

Organisation des programmes de formation du personnel et leur évaluation

Personnel Training Programs: Organization and Evaluation

Jacques Lucier

Volume 14, numéro 2, avril 1959

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1022317ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1022317ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

À partir d'une enquête faite dans le milieu québécois sur des programmes de formation du personnel, l'auteur étudie leur nature, leur organisation, les besoins auxquels ils répondent et enfin relève les méthodes d'évaluation utilisées.

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lucier, J. (1959). Organisation des programmes de formation du personnel et leur évaluation. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 14(2), 232–245. <https://doi.org/10.7202/1022317ar>

Organisation des programmes de formation du personnel et leur évaluation

Jacques Lucier

A partir d'une enquête faite dans le milieu québécois sur des programmes de formation du personnel, l'auteur étudie leur nature, leur organisation, les besoins auxquels ils répondent et enfin relève les méthodes d'évaluation utilisées.

Les problèmes inhérents à l'administration des programmes formels ou non formels de formation du personnel — soient ceux posés par l'élaboration même de ces programmes, leur coordination ou leur contrôle — ne constituent pas des problèmes nouveaux pour les employeurs mais semblent être présentement en exergue à l'ordre du jour. C'est l'impression qui reste à celui qui parcourt la littérature spécialisée de la dernière décade en gestion du personnel. La diversité, le nombre et l'importance des cours de formation du personnel dans l'administration de l'entreprise moderne tient à son dynamisme même, à la variété de ses opérations et à la rationalisation poussée du travail. En fait, une plus grande mobilité de la main-d'oeuvre, des changements technologiques précipités ou simplement prévus et l'expansion industrielle des dernières années ont forcé les employeurs à mettre sur pied de multiples programmes de formation, les uns à courte, les autres à longue échéance, qui à objet de caractère purement répétitif et technique, qui à préoccupation exigeant un perpétuel renouvellement dans un secteur comme celui des relations humaines.

L'actualité du sujet et les développements à venir dans le secteur nous ont donc incité à entreprendre une recherche dont le but se limiterait à situer le problème dans notre contexte québécois.

Nous avons donc pensé faire oeuvre utile en recherchant quel genre de programmes de formation sont les plus courants dans notre milieu, comment ils sont organisés, comment en sont

LUCIER, JACQUES, M.A. (Rel. Ind., Université de Montréal), professeur et directeur des stages et travaux pratiques au Département des Relations Industrielles de l'Université de Montréal.

déterminés les besoins, sur quoi ils portent et surtout — ce qui nous paraît capital — comment on s'y prend pour en évaluer les résultats. Car l'on prend facilement pour acquis l'efficacité des programmes de formation. Leur existence seule semblerait garantir de bons résultats. C'est là l'attitude traditionnelle et générale à l'endroit de l'éducation. A la réflexion cependant, il est bon de se rappeler que le but de tout programme de formation de personnel est de répondre à un besoin d'amélioration spécifique du personnel: former les employés à fabriquer de nouveaux produits ou à fournir de nouveaux services ou à fabriquer les mêmes produits et fournir les mêmes services à un coût moindre; bonifier l'efficacité au travail des employés de l'entreprise sur une courte ou une longue période, justifiant ainsi les sommes d'argent investies par une rentabilité accrue. Mesurer l'efficacité d'un programme de formation signifie donc sans plus se rendre compte jusqu'à quel point il a atteint son but, car l'essence de l'évaluation réside dans la comparaison des résultats avec les objectifs pré-établis¹.

Choix d'un échantillon

A partir donc de l'hypothèse que la composition des programmes de formation doit différer d'une entreprise à l'autre parce que s'appuyant sur des besoins particuliers et que des cours même identiques ne produisent pas toujours les mêmes résultats à cause de circonstances de lieux, de personnes et de moyens qui varient, nous avons bâti un questionnaire dans cette perspective et l'avons fait parvenir à quelque 200 entreprises suivant la méthodologie décrite ci-dessous.

Toute entreprise, fut-elle artisanale, s'occupe de près ou de loin de la formation de ses employés, du moins d'une façon non formelle. Notre étude cependant exclut ce genre de formation à cause de la préoccupation originale de notre démarche à savoir la description de l'organisation des programmes structurés de formation et leur évaluation. Pour atteindre ces entreprises dont les activités dans le secteur de la formation seraient quelque peu au-dessus de la normale, nous avons pensé faire appel à ceux dont l'activité professionnelle s'exerce

(1) « Une maxime maintes fois répétée suggère de n'entreprendre aucun programme de formation qui ne soit fonction d'un besoin reconnu de l'entreprise. Avant donc d'investir quelque argent dans un programme de formation, l'existence du besoin devrait être établie et l'assurance de résultats tangibles devrait s'appuyer sur l'évidence, ou tout au moins sur un juste raisonnement théorique ». A.J.M. McSwain, « An Evaluation of Formal Industrial Training », *Industrial Relations*, Dartnell Corp., Vol. 5, No. 10, février 1948, page 22.

spécifiquement dans le domaine de la formation proprement dite ou du moins dans les secteurs de l'administration du personnel ou des relations industrielles. Nous avons donc envoyé quelque deux cents questionnaires — dont nous étudierons le contenu plus loin — aux membres du Canadian Industrial Trainers Association, du Montreal Personnel Association et à certains diplômés du Département des Relations Industrielles de l'Université de Montréal engagés dans cette spécialité professionnelle. Ces préposés étant pour la plupart à l'emploi d'entreprises de la région métropolitaine de Montréal, notre recherche se limite à cette région. Des quelque 60 réponses reçues, nous avons exclu de notre échantillon 4 organisations dont le nombre d'employés se situait dans les extrêmes, c'est-à-dire qu'il excédait les 20,000 employés ou n'atteignait pas 100 employés et ce, pour fin d'homogénéité. Dix (10) autres organisations ont répondu n'avoir aucun programme formel de formation; à noter que cinq d'entre elles ont écrit avoir abandonné leur programme entre 1954 et 1958 pour fin d'économie, à cause du ralentissement de leurs affaires, alors que leur nombre d'employés et leur genre d'opérations suivent passablement le schème des autres entreprises englobées dans notre échantillon. Ce qui indiquerait ici que l'allocation de crédits de la part de la Direction pour fin de formation de personnel tiendrait davantage au facteur prospérité qu'à la rémunération d'une contribution tangible et vérifiée du programme de formation à la vie de l'entreprise. Ces cinq déchéances mettraient donc en lumière une conception directoriale opposée à celle qui base le budget d'un département de formation sur son apport vital à l'efficacité globale de la main-d'oeuvre. Il est permis ici de supputer que l'absence d'évaluation des programmes de formation aient pu être la cause de cette déchéance.

Industries couvertes et nombre d'employés

L'échantillon en cause couvre passablement tout l'éventail de nos industries québécoises à savoir: industrie lourde et manufacturière, services de finances et d'assurances, magasins à rayons et à chaînes, etc. Les services gouvernementaux n'y apparaissent pas. Les 46 entreprises considérées ont un effectif de main-d'oeuvre s'élevant à 94,819 employés dont 32,825 font partie du personnel de maîtrise, de cadres ou de bureaux et 61,994 constituant des employés d'usine. Le tableau I illustre la distribution des entreprises quant aux nombre d'employés couverts, groupés par classes. La moyenne arithmétique du nombre d'employés par entreprise se chiffre à 2,061 alors que 27 entreprises sur 46 en comptent moins de 1,500.

TABLEAU I — Distribution des entreprises suivant le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Fréquence cumulée
0— 499	9	9
500— 999	10	19
1,000— 1,499	8	27
1,500— 1,999	5	32
2,000— 2,499	4	36
2,500— 2,999	3	39
3,000— 4,999	1	40
5,000— 6,999	3	43
7,000— 8,999	1	44
9,000—14,999	2	46

Teneur du questionnaire utilisé

Le questionnaire utilisé ², reproduit au Tableau II, avec le sommaire des résultats, s'adresse aux préposés à la formation et se divise en deux grandes parties. La première a trait à tous les renseignements généraux pertinents à l'identification de l'entreprise, son genre d'activité, son nombre d'employés et au titre du responsable de la formation du personnel. Une série de questions porte sur l'organisation même des pro-

TABLEAU II — Sommaire des réponses au questionnaire

Re: *Organisation et évaluation des programmes de formation*

A—RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Nombre d'entreprises: 46
 Genre d'activités: Voir texte
 Territoire: grand Montréal
 Nombre d'employés: 94,819 — Moyenne: 2,061
 Titre du préposé à la formation: voir Tableau III.

B—L'ORGANISATION DU PROGRAMME DE FORMATION

1—Moyens pris pour découvrir et/ou déterminer les besoins de formation:

Contacts personnels	31—67.3%	Directives des supérieurs	30—65.7%
Questionnaires	10—21.7%	Autres	5—10.9%

2—A qui se rapporte l'équipe responsable de la formation?

Au Dir. du Pers.	20—43.4%	A la direction générale	24—52.1%
Au Dir. des Rel. Ind.	8—17.4%		

(2) Ce questionnaire s'inspire largement de celui utilisé par E.C. Keachie, « Industrial Trainers Check Their Results », *Personnel*, A.M.A., Vol. 25, No. 2, Sept. 1948, pp. 88 à 105.

3—De quelle façon les rapports sont-ils soumis?

Oralement	24—52.1%	A intervalles réguliers	18—39.1%
Par écrit	34—73.8%		

4—Devant qui votre programme de formation doit-il être justifié?

Directeur du Pers.	12—26.0%	Direction générale	39—84.6%
Directeur des Rel. Ind.	8—17.4%		

C—TYPES ET METHODES DE FORMATION

1—Types de formation

« Orientation » ou « Induction »	27—58.6%
Renseignements sur la tâche (Théorie)	31—67.3%
Amélioration de dextérité (Pratique)	28—60.8%
Relations humaines	30—65.1%
Relations ouvrières	30—43.4%
Gestion de l'entreprise	24—52.1%
Coûts et contrôles	16—34.7%
Théories: génie, etc.	11—23.9%
Premiers soins	20—43.4%
Initiation au Travail (J.I.T.)	28—60.8%
Sécurité au Travail (J.S.T.)	16—34.7%
Relations au Travail (J.R.T.)	19—41.2%
Améliorations des méthodes de travail (J.M.T.)	22—47.7%
Formation des chefs (conduite des discussions)	17—36.9%
Autres	6—13.0%

GROUPES A QUI ILS S'ADRESSENT

2—Groupes

Apprentis sous contrat	17—36.9%
Autres postulants (compagnons, etc.)	16—34.7%
Production	19—41.2%
Bureaux	23—49.9%
Ventes	15—32.6%
« Supervisors »	29—62.9%
Délégués syndicaux	5—10.9%
Contremaîtres	28—60.8%
Professionnels (e.g. ingénieurs)	16—34.7%
Cadres inférieurs (jr. exec.)	24—52.1%
Cadres supérieurs (sr. exec.)	12—26.0%
Autres	4—8.7%

3—Comment la formation est-elle dispensée?

Sur la tâche	36—78.1%
« Vestibule »	7—15.2%
Classe — Cours et discussions	34—73.8%
Conférence	34—73.8%
Autres	3—6.5%

4—Par qui est-elle donnée?

Par les cadres hiérarchiques	29—62.9%
Par des conseillers techniques	30—65.1%
Par des spécialistes de l'extérieur	16—34.7%
Autres	1—2.2%

5—Sur la propriété de l'organisation Ailleurs

45—97.7%
10—21.7%

6—Durant les heures de travail payées En dehors des heures de travail

41—89.0%
18—39.1%

D—EVALUATION — Méthodes et faits utilisés pour vérifier la valeur de la formation.
(Pointez seulement celles et ceux utilisés par votre organisation.
Pointez à plus d'un endroit si nécessaire.)

Aucune évaluation (systématique ou non) faite ou requise 8—17.4%

1—Méthodes générales d'appréciation

Impressions générales ou comptes rendus des responsables 33—71.6%
Rapports écrits des personnes bénéficiaires de la formation 14—30.4%
Rapports écrits des « Supervisors » 14—30.4%

2—Faits — en tant que résultant de la formation:

Problèmes spécifiques résolus ou améliorations apportées 4— 8.7%

Résultats de tests 14—30.4% Nombre d'heures passées à la formation — 14—30.4%

Diminution de la fréquence des accidents 12—26.0% Appréciation du « supervisor » 14—30.4%

Diminution de l'absentéisme 8—17.4% Diminution du roulement de la main-d'oeuvre 10—21.7%

Augmentation du nombre des suggestions 12—26.0% Promotions des candidats après formation à des postes plus responsables 5—10.9%

Diminution des pertes en temps 6—13.0% Diminution des griefs 6—13.0%

en matériel 5—10.9%

en personnel 7—15.2%

3—Analyse des statistiques reliées aux résultats de la formation — par exemple, comparaisons entre les groupes entraînés et les groupes non entraînés (groupes contrôles) ou entre les conditions avant et après la formation.

Une ou l'autre mesure citée en exemple ci-haut 2— 4.3%

Rendement — augmentation dans la production des ventes de l'individu 6—13.0%

Coûts — baisse dans les coûts unitaires de production ou de vente 4— 8.7%

Qualité — diminution du nombre de produits finis non-acceptés, diminution du nombre de plaintes, etc. 7—15.2%

Épargne dans les fournitures et l'entretien 5—10.9%

Réduction du temps requis pour atteindre les standards normaux de production 9—19.5%

4—Coûts — S.V.P. pointez, si vous conservez en filières les coûts de la formation:

Déboursés directs en espèces 18—39.1%
Coût alloué — e.g. temps payé durant la formation (en hommes-heures) 13—28.2%

5—Dossiers — Lesquels utilisez-vous ou suggérez-vous pour fin d'évaluation? 7—15.2%

6—Suggestions et remarques

Méthodes à suggérer et mises en garde: 11—23.9%

grammes de formation, avec insistance particulière sur les types de formation, les groupes auxquels ils sont destinés, les méthodes générales employées, le statut des « chargés de cours », les circonstances de lieu et de temps. Cette première section s'emploie à situer l'importance des diverses avenues de la formation et les moyens prévus pour la dispenser. La seconde partie du questionnaire est centrée sur l'évaluation des programmes: une nomenclature de quelques méthodes connues d'évaluation est suggérée. Plus d'une réponse peut être donnée simultanément, aucune n'étant exclusive.

L'organisation des programmes de formation dans les entreprises

Une des questions préliminaires portait sur le titre du préposé à la formation du personnel dans l'entreprise: cette question de nature à informer les praticiens sur les titres les plus répandus, nous permet de constater aussi dans quelle proportion se trouve le nombre de préposés exclusivement affectés à la formation. Le tableau III illustre la répartition des titres dans les quarante-six entreprises. On ne comptait que 15 préposés sur 46 ou 33% d'assignés exclusivement à la formation, d'après les titres donnés.

TABLEAU III — Titres des préposés à la formation

	<i>Nombre d'entreprises absolu</i>	<i>Pourcentage</i>
Directeur, Gérant ou Superviseur de la formation:	15	32.6%
Aucun préposé assigné spécifiquement:	14	30.4%
Gérant, superviseur du personnel:	8	17.4%
Gérant d'usine:	4	8.7%
Directeur-adjoint du personnel:	3	6.5%
Directeur des relations industrielles:	1	2.2%
Gérant de la formation et des relations industrielles	1	2.2%

Détermination des besoins et délégation d'autorité

Notre recherche ne visait pas à inventorier les méthodes de détermination des besoins de formation comme c'est le cas de l'étude fort poussée de Mahler et Monroe³. Il s'agissait pour nous de se rendre compte simplement par la série de questions de la section B comment originellement le programme de formation s'insère dans l'administration

(3) W.R. MAHLER et M.H. MONROE « *How Industry Determines the Need for and Effectiveness of Training* », Psychological Corporation, N.Y., 1952.

de l'entreprise. D'après les données recueillies, un peu plus de 65% des responsables de la formation élaborent leur programme d'action à partir de leurs contacts personnels soit avec les cadres soit avec les employés ou bien suivant les directives de la haute direction, ou encore à partir des deux sources à la fois. Les uns et les autres, à court terme et à long terme, sont en mesure de guider le responsable de la formation dans le choix, le contenu et la portée de ses cours. Quelque 22% des entreprises procèdent aussi par voie de questionnaires auprès de leurs employés.

La haute direction, il va sans dire, devrait être normalement en mesure de formuler les buts et objectifs de l'organisation et de toucher du doigt aux facteurs susceptibles de ralentir ou de stimuler l'activité de l'entreprise. Elle devrait pouvoir aussi juger de l'importance respective des différents problèmes de formation et de l'urgence des solutions à apporter. Est-ce que la haute direction veut donner priorité aux problèmes de formation immédiate ou préfère-t-elle plutôt développer un programme à long terme pour résoudre des problèmes de longue période, comme par exemple, renouveler et augmenter le personnel des cadres dans les cinq années à venir à cause d'un programme d'expansion? Les cadres inférieurs et les employés subalternes peuvent aussi être consultés, pas nécessairement sur la formation mais sur leurs besoins et les solutions qu'ils croient bon de suggérer. Car il s'avère essentiel de recueillir ces renseignements au moyen d'entrevues, observations, séminars de groupe, comités ad hoc, de les analyser et d'identifier les facteurs pertinents à la formation, c'est-à-dire « faire le tri parmi les besoins entre ceux auxquels la formation du personnel peut aider et les autres »⁴, avant de bâtir un questionnaire; celui-ci, en effet, ne provoque de réponses qu'à une série de questions demandées et très souvent la manière même qu'elles sont formulées compte pour beaucoup. Il est à noter — le questionnaire n'en fait pas état parce que ce facteur est pris pour acquis — que le processus de détermination des besoins en est un d'ininterrompu et doit sans cesse être renouvelé, la formation du personnel étant une fonction proprement dynamique.

Dans 43% des cas, l'équipe responsable de la formation doit répondre de ses activités et de son budget auprès du Directeur du personnel et dans 22% des cas au Directeur des Relations Industrielles, et dans 52% des cas à la direction générale. Les rapports sont transmis

(4) L.D. KORB, « How to Determine Supervisory Training Needs », *Personnel*, A.M.A., Vol. 32, No. 4, janv. 1956, page 338.

surtout par écrit (74% des cas). Somme toute, dans presque la totalité des cas, c'est à la haute direction que doivent être justifiées les activités des programmes de formation. Car, en définitive, la fonction de formation est une fonction des cadres hiérarchiques et même de maîtrise qui ont tout avantage à suivre de près toutes les activités en ce domaine; le chef d'entreprise en est l'« animateur en chef », selon l'expression de Toutin⁵. Le fait que 4 entreprises délèguent au gérant d'usine la responsabilité de la formation et que dans 14 autres organisations il n'y ait personne d'assigné spécifiquement illustre bien le phénomène. La responsabilité n'est déléguée aux cadres consultatifs que si les activités en ce domaine sont de trop grande envergure ou supposent l'apport d'un spécialiste, « animateur technicien »⁶.

La division « C » du questionnaire a été construite de façon à faire ressortir la diversité des types de formation actuellement mis sur pied par les entreprises. A relever à côté de la formation traditionnelle transmise sous forme d'orientation (59%), d'initiation au travail (61%), de renseignements généraux sur la tâche et le perfectionnement technique spécialisé (61%), un type de formation qui connaît une vogue particulière: les relations humaines et la gestion des entreprises. La deuxième partie de la même division nous indique clairement que le personnel de maîtrise et les cadres hiérarchiques de l'entreprise sont parmi les employés ceux qui retiennent davantage l'attention de la majorité des organisations.

Le besoin premier du personnel des cadres et de maîtrise semble bien axé sur les « relations humaines », bien que nous ayons pu noter une diversité d'extension du terme même⁷. L'objet principal de ces cours serait de réduire les mésententes et les frictions entre supérieurs et subordonnés en appuyant sur la nécessité de constater et de comprendre les différences individuelles, la façon dont les attitudes se forment et se cristallisent et leur influence sur le comportement et la pensée de l'individu, les causes de « motivation » et de frustration, etc. Harrel observant un contenu semblable de programme conclut: « ces formes diverses de compréhension devraient produire une augmentation du degré de tolérance et de considération, de sensibilité et d'empathie, ou

(5) G. TOUTIN, « La formation des cadres et de la Maîtrise »; *Travail et Méthode*, No 119, janvier 1958, page 145.

(6) G. TOUTIN, *op. cit.*, page 145.

(7) Des étudiants post-gradués, candidats à la Maîtrise en Relations Industrielles (Montréal), ont vérifié sur place le contenu d'environ 40% des questionnaires utilisés dans cette étude sous la direction de l'auteur de cet article.

connaissance des sentiments d'autrui »⁸.

La nécessité d'une meilleure compréhension de ses semblables pour que les rapports quotidiens en soient facilités et rendus plus fructueux constitue un postulat communément accepté par les cadres et le personnel de maîtrise; mais si le principe même n'est pas contesté, il n'en va pas ainsi des moyens mis en oeuvre pour l'actualiser. Il nous a été permis, à l'occasion de cette recherche en particulier, de vérifier une constatation d'expérience⁹ à savoir que plusieurs cours de formation des cadres aux relations humaines sont basés sur la présumée nécessité de changer les subordonnés. Grâce à cette formation en relations humaines, le supérieur qui a suivi le cours essayera de « manipuler » ses subordonnés au moyen de « techniques » plus ou moins bien assimilées. Harrel¹⁰, entre autres, soutient qu'une telle « conception des besoins est probablement incorrecte et vouée à l'échec. Une conception beaucoup plus défendable des besoins soutiendrait que c'est d'abord au gérant à changer son propre comportement s'il désire tirer lui-même quelque bénéfice dans le domaine des relations humaines. Grâce à une connaissance plus approfondie des hommes et de leurs caractéristiques, il sera lui-même davantage respecté par eux et le travail de groupe y gagnera en efficacité »¹¹.

Il est à noter que les méthodes générales employées par les entreprises concernées demeurent dans le schème traditionnel, c'est-à-dire que la formation en vue du perfectionnement sur la tâche en cours a sa large part (78%) alors que les cours présentés d'une façon didactique et conventionnelle suivis d'une discussion entre participants et professeur et la méthode des « conférences » demeurent les procédés classiques toujours en faveur. L'on se rend compte de plus que la participation conjuguée des cadres hiérarchiques et des spécialistes de la formation est pratique courante dans les entreprises étudiées.

(8) T.W. HARREL, *Industrial Psychology*, édition révisée, Rinehart Co., N.Y., 1958, p. 149.

(9) Parcourir à ce sujet les articles ayant trait aux cours de relations humaines dans le « Journal of the American Society of Training Directors » (1946-1958), ou les compte-rendus de congrès annuels du Canadian Industrial Trainers Association (1946-1958).

(10) T.W. HARREL, *op. cit.*, page 149.

(11) On aura intérêt à consulter un programme de relations humaines qui tient compte de cette réserve. Il est rapporté dans un article de S. Naggar, « Les bases d'un programme de formation des cadres aux relations humaines », *Travail et Méthode*, no 119, janv. 1958, pp. 145-146.

Dans presque la totalité des cas, les cours se donnent sur place, sur la propriété de l'entreprise. Dans plus de 20% des organisations, l'on va aussi chercher à l'extérieur des éléments de formation sous forme de séminars, congrès et conférences d'universités, d'associations et d'écoles spécialisées sur toute la gamme des sujets énumérés sous la rubrique « types de formation ».

Evaluation des programmes de formation

Huit préposés à la formation, dans 17.4% des entreprises concernées, déclarent ne faire aucune tentative d'évaluation de leur programme de formation soit parce qu'ils n'en ressentent pas le besoin, soit parce qu'ils la jugent trop complexe ou impossible. « Un des aspects les plus difficiles d'un programme de formation est l'évaluation de ses résultats. Lorsqu'il s'agit d'opérations manuelles dans la production, on peut calculer les unités produites par unité de temps ce qui est relativement simple, mais lorsqu'il s'agit de juger les connaissances, le jugement et l'efficacité d'un homme, le problème devient tout de suite plus complexe »¹².

Le moyen le plus généralement employé (72%) dans les entreprises couvertes par notre étude consiste pour les responsables de la formation à formuler leurs impressions générales à l'intention de la direction sur leur programme de formation. Ces rapports s'appuient entre autres sur les comptes-rendus écrits des bénéficiaires des cours de formation, sur l'opinion motivée des supérieurs de ces derniers au sujet des améliorations observées et sur les résultats de tests (30.4% des entreprises dans chaque cas). Seulement 8.7% des organisations mentionnent que des problèmes spécifiques avaient été résolus grâce à un programme de formation ad hoc.

Quant aux autres moyens auxquels certains préposés ont souscrit, il ne semble pas, d'après la réponse à la question susmentionnée et d'après les entrevues-contrôles ménagées avec la plupart d'entre eux que les différents dossiers utilisés, soit ceux de la fréquence des accidents (26%), ou des absences (17%), de l'augmentation du nombre des suggestions (26%), de la diminution des pertes en temps (13%), en matériel (11%) ou en personnel (15%) etc., aient été construits en fonction de l'évaluation des programmes de formation et au dire même

(12) V. MATHIEU, « Comment évaluer les résultats d'une formation spécialisée des chefs de service », *Travail et Méthode*, no 119, janv. 1958, page 117.

de ces responsables, il appert qu'ils ont peu ou prou été utilisés à cette fin. Certains concluent à une relation étroite entre l'amélioration de ces différents facteurs et la formation préalablement donnée sans n'avoir jamais pu le contrôler en noir et blanc sur papier.

L'emploi des statistiques pour justifier les résultats tangibles d'un programme de formation ne s'avère pas non plus d'usage courant. Nous avons constaté, après vérification sur place, que les quelques organisations qui ont pointé l'un ou l'autre des items de la section D-3 supposent une relation entre rendement, diminution des coûts, amélioration de la qualité du produit, diminution du coût des fournitures et des réparations, réduction du temps requis pour atteindre les standards normaux de production sans avoir jamais pu les vérifier. Une seule d'entre elles a pu affirmer cette relation avec certitude en se basant sur un nombre représentatif de commentaires personnels de vendeurs attribuant eux-mêmes leurs succès dans la vente à la formation reçue.

Comme il n'est pas du ressort du présent article de faire la recension et la critique des différentes méthodes d'évaluation des programmes de formation, nous laisserons couvrir ce sujet par un spécialiste en la matière dans un prochain article à paraître dans cette revue ¹³.

Dossiers utilisés

Les réponses à la question afférente aux genres de dossiers utilisés ne nous apporte pas beaucoup d'éléments parce que les entreprises couvertes par cette recherche n'ont pratiquement pas recours aux données quantitatives pour fin d'évaluation. Un directeur de la formation remarquera: « nous conservons dans nos dossiers la liste et le contenu des cours dispensés, les hommes-heures allouées à la formation et les commentaires de tous les bénéficiaires de ces cours. Mais nous n'avons jamais tenté d'évaluer formellement notre travail de formation » Réponse typique pour signifier que les dossiers conservés ne sont là que par acquis de conscience; ils pourront éclairer ultérieurement les responsables de la formation sur le degré de réceptivité des participants à tel ou tel cours et constituer un réservoir de suggestions constructives quant à la nécessité du cours ou à sa présentation même.

(13) Monsieur Gilles Auclair, Ph.D., psychologue industriel, publiera un article sur les méthodes courantes d'évaluation des programmes de formation dans un prochain numéro de *Relations Industrielles*.

Une autre entreprise conservera les comptes-rendus des supérieurs sur le comportement et l'efficacité des employés ayant suivi certains cours. Ces rapports sont d'ordre général et ne portent pas sur des points précis d'évaluation. Une troisième entreprise gardera dans ses fichiers une copie des tests oraux et écrits, les rapports standardisés des contremaîtres sur l'application pratique de points précis couverts par les cours de formation et les critiques personnelles écrites des bénéficiaires de la formation, une fois les cours terminés.

Suggestions et remarques des préposés

Un directeur de personnel résume passablement bien la pensée de la plupart de ceux qui ont répondu à l'item suggestions et mises en garde (24%) : « la valeur de la formation peut être pesée dans une certaine mesure lorsqu'il s'agit de productivité, mais très difficilement dans le cas d'intangibles comme le comportement, les attitudes, etc., où nombre de facteurs influent indépendamment de la formation ». Et un autre d'ajouter : « il s'agit de suivre de près les individus un à un une fois le cours complété. Là se trouve l'indice le plus sûr des résultats obtenus. Heureusement dans notre genre d'activités (travaux spécialisés d'avionnerie) les résultats sont vite apparents ». Un autre s'exprime en des termes différents : « malheureusement, nous ne sommes pas en mesure de proposer une méthode. Nous nous permettons de suggérer que la méthode employée soit basée sur la vérification des améliorations tangibles et apparentes sur la tâche attribuables à la formation ».

Autre remarque, celle-là discutable en principe parce qu'il faudrait vérifier jusqu'à quel point les employés promus ont réussi à leur nouvelle tâche : « le nombre d'employés promus après avoir suivi les cours de formation constitue un indicateur valable d'évaluation du programme ».

Conclusion

Il ressort des données de cette étude qu'un travail d'envergure a été édifié dans les différentes organisations en ce qui touche l'organisation même de la formation du personnel. Certains cours se sont pour ainsi dire peu à peu institutionnalisés de sorte qu'il semble même futile, pour les préposés, de mettre en doute leur utilité et leur efficacité. Les

cours de perfectionnement du personnel des cadres et de maîtrise prennent la vedette avec, en tête, l'initiation aux relations humaines. Mais l'évaluation des résultats ne se fait presque nulle part d'une façon systématique soit parce que jugée trop complexe ou trop onéreuse. Il y a quand même des éléments à relever — à savoir l'accord presque unanime sur la nécessité d'élaborer un système d'évaluation simple, efficace et économique pour remplacer les méthodes d'évaluation subjectives — qui peuvent faire supposer une grande réceptivité de la part des praticiens en formation du personnel à des suggestions concrètes et adaptées au milieu soumises par les spécialistes en psychologie industrielle et en administration du personnel.

PERSONNEL TRAINING PROGRAMS : ORGANIZATION AND EVALUATION

A survey was conducted in order to know the training programs most frequently used, their content, how they are organized, their needs established and their results evaluated.

A questionnaire was designed and sent to 200 concerns through the Canadian Industrial Trainers Association, the Montreal Personnel Association, and graduates from the Département des Relations Industrielles de l'Université de Montréal. From 60 answers received, 4 were excluded for specific reasons and 10 were not using any training programs at the time of the survey, leaving 46 concerns to be considered.

The study revealed that emphasis has been given to personnel training programs in the different organizations observed. Some courses are permanent and there is practically no doubt on the part of management about their utility and their efficacy. Courses given to management on human relations are predominant.

The results of personnel training programs however are not systematically evaluated because that would be complex and honerous task, although those who are responsible for training programs admit that an evaluation other than subjective would be necessary.