.

Les objectifs sont souvent négociés avec la direction. La détermination d'objectifs est généralement réservée aux formations "utiles à l'entreprise", en opposition avec les formations "hors circuit", désirées par les salariés.

L'information tirée de l'évaluation est régulièrement utilisée dans 67 % des cas et cela principalement pour se guider dans le choix des formateurs ou des organismes de formation. Elle sera plus facile à traduire en cas de vision négative sur la qualité de la formation. Cette information remonte par l'intermédiaire des chefs de service, de manière informelle ou grâce à des réunions.

Ces premières analyses nous donnent une impression de "désordre ordonné", d'informel accompagné d'une conscience du minimum nécessaire à une certaine cohérence.

Les responsables "parent au plus pressé" en ne considérant que certains objectifs majeurs, principaux et souvent vitaux.

Rôles et effets de la formation dans les PME

Les PME attendent principalement une adaptation (20 %) et une qualification (15 %) plus qu'une innovation (5 %) dans l'entreprise, par le biais de la formation. Elles expriment d'une façon plus générale une volonté d'acquérir "un plus pour l'entreprise" (18 %) ou une croissance de l'intelligence globale (23 %). Seulement 10 % ont spontanément pensé en premier lieu à l'amélioration de la situation du salarié.

Cette question ouverte était suivie de questions plus fermées où l'on demandait de classer les items suivants :

Quels sont les rôles de la formation ?

Pour l'entreprise :		
	Moyenne	Rang
Augmentation des compétences individuelles	1.23	1
Amélioration du climat	3.41	4
Changement collectif	3.20	3
Résolution de problèmes sociaux	4.23	5
Croissance de la valeur ajoutée	2.92	2

On retrouve ici les trois premières priorités évoquées par C. Benoît et M.-D. Rousseau (1990) dans leur enquête au Québec. Nous sommes finalement loin des formations "impôt" et formations "pactole" (réponse aux problèmes sociaux) d'Alain Meignant (1986).

Pour le salarié :		
	Moyenne	Rang
Rôle accru dans l'entreprise	2.15	1
Développement personnel	2.20	2
Exercice de son métier	2.43	3
Lutte contre la déqualification	4.26	5
Augmentation des ressources financières	4.02	4

Il y a peu de relations entre les réponses spontanées et les classements de propositions ; la qualification semble quand même avoir une importance majeure et pouvoir être améliorée par la formation. Les problèmes sociaux ou de climat sont peu évoqués et on reste beaucoup plus dans le domaine technique que socio-humain.

Si la formation doit permettre une croissance de la valeur ajoutée dans l'entreprise, elle n'est pas liée à une augmentation de ressources pour le salarié. Ce dernier pourra tirer un bénéfice de la formation en terme d'épanouissement sur son lieu de travail, mais pas en terme de rémunération accrue.

Cette question semble de toute importance et risque de poser des problèmes à terme, car le plus souvent, dans les PME, l'amélioration des qualifications n'est pas associée à une augmentation de salaires. Il est alors aisé de comprendre qu'un individu qualifié sera tenté d'aller se vendre à son juste prix ailleurs.

Enfin, suite à d'autres questions, on remarque que la formation sert surtout à accompagner le progrès. De nombreuses entreprises sont en phase d'informatisation, de mise en place de nouveaux procédés de gestion ou de production, d'investissements dans de nouvelles structures...

Cela implique des besoins évidents et donc un effort important de formation. Nous retrouvons également

la conviction que la formation (du moins dans la majorité des cas) n'est pas l'outil de la mobilisation des salariés, de l'amélioration du climat. Même si ces aspects de l'organisation peuvent être améliorés grâce à la formation, elle ne semble pas être mise en place dans ce but. Ce sont d'autres facteurs qui doivent avoir un rôle "social". La formation est l'instrument, le moyen d'élever ou de maintenir les qualifications, le savoir-faire. Son rôle sur le savoir-être est connu, apprécié, mais ne semble pas être le catalyseur de la mise en place des actions de formation.

On retrouve cette tendance lorsque l'on s'interroge sur les formations perçues comme les plus importantes. 51 % des responsables pensent qu'il n'y a pas de formation plus importantes que d'autres et que, si le besoin existe, toutes les formations peuvent se compléter, même si il y en a de plus urgentes. 36 % désignent les formations au savoir-faire ou pour l'entreprise comme majeures. Le reste des réponses se partage entre une volonté de maintenir les plus qualifiés, ou la critique des formations trop théoriques pour l'entreprise.

Parallèlement à cette question, on pouvait se demander si les responsables évaluaient toutes les formations et, si non, lesquelles étaient prioritaires. 61 % des individus affirment évaluer, même de manière informelle, toutes les formations. 8% ne mènent aucune évaluation. Parmi les 31 % restants, aucune tendance ne se dessine vraiment. Certains ne mesurent que les formations longues, d'autres uniquement les formations "professionnelles", d'autres seulement dans un domaine précis qui leur tient à cœur ou qui fait partie des objectifs stratégiques.

On remarque donc que si la conscience des responsables ou leur croyance dans la formation leur permet de tenir un discours où l'épanouissement de l'individu est important, la réalité est toute autre : pas de valorisation des acquis au niveau pécuniaire, une évaluation se limitant souvent à des formations techniques, les autres résultats n'étant pas étudiés, soit qu'ils recueillent peu de considération, soit que les responsables estiment que l'évaluation est alors l'affaire des formés.

Spécificités PME et difficultés en formation :

Les responsables dans la PME sont souvent dans l'incapacité de répondre à des questions comparatives avec les GE, affirmant ne pas connaître cette dernière.

Seulement 26 % des personnes pensent que la formation a un rôle supérieur en PME.

Parmi ce pourcentage, on constate des raisons comme la nécessité de polyvalence et l'exigence de qualité, principalement (voir Drexel, 1986, G. d'Amboise, 1989). Parmi les 71 % restants, on apprend que "cela dépend de l'activité, non de la taille" ou que les moyens disponibles ne peuvent permettre de penser cela, ou encore que le rôle de la formation doit être le même, dans des conditions différentes.

Une des principales difficultés citée (15.3 %) n'a pas de rapport direct avec la taille. Elle concerne les **organismes de formation**. On constate à leur sujet des interrogations très variables : cela va de la qualité, du sérieux, au manque d'offre régionale, à l'abondance ou au contraire à l'absence d'offre. Dans pratiquement tous les questionnaires, à un moment donné, les responsables évoquent les organismes de formation comme source de problèmes.

L'organisation (26 %) et les acteurs (15.3 %) amènent certaines difficultés en terme de remplacement des individus en formation, indispensables à la production, de blocage par les formés potentiels ou par leur chef de service. Il faut pouvoir organiser des rotations, négocier avec les organismes malgré le petit nombre des formés, prévoir la production...

Dans 28 % des cas, les problèmes apparaissent comme spécifiques à chaque entreprise, liés à leur histoire (départ de vendeurs après une formation longue), ou à leurs besoins (contraintes de budget, qualifications rares, éloignement...).

Enfin, le temps tient une place non négligeable (15 %), spécifique à la PME.

C - L'EVALUATION

Perception de l'évaluation à travers les définitions : Pour les individus immergés dans la vie pratique, il a souvent été difficile de prendre du recul et de donner des définitions aux termes "évaluation" et "indicateurs". Pour certains, cela s'est même avéré impossible. Cependant, les réponses pouvaient objectiver les perceptions du rôle et de la démarche d'évaluation.

Dans près de 50 % des cas, l'évaluation se borne finalement à un constat, une observation. Il est raisonnable de penser que cette action est menée avec une image implicite de la situation de départ, avant la formation. Ce n'est que dans 28 % des cas que les définitions font référence à une norme ou à des objectifs fixés et dans 5 % des cas que sera évoqué le rapport coût/avantage.

On remarque aussi que l'évaluation doit porter plus sur l'adéquation au poste que sur les capacités ou la valeur des individus.

Un seul responsable fait allusion à la qualité des stages. L'objectif de l'évaluation ne semble donc pas se limiter à cette dimension.

La liste des définitions spontanées peut être mise en relation avec des items plus précis. Il semble alors que l'évaluation de la formation serve principalement à "améliorer la suite des opérations" (97 %), à "contrôler les résultats par rapport aux objectifs" (77 %), ou à "améliorer la communication" (59 %). Le faible pourcentage correspondant à l'idée d'un simple constat nous conforte dans nos réflexions précédentes et nous laisse penser que, finalement, des objectifs sont quand même fixés, même de manière informelle et implicite.

La définition des indicateurs est encore plus délicate, les non réponses ou "NSP" atteignant 31 % des réponses.

Le plus souvent, l'indicateur est perçu comme un baromètre (26 %) ou un clignotant (13 %). Les autres responsables proposent toute une panoplie de réponses, hétérogène.

Les composantes de l'évaluation:

Sujets de l'évaluation

Seulement 15 % des responsables estiment que l'évaluation de la formation doit porter sur les individus et 28 % sur les résultats. En fait, 57 % pensent que l'étude doit se faire à la fois sur la personne et sur les résultats. Nous retrouvons à nouveau ici une volonté ou une conscience de la nécessité d'embrasser toute l'étendue et donc toute la complexité de l'évaluation.

Ainsi, même si, souvent, la mesure sur l'individu semble mieux acquise et comprise que celle sur les résultats, il paraît très important de faire un effort de réflexion sur ces derniers, car ce sera le seul moyen de contrôler les opérations et d'avoir une véritable mesure de performance (A. Bazinet, 1981).

Niveaux de l'évaluation

Le traitement des réponses spontanées nous a permis de vérifier la pertinence du découpage de l'évaluation en quatre niveaux. Certains responsables se limitent à l'évaluation d'un seul niveau (41 %), d'autres en cumulent 2 (26 %), 3 (5 %), voire 4 (2.5 %).

C'est le transfert (54 %) qui est la principale préoccupation des gestionnaires, suivi par l'étude de la réaction des individus en retour de stage (33 %).

La plupart des responsables ne se préoccupent pas directement des connaissances. Ce niveau d'évaluation risque d'être le plus mal perçu par les salariés, qui pourraient se sentir jugés, retournés sur les bancs de l'école, contraints de se soumettre à des examens.

En ce qui concerne les résultats organisationnels, plusieurs responsables aimeraient pouvoir évaluer ce niveau, mais perçoivent cette action comme très difficile, voire impossible. C'est souvent au niveau des formations de vendeurs que l'on pourra cerner certaines évolutions du C A. L'évaluation de la qualité est également évoquée, bien que la perception des progrès reste très intuitive, sauf dans les cas de PME où la qualité constitue un réel avantage concurrentiel, comme pour les entreprises sous-traitantes, par exemple.

On remarque ici que, même informelle, une évaluation finalement assez précise est menée. Nous avons construit ici une question ouverte et chacun a retracé le "panorama" de son évaluation. Cela nous engage à nouveau à penser que des critères, même implicites, existent.

Variables contingentes :

"Il y a moins de déterminisme que de contingence en PME" (J. Chicha).

Le temps :

72 % des responsables affirment que le délai après formation auquel se fait l'évaluation a une importance sur celle-ci.

Dans les faits, la formation ne s'étudie qu'à court terme ou moyen terme (~50 %) et très peu à long terme (15 %). Cela peut changer du fait des récentes actions "engagement-développement" mises en œuvre, qui constituent souvent d'importants projets et nécessitent donc des évaluations à plus long terme.

D'autre part, 90 % disent qu'il est important d'évaluer les résultats à long terme, contre seulement 43 % pour les résultats à court terme. Il y a ici encore une distance entre la volonté des individus et la réalité. Cela étant toujours, certainement, dû aux difficultés et aux contraintes de temps et d'organisation que subissent les responsables, ou au caractère récent des projets importants de formation mis en œuvre.

Autres variables :

L'évaluation peut être fortement influencée par de nombreuses variables. Les personnes interrogées en sont conscientes et nous présenterons, par ordre décroissant, les variables ayant retenu le plus de réponses positives.

L'évaluation risque donc d'être différente en fonction de :

Des caractéristiques de l'entreprise	79 %
Du délai après formation	72 %
Du contenu et le type de formation	69 %
De l'évaluateur	61 %
Des objectifs de la formation	61 %
Des objectifs de l'évaluation	54 %
Des personnes évaluées	51 %
Des niveaux de l'évaluation	46 %
De l'existence d'une négociation avant formation	46 %

Cela nous montre bien une conscience de l'extrême complexité de l'évaluation en formation de la part des responsables. Lorsque certains ébauchent des solutions à ces contingences, c'est principalement en terme de fixation de critères précis et d'objectifs spécifiques à chaque action ou groupe d'actions. Une rigueur et une formalisation accrues pourraient donc permettre de limiter certaines influences.

La spécificité des PME :

Ménard (1990) propose comme critères de classification des formes organisationnelles la taille, la technologie, la stratégie, les modalités d'exercice du pouvoir. Nous retrouvons dans la littérature sur la formation en PME ces critères comme déterminants de la spécificité de ces entreprises. Soit que l'on constate que "la politique de formation dépend très étroitement de la

taille de l'organisation" (G. Ollivier, 1980), soit que l'apparition de technologies nouvelles impliquera des besoins en qualification rénovés (J.-C. Castagnos, 1990), soit que les stratégies par rapport à la mission ou au métier (M. Marchesnay, 1989) vont nécessairement impliquer des choix différents dans tous les domaines et donc celui de la formation. Enfin, tout un courant de littérature affirme le rôle très important joué par le dirigeant et la centralisation de la décision dans les petites structures.

Nous avons tenté de voir si des liaisons significatives étaient établies en fonction de ces critères. Il ne ressort que peu d'indications de ce travail. Cela est certainement une conséquence de l'hétérogénéité de l'échantillon et il aurait fallu rendre invariants au moins deux critères pour examiner la variation des autres.

En ce qui concerne le niveau de technologie, il semblerait que ce soit les entreprises de niveau moyen qui aient l'attitude la plus formalisée et la plus curieuse vis-à-vis des résultats de la formation professionnelle. Ce sont également les plus réticentes à la proposition d'outils venant de l'extérieur. Il n'y a finalement que pour l'existence de méthodes d'évaluation que l'on peut établir une corrélation. En effet, plus le niveau est élevé, plus les entreprises ont effectivement une méthode.

Les responsables des entreprises de moins de 50 salariés passent, pour la plupart, moins de 5 % de leur temps à l'activité de formation. Ces derniers attendent plutôt une adaptation (70 %) de la part de la formation, 50 % d'entre elles ne planifient pas et la majorité pense que l'évaluation doit se faire à moyen terme, porter sur l'individu et les résultats (67 %). Ce sont celles qui utilisent le moins des méthodes d'évaluation et qui seraient, relativement, le moins intéressées par des outils proposés de l'extérieur.

Plus l'entreprise grandit, plus son information passe du réseau au courrier, à la doc. Elle fait plus souvent de la formation sur le tas et de la formation interne, mais sélectionne plus les types de fonctions à envoyer en formation.

Ce sont en fait les 50/100 qui sont le plus intéressées par des méthodes ou des indicateurs venant de l'extérieur.

Il semblerait que ce soit les secteurs AA et mixtes (II + III) qui consacrent le plus de temps à la gestion de la formation et font le plus de formations sur le tas et de formations internes.

Les entreprises du secondaire ont le moins de plans, préférant la formule flexible lorsqu'ils font un effort dans ce sens. L'étude sur le plan de formation et ses étapes, ici, ne fait ressortir aucune relation significative.

Ce sont finalement les entreprises AA et II qui évaluent le moins, la seconde catégorie ayant peu de

méthode mais étant le plus intéressée par des outils tout prêts.

Le groupe des responsables des ressources humaines et des secrétaires de direction, juristes ou autres, est plus déterminé à faire suivre la formation par tous les acteurs de la PME, mais attend finalement plus une évolution pour l'entreprise que pour les salariés, étant sans doute convaincue que la réussite de l'un passe par celle de l'autre.

Les responsables des ressources humaines et les chefs d'entreprise sont les plus nombreux à penser qu'il n'y a pas de formation plus importante que d'autre. Toutes doivent jouer un rôle dans la PME. Ce même groupe systématise l'évaluation des besoins et préfère l'évaluation à court terme, avec la mise en place d'objectifs.

Toutes ces conclusions nous portent à croire qu'il n'y a pas réellement de liaisons significatives nettes. Les comportements sont très hétérogènes en fonction des différents critères.

Spécificités des PME et obstacles et difficultés en évaluation :

Dans 56 % des cas, il semble que l'évaluation soit plus facile dans la PME, pour une principale raison évoquée souvent en recherche sur les PME : "tous les gens se connaissent" (G. d'Amboise, 1989). Ainsi l'évaluation serait facilitée principalement du fait d'une meilleure transmission de l'information, grâce au petit nombre d'individus. Il y aurait "trop de filtres" et trop d'intermédiaires en GE.

A l'inverse, d'autres responsables ressentent une difficulté supérieure (28 % des cas) face à des GE mieux structurées, dans lesquelles les gestionnaires auraient plus de temps pour se consacrer à l'évaluation.

En ce qui concerne les difficultés de l'évaluation, il semble que tout gravite autour d'une même question : la méthode. Les responsables réclament des moyens, des démarches, des conseils pour cette évaluation perçue comme un mystère difficile à percer. Seulement 23 % des réponses ne traduisent aucune difficulté ressentie en évaluation.

Lorsque l'on interroge les individus sur les dangers que pourrait constituer cette évaluation, les principales tendances sont le risque de se tromper, le danger de la systématisation et de donner trop d'importance à cette évaluation.

L'évaluation ne doit pas "constituer une fin en soi", on doit éviter les jugements trop hâtifs, de se prendre trop au sérieux. Certains insistent sur la nécessité de ne pas sanctionner, d'autres sur le problème de l'objectivité et, le plus souvent, ces dangers pourraient être écartés par une méthodologie plus rigoureuse de l'évaluation, même si elle reste flexible. Le côté humain pose de gros problèmes ici, car on ne mesure pas la rentabilité d'une machine, qui a ses qualités

intrinsèques et prédéterminées, mais on cherche à évaluer plutôt des résultats dans un contexte où tous les acteurs sont mis en jeu et détiennent une part de responsabilité dans le résultat final.

C'est ainsi que l'évaluation, biaisée ou brutale, pourra être à la source de conflits indésirables.

En ce qui concerne les obstacles, l'évaluation ne semble pas fonctionner du budget. Indirectement, pourtant, celui-ci est concerné lorsque l'on regrette un manque de temps (80 %) ou l'inexistence d'un responsable à temps plein. L'absence de planification et le manque d'outils sont reconnus comme de véritables obstacles à l'évaluation.

Dans un tout autre domaine, on remarque que la prise en compte de la psychologie des individus est encore un facteur important et donc que l'évaluation est souvent ressentie comme une sanction ou un jugement.

Les évaluateurs :

Les qualités attendues de l'évaluateur sont principalement l'objectivité ou la justice (38 %) et la connaissance des métiers de l'entreprise (18 %). Parmi les nombreux autres atouts désirés, on retrouve la connaissance du métier d'évaluateur, la qualité d'écoute, la psychologie, l'esprit pratique, le bon sens.

Une série de trois questions a été posée aux responsables afin de connaître les différences éventuelles entre le discours et la réalité, les souhaits, les croyances et l'univers du possible.

Les réponses sont assez significatives. Idéalement, c'est principalement le responsable direct qui est le mieux placé pour évaluer, mais la véritable action est plus souvent menée en collaboration ou sous contrôle du responsable de la formation ou du chef d'entreprise.

Cela montre la place de l'évaluation et la volonté de ne pas s'en tenir à un seul avis. De même, dans 13 % des cas, c'est le responsable de formation ou la direction qui évaluent, alors que seulement 5 % des personnes interrogées pensent que ces acteurs sont aptes pour cette tâche. Enfin, ce sera plutôt un groupe qui évaluera dans 13 % des cas, cela devant donner de meilleurs résultats en termes d'objectivité et de compétence.

Nous retiendrons principalement ici une volonté, lors de l'évaluation, de contrôler celle-ci par les plus hauts niveaux de la hiérarchie, ce qui peut nous laisser penser que la formation tient malgré tout une place stratégique dans l'entreprise. En effet, dans 64 % des cas la direction (responsables de formation ou de la PME) est impliquée dans l'acte d'évaluation.

Le schéma qui ressort de cette analyse serait le suivant : le chef de service va effectuer une reconnaissance des acquis et du transfert, puis l'information remontera jusqu'à la direction, qui se fera une idée des résul-

tats des actions, soit à travers des réunions de groupe, soit par une simple synthèse des informations recueillies, ou enfin, par une observation directe sur le terrain.

On se rend compte qu'il ne suffit pas d'être bien informé sur le métier des formés pour être apte à les évaluer. D'autres compétences sont requises et il s'agirait de savoir lesquelles. Vision d'ensemble ? Connaissance des objectifs stratégiques ? Objectivité accrue de par un plus grand éloignement ?...

Enfin, on a souvent pu noter que pour l'évaluation des plus hauts niveaux de qualification, l'auto-évaluation paraissait plus pertinente aux responsables.

Méthodes et outils d'évaluation :

Parmi les entreprises, 20 n'ont pas de méthodes de suivi et 10 exercent un suivi spécifique à la formation, souvent très léger ou ciblé. Les 9 entreprises restantes ont un suivi de formation qui est englobé dans d'autres outils comme le suivi de carrière, l'entretien annuel, la tenue de documents administratifs.

En ce qui concerne la conception de méthodes de formation ou d'évaluation, les résultats sont faibles, près de 70 % des PME n'ayant jamais ce type de démarche.

De plus, 54 % des PME n'ont aucune méthode d'évaluation. Seulement 5 entreprises ont élaboré des questionnaires, 1 une grille et 2 procèdent par entretiens "ouverts". Les autres "méthodes" évoquées sont le "nez", les réunions avec les chefs de service, la définition des postes, les rapports de stages.

La plupart du temps, ces méthodes visent une évaluation à court terme, au retour du stage et le plus souvent sur la qualité de celui-ci.

Un tiers des entreprises utilise des indicateurs, plus souvent de nature technique et économique que socio-humains, ces derniers restant dans le domaine de l'informel. La mise en place de ces indicateurs est faite de façon empirique. Pourtant, on constate que 77 % des responsables seraient intéressés par une procédure les aidant à mettre en place des indicateurs, cela pouvant "simplifier les choses", "compenser l'empirique", "permettre une meilleure construction", ou "mieux saisir la complexité".

Les avis contraires montrent une certaine réticence vis-à-vis d'outils tout prêts, non adaptés à l'entreprise.

Seulement 7 personnes ne sont pas intéressées par des méthodes d'évaluation déjà prêtes, préférant la "souplesse de l'appréciation". Ces méthodes, que l'on désirerait être adaptées (20 %) faciles d'utilisation (10 %) ou objectives, pourraient répondre à plusieurs contraintes : gain de temps, possibilité d'être informé sur ce qui se fait en la matière, possibilité de compléter, de formaliser une évaluation personnelle et sub-

jective, de justifier le développement de la formation ou, enfin, d'avoir quelque chose qui n'existe pas.

Enfin, que l'attente soit dirigée vers des conseils techniques précis, la connaissance des pièges, la définition des besoins et des objectifs, la recherche des causes de dysfonctionnement, ou l'absence de superflu, on constate un très fort pourcentage de responsables désirant mener une évaluation finalement plus rationnelle.

Conclusion

Ces résultats présentent un panorama des attitudes, des croyances et des volontés des responsables de la formation dans les PME. Le sentiment général qui ressort est celui d'une évolution très rapide des actions et des mentalités, aidée, cela est évident, par les nombreuses mesures gouvernementales de stimulation.

De nombreux dysfonctionnements (inadéquation de l'offre, par exemple), obstacles (problèmes d'organisation, principalement), doivent encore être surmontés. Avec plus de rigueur et de volonté, la plupart des PME pourront utiliser la formation à des fins stratégiques et mieux comprendre, faute de formaliser (ce qui n'est peut être pas nécessaire ?) le processus. On ressent une véritable volonté dans ce sens, mais un manque tout aussi évident de moyens et de méthodes.

CONCLUSION GENERALE

G.-P. Latham (1988) conclue un article en affirmant le besoin d'une évaluation en formation et l'important travail qui attend les chercheurs dans ce domaine.

Plusieurs recherches semblent pouvoir être menées à propos de la contingence et des variables censées influencer l'acte de formation et celui d'évaluation.

Personnellement nous désirons nous éloigner de l'évaluation des performances individuelles et exploiter la caractéristique du petit nombre comme avantage dans une méthodologie d'évaluation : "Dans une entreprise de petite taille, la plupart des salariés ont le sentiment que leur comportement affecte la performance de l'ensemble de l'organisation" (A. Roger, 1985). Ceci pouvant justifier une approche globale d'évaluation des résultats de la formation professionnelle en PME.

Nous sommes à présent assurés de l'utilité de la construction d'une méthode. Le plus difficile sera d'aboutir à un modèle simple, général, pouvant sans problèmes s'adapter à la PME et être rendu spécifique.

Avec le peu de corrélations obtenues pour délimiter des situations types, il est très important de pouvoir prendre un maximum de recul par rapport aux situations variées et hétérogènes, tout en restant proche de chaque entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

AMBOISE (d') G., "La PME canadienne", IRP, 1989.

AMBOISE (d') G., BAKANIBONA A., "La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques, concl. et recommandations", RIPME, vol. 3, n° 2, 1990.

BAZINET A., "L'évaluation du rendement", Arc Québec, 1980.

BENOIT C., ROUSSEAU M.D., "G R H en PME au Québec", RIPME, vol. 3, n° 1, 1990.

CASTAGNOS J.-C., "Technologie et formation continue, l'amorce d'une relation stratégique", CERAG, 1990.

CHICHA J., JULIEN P.A., MARCHESNAY M., "Processus et procédures stratégiques en PME", International Gewerbearchiv, vol. 38, n° 3, 1990.

DFP/ADEP, "L'investissement formation dans les PME", 1989.

DREXEL J., "Problèmes de la formation professionnelle dans les PME", CEDEFOP, 1986.

ECHEVIN C., A. GIRAUD HERAUT, "Décision stratégique de formation et évolution des pratiques décisionnelles dans l'entreprise", CERAG, 1990.

Etudes et Expérimentations, "Evaluation, formation, PME", n° 5, D F P, 1990.

LATHAM G P, "Human resource training and development", dans Rosenzweig M R et Lyman W P, Annual review of psychology, 1988.

MAHE DE BOISLANDELLE H., "G R H dans les PME", Economica, 1988.

MEIGNAN A., "La formation, atout stratégique pour l'entreprise" Editions d'organisation, 1986.

MÉNARD, "Economie des organisations", Repères, 1990.

NEBENHAUS D., Colloque A.G.R.H. Bordeaux, 1990.

OLLIVIER G., "Le plan de formation dans les PME", Thèse de Doctorat de spécialité, 1980.

ROGER A., "Le suivi et l'appréciation du personnel dans les PME de service", IAE Aix, WP 312, 1985.

ROLLAND D., "Evaluation des résultats de la formation", IAE Aix, WP 230, 1981.

ROSANVALLON A., "Les politiques de formation dans les PME/PMI françaises, l'émergence de pratiques novatrices", RIPME, vol. 3, n° 1, 1990.

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..