

L'évaluation des résultats de la formation professionnelle dans les PME

Agnès Paradás

Allocataire-moniteur,
E R F I Montpellier.
Avec la participation de la FNEGE.

RESUME

Ce papier présente l'état d'avancement de la recherche engagée dans le cadre d'un doctorat en Sciences de Gestion, déjà amorcée dans un mémoire de DEA.

Il a pour objet de présenter le cheminement et les premières conclusions de cette étude.

Deux hypothèses apparaissent dès le départ du travail :

- La formation agit sur le changement dans l'entreprise et induit des résultats sur la personne et sur l'organisation,*
- Il est possible de mesurer cette relation entre l'effort de formation et ses résultats dans l'organisation.*

La recherche doit ainsi répondre à un questionnement relatif au paradoxe existant entre le développement exponentiel des formations, des organismes, et des moyens engagés, et les lacunes, principalement méthodologiques, en évaluation et mesure de l'impact organisationnel de cette formation particulièrement dans les PME.

L'objet de cette recherche a d'abord été de s'assurer d'un réel besoin en évaluation des résultats de formation auprès des PME, et de mieux connaître les processus existants dans ces organisations. L'analyse de la littérature, enrichie de cette première enquête, a permis finalement de procéder à des conclusions de nature hypothétique.

Une étude empirique, auprès de 180 entreprises de 10 à 250 salariés a été élaborée dans le but de tester ces hypothèses. Cette étude quantitative va ainsi tenter de percevoir les liens entre les variations du système de gestion de la PME et les actions de formation engagées.

Certains résultats peuvent déjà être appréhendés, bien que l'exploration des données soit encore incomplète. Ce traitement doit permettre, à terme, de proposer un modèle, une grille d'analyse, ou un schéma opératoire permettant aux responsables de la formation dans les PME d'évaluer les résultats de leurs actions de formation, l'important étant de construire un modèle simple, opérationnalisable, et pouvant être utilisé dans les PME.

-I-Cadre de la recherche :

Cette étude en Sciences de Gestion est partie de considérations pratiques et méthodologiques. **La formation professionnelle s'est considérablement développée** durant ces vingt dernières années, les dépenses pour son expansion augmentent régulièrement, les lois se multiplient et les entreprises intègrent de plus en plus cette variable dans leur gestion, quelquefois comme levier stratégique du développement ou du changement.

Les PME (l'investigation portera principalement sur des entreprises de 10 à 250 salariés) sont également concernées par ce mouvement, même si l'évolution est plus lente et moins spectaculaire.

L'offre de formation, parallèlement, se développe, quelquefois anarchiquement, dans un désordre où les consommateurs, soit l'entreprise et le formé, ont du mal à se retrouver.

Paradoxalement, la méthodologie en matière d'évaluation des résultats (la formation sert-elle vraiment à améliorer les résultats de l'entreprise ?) se limite trop souvent à une croyance dans les bienfaits de la formation.

De multiples contraintes : problèmes de pouvoir, difficultés de méthode, manque de moyens, gestion au jour le jour..., peuvent expliquer ces **lacunes**.

Pourtant, le besoin d'évaluation est bien réel, et exprimé par tous les partenaires de la formation.

C'est l'apparition de ce paradoxe qui nous a conduits à explorer les possibilités d'évaluation des résultats de la formation professionnelle.

Le terrain de la PME est d'autant plus intéressant que celles-ci ont des limites en matière de moyens, bien plus fortes que leurs grandes soeurs, et des besoins de formation accrus (difficulté d'embauche de personnel qualifié, nécessité de polyvalence ou de spécialisation dans un créneau spécifique...).

De plus, les PME ont une place qui n'est plus à démontrer comme créatrices d'emploi dans l'économie française, et doivent être, pour cette raison, considérées et étudiées avec une certaine attention.

Sur un plan purement théorique, la possibilité d'évaluation des résultats de la formation professionnelle offrirait une avancée non négligeable pour les chercheurs désireux d'améliorer certains aspects de la gestion de la formation, et devant pour cela trouver des solutions de mesure des résultats des formations.

Deux hypothèses générales apparaissent alors **dès le début du travail** :

-La formation agit sur le changement dans l'entreprise et induit des résultats sur la personne et l'organisation,

-Il est possible de trouver des pistes permettant de mesurer cette relation entre l'effort de formation et ses résultats dans l'organisation.

-II-Cadre d'analyse :**-A-Présentation générale :**

Le champ de l'évaluation en formation scolaire a été assez largement exploité, surtout en Amérique du Nord, mais, si le travail sur la méthodologie peut nous rendre de grands services, il ne suffit pas à résoudre nos problèmes.

Au delà de l'évaluation scolaire, **l'évaluation des résultats de la formation professionnelle intègre les variables organisationnelles**.

La formation professionnelle est un domaine d'intérêt neuf pour les entreprises, les premières lois lui permettant de réellement se développer en France ayant été votées en 1971. Cela est encore plus vrai en PME, où les difficultés de recherche sont loin d'être résolues et tous les problèmes loin d'être soulevés.

Peut-être à cause d'un terrain d'investigation relativement pauvre pendant longtemps, la méthodologie d'évaluation en formation professionnelle a peu progressé. Les modèles les plus anciens restent des références, et pourtant la demande semble toujours importante et non satisfaite de la part des praticiens. Il semble donc important de continuer à réfléchir sur les difficultés et les biais de cette évaluation.

Le nombre de facteurs qui détermine les résultats, dont la formation, est multiplié, dans la complexité de l'organisation. Cela pose des problèmes de validité interne des résultats évalués. C'est certainement l'aspect le plus délicat de l'évaluation de la formation professionnelle.

De plus, la formation a certaines spécificités, à la fois culturelles, financières, humaines, qui la différencient nettement de la formation scolaire. Par exemple, l'évaluation de la personne sera moins importante au profit d'une évaluation plus grande des changements au travail et des résultats engendrés par cette variation. La formation ne peut donc pas être séparée de l'entreprise, ici la PME, et son évaluation doit ainsi tenir compte de ce cadre.

Il est également important de comprendre que la recherche sur l'évaluation en formation professionnelle dans l'organisation doit **rallier de nombreux domaines de recherche** : les travaux des gestionnaires, des économistes, des juristes, mais également des psychologues et des sociologues, peuvent venir enrichir l'investigation.

Actuellement, il semblerait que les discours sur **l'investissement formation** soient ceux qui intègrent le mieux toutes les données d'origines diverses, lorsque le terme n'est pas usurpé, ou utilisé dans un courant "à la mode". De plus, l'analyse dans cet axe permet de donner une dimension stratégique à la formation, dimension qui apparaît comme de plus en plus réelle, principalement dans des entreprises où les qualifications ont une place importante.

Il est enfin nécessaire de s'interroger sur les travaux menés sur la formation et l'évaluation, même si ces derniers ignorent le plus souvent le champ de la PME.

Le modèle général d'évaluation en formation ne porte pas que sur les résultats. Il doit intégrer l'analyse du contexte, l'évaluation des besoins et la fixation des objectifs stratégiques et pédagogiques, et enfin l'évaluation des différents résultats. La décomposition de ces résultats présentée par D L Kirkpatrick est alors utile. Il les découpe en quatre niveaux :

- La satisfaction des formés, qui relève du domaine psychologique,
- Les connaissances acquises qui relèvent plutôt du domaine pédagogique,
- Le transfert en situation de travail, qui relève du domaine comportemental,
- Les résultats ultimes, qui peuvent être représentés par les niveaux précédents, qui, de toutes façons, en dépendent, et qui, dans la PME, peuvent être appréhendés de manière globale à travers l'analyse du système de gestion (1).

Une première enquête exploratoire (2) nous a permis de prendre conscience de la demande réelle existant de la part des responsables de la formation dans la PME, impuissants face aux lacunes en moyens et méthodes, cela nous assurant de la pertinence de notre recherche.

-B-Expliciter les objectifs implicites :

L'étude poussée de la bibliographie, française et nord-américaine, nous permet d'affirmer que l'évaluation est un sous-système du système de formation, et que la phase de définition d'objectifs "pré-formation" est une phase indispensable dans la plupart des cas. Il est ainsi nécessaire de pouvoir définir de façon relativement précise les motivations existant à l'origine du processus de mise en place des formations. Nous nous devons donc de nous **interroger sur les démarches de fixation des objectifs existant en PME.**

Il est difficile de proposer une solution à l'évaluation des résultats de la formation professionnelle si on ignore le processus d'élaboration des objectifs dans la PME.

L'enquête exploratoire, associée à des analyses sur la PME proposées dans la littérature, nous a apporté une donnée intéressante : il semblerait que les responsables, qui n'ont pas une démarche formelle de mise en place et d'évaluation en formation, mènent pourtant des actions informelles mais précises, **fixant de manière implicite leurs objectifs**, choisissant des formations en harmonie avec leur "plan" de développement, tentant de percevoir les résultats des formations.

Cette attitude ne surprendra pas le spécialiste de la PME. Les responsables de ces entreprises ont souvent une attitude plus intuitive et moins formalisée que dans de grandes structures.

Cela nous engage donc à trouver un moyen, pour pouvoir clarifier la démarche d'évaluation, de mieux cerner la fixation des objectifs de formation.

Si le responsable qui s'occupe de la formation dans la PME ne fixe pas explicitement ses objectifs de formation, ses choix en formation sont précis.

Comment recomposer alors ces objectifs qui ont été implicitement délimités, permettant ainsi la prise de décision en formation des responsables? **Cette reconnaissance de l'objectif est une base utile et importante de l'évaluation.**

Notre première hypothèse sera donc la suivante :

"Il est possible d'identifier les objectifs des formations à partir de l'analyse des types de formations engagées et de la situation du système de gestion de la PME concernée".

L'approche par le système de gestion de la PME nous est à nouveau utile. Elle permet une reconnaissance de la situation à un moment donné, qui, confrontée à la décision de formation, va permettre de cerner d'éventuels objectifs.

-C-Evaluer l'impact de la formation sur les variations du système de gestion :

L'analyse conjointe de la littérature portant sur les courants en évaluation et en formation ainsi que sur les pratiques spécifiques à la PME, et de l'enquête exploratoire nous a également conduits à **cibler de façon plus précise notre étude.**

Cette analyse nous a convaincus de la nécessité d'évaluer la formation à un niveau de résultats ultimes, soit d'apprécier l'impact organisationnel de la formation professionnelle.

Cette nécessité est reliée à une opportunité que nous constatons à la fin de notre présentation au congrès de l'AGRH : **il faut exploiter la caractéristique du petit nombre comme avantage dans une méthodologie d'évaluation.**

Cela peut justifier une approche globale d'évaluation des résultats de la formation professionnelle dans les PME, où la communication informelle est souvent puissante, et qui offre la possibilité d'être appréhendée à travers son système de gestion dans la globalité et la complexité des facteurs en jeu avec plus de facilité.

Il semblerait, en ce qui concerne l'évaluation **des trois premiers niveaux d'évaluation**, que les principaux problèmes méthodologiques et pratiques soient déjà assez bien résolus, et de plus que cette évaluation soit peu spécifique à la PME, si ce n'est dans la facilité accrue d'appréhension des résultats sur les personnes par un contact plus direct et une remontée d'information plus rapide.

D'autre part, **l'évaluation du quatrième niveau**, des résultats ultimes sur l'organisation, nous paraît être la plus objective, si elle est rendue possible, mais malheureusement la plus difficile d'un point de vue méthodologique (problème de validité interne de par

l'importance des variables actives en jeu, et par l'éloignement temporel du résultat par rapport à l'action). **Cette difficulté semble pourtant être réduite** par les caractéristiques même de la PME. Celle-ci pouvant être mieux appréhendée de manière globale, il sera possible de cerner plus facilement l'impact organisationnel des actions de formation.

Notons enfin que les gestionnaires de la formation dans les PME qui ont été interrogés souhaiteraient pouvoir évaluer ce quatrième niveau, mais sont conscients des nombreuses difficultés inhérentes à cette action.

Notre seconde hypothèse sera donc la suivante :

La formation a des impacts sur le système de gestion de la PME, elle influe sur le changement des quatre pôles de ce système (environnement; organisation; buts et normes; activité, stratégie) et des notions clés qui s'y rattachent.

Il faudra tenter, en tenant compte, d'une part de multiples variables menaçant la validité interne, d'autre part de la situation à un moment donné du système de gestion, de repérer ces changements.

L'intérêt de l'étude basée sur l'appréhension du système de gestion est principalement de limiter les contraintes liées à l'hétérogénéité des différentes PME. Ce schéma permet en effet de représenter la PME d'une façon relativement exhaustive, tenant compte des multiples interactions, cette représentation semblant pouvoir être adaptée à tous les cas de petite organisation.

-III-L'analyse quantitative :

Ces deux hypothèses vont être testées à travers un questionnaire administré à 180 PME indépendantes de 10 à 250 salariés, tous secteurs confondus. On tentera dans cette enquête de faire ressortir les liaisons

existant entre les variations du système de gestion et les formations engagées.

Pour construire ce questionnaire, nous avons volontairement sélectionné des variables et des notions clés sur lesquelles la formation peut, a priori, avoir quelque influence. Nous avons également tenté de délimiter certaines variables pouvant influencer les résultats, parallèlement à la formation (3). Cette sélection ne s'est pas faite de façon aléatoire, mais après un passage en revue détaillé d'une importante littérature sur les objectifs et les indicateurs alloués à la formation.

Nous pensons qu'il est important de préciser, à ce sujet, que tous les objectifs évoqués dans la littérature peuvent être retrouvés dans le schéma représentatif du système de gestion, et que cela est une des raisons de notre choix de ce schéma.

Les PME ont été choisies au hasard et questionnées, d'une part sur l'état de leur système de gestion et son évolution sur trois ans, d'autre part sur leurs perceptions et leurs actions en matière de formation professionnelle. Quelques questions touchent également aux attitudes d'évaluation. De par ses contraintes d'administration, le questionnaire comporte des questions fermées, mais finalement nombreuses.

Nous avons éliminé des questionnaires reçus des entreprises de plus de 250 salariés (12 entreprises), car elles avaient déjà des comportements différents, plus élaborés et formels que les plus petites structures. Nous avons également exclu les PME trop "dépendantes" (20 entreprises faisant partie de chaînes de distribution, des agences...) même lorsque leurs responsables affirmaient avoir une gestion autonome, car leurs comportements en matière de formation sont influencés par les maisons mères, les centrales... **Cela a réduit notre échantillon de 212 à 180 entreprises, le rendant déjà plus homogène.**

L'échantillon se présente selon les distributions de fréquence suivantes :

LIEU		SECTEUR		EFFECTIF	
LR	70	FABRICATION	23,9	(10.49)	61,1
PACA	17,8	SERVICE	53,3	(50.99)	26,7
REG.PAR.	4,4	FABR.&SERV.	8,3	(100.149)	6,1
AUTRES	7,8	BTP	14,5	(150.250)	6,1

Les entreprises de moins de 10 salariés n'ont pas été retenues, car, ayant des contraintes de cotisation moindres, elles font très peu de formation, dans la majorité des cas.

Ce sont principalement les responsables de l'entreprise qui ont été interrogés et qui s'occupent de prendre des décisions en formation. Plus rarement, la formation est gérée par un responsable des ressources humaines, ou les chefs de service, de vente.

Selon les activités de la PME, près de 70 % des gestionnaires versent leur cotisation obligatoire à des fonds d'assurance formation, et 60 % affirment avoir un plan de formation. Il est intéressant de remarquer à ce sujet que les deux réponses ne sont pas vraiment liées, et que l'appartenance à un fond n'est pas une assurance de gestion plus rigoureuse de la formation.

CONCLUSION

Notre travail nous porte déjà à nous interroger sur la pertinence des études quantitatives en gestion des ressources humaines dans la PME. Plus encore, il nous paraît important de rester prudent en ce qui concerne les conclusions tirées d'analyses de données non factuelles. C'est la raison pour laquelle, automatiquement, un dilemme apparaît : comment faire un choix entre une investigation large, donc plus représentative en matière d'échantillon, mais faisant plus appel aux perceptions des individus interrogés qu'à des faits, à travers des questions fermées et codifiables, et une recherche plus réaliste, mais limitée et dont l'extrapolation des conclusions est plus délicate, menée à travers des études de cas, par exemple.

Le problème est semble-t-il d'actualité dans les recherches en Sciences de Gestion. Des grands de la stratégie l'ont soulevé récemment (M Porter, 1992), donnant leur préférence à des méthodes d'enquête en profondeur, contre de plus larges expérimentations prenant difficilement en compte le "caractère relatif, contingent des choix stratégiques, mais aussi leur complexité au sein d'un système de gestion, qui, en tant que système, en porte toutes les caractéristiques" (M Marchesnay, 1992).

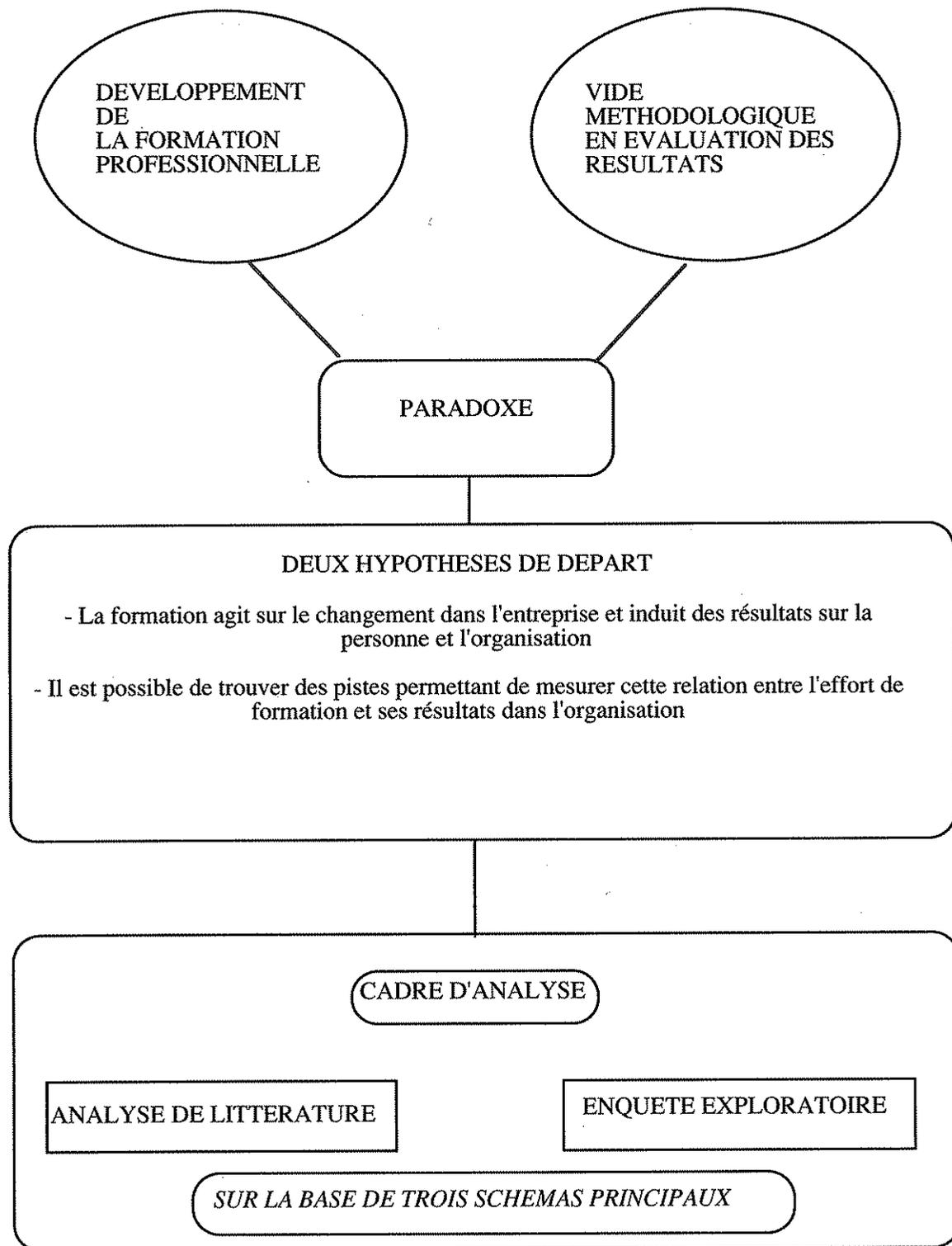
Dans notre cas, il semble que l'analyse quantitative traitée par une analyse des composantes soit intéressante pour donner certaines indications et tendances et répondre, au moins partiellement, à nos interrogations. Il sera pourtant peut être utile d'approfondir certains points, ou de vérifier certaines tendances par une recherche plus fouillée, s'appuyant sur des données factuelles et détaillées recueillies dans l'entreprise, ainsi que sur des éléments qualitatifs perçus par l'observateur lui-même au sein de la PME.

NOTES

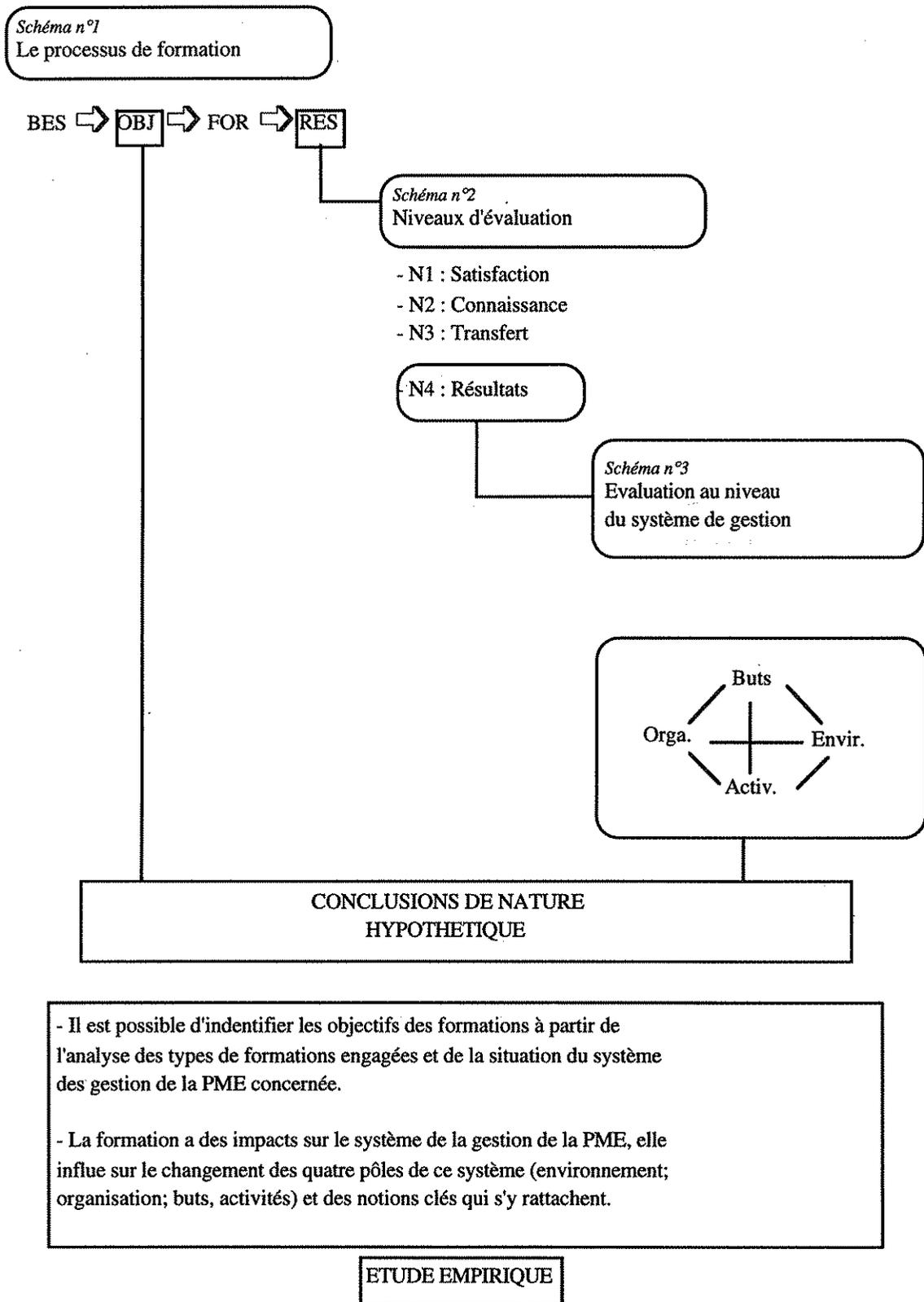
(1) Nous appelons système de gestion de la PME le système représenté par le schéma de M Marchesnay, présent dans nombre de ses travaux. Ce schéma nous a été très utile pour la construction de nos hypothèses et du questionnaire.

(2) Voir les actes du deuxième congrès de l'AGRH, ESSEC-Cergy, novembre 1991 : "Formation et évaluation en PME", Agnès Paradas, ERFI-ISEM, Montpellier. La communication proposée avait pour objet de présenter une première enquête par entretiens menée en 1990 auprès de 39 PME du sud de la France, dans le but de faire ressortir quelques tendances majeures en ce qui concerne la politique de formation et les actions d'évaluation de ces entreprises.

(3) La sélection concerne : d'une part, les variables de résultat attribuables à la formation, et d'autre part les variables d'action sur les résultats, autres que la formation.



CADRE D'ANALYSE



ETUDE EMPIRIQUE

180 PME indépendantes
Effectif de 10 à 250 salariés

QUESTIONS SUR :

* variations des pôles du système de gestion (activités, environnement, buts, organisation) à l'aide d'indicateurs

* Situation et attitudes en formation.

* types de formation engagées.

DOUBLE OBJECTIF :

* Repérer les liaisons entre les formations mise en oeuvre et les attentes des décideurs, tout en considérant l'état du système de gestion de la PME.

* Trouver des relations entre les formations engagées et des résultats obtenus, compte tenu d'autres variables d'action.

TRAITEMENT DES DONNEES :

* Analyse en composantes multiples sur "Chadoc".

* Analyse quantitative de données qualitatives.

BIBLIOGRAPHIE

- CASTAGNOS, J.P. (1990) - Technologie et formation continue : l'amorce d'une relation stratégique, CERAG, n° 9010.
- CLEGG, W.E. (1987) - Management training evaluation : an update, Training and Development Journal, février.
- KIRKPATRICK, D.L. (1976) - Evaluation of training in Craig R.L. - Training and development handbook, Mac Graw Hill, 2° Edition.
- KIRKPATRICK, D.L. (1979) - Techniques for evaluating training programs, Training and Development Journal, juin.
- LE BOTERF, G. (1989) - Comment investir en formation?, Les Editions d'Organisation.
- MARCHESNAY, M. (1991) - La stratégie des petites entreprises, Journées PDG du 26 septembre, IGER, Centre de Gestion.
- MARCHESNAY, M. (1991) - La PME : une gestion spécifique ?, Economie Rurale, n° 206, novembre.
- MARCHESNAY, M. (1992) - Le management stratégique de la PME, Papier de travail ERFI, juillet.
- MEIGNANT, A. (1989) - Rentabiliser l'investissement formation : vrais ou faux problèmes, Personnel, n° 304, mai.
- PORTER, M. (1991) - Towards a dynamic theory of strategy, Strategic Management Journal, numéro spécial.
- ROGER, A. (1985) - Le suivi et l'appréciation du personnel dans les PME de service, IAE Aix, WP 312.
- VOISIN, A. (1986) - L'investissement formation : un état de la recherche, Education Permanente, n° 95, septembre.