



# L'autoévaluation, voie royale de l'assurance qualité dans la formation continue?

## Introduction

Les entreprises admettant dans une mesure croissante que la formation continue est un investissement dans leurs ressources humaines et les salariés ayant de plus en plus conscience que la formation continue est très importante pour leur parcours professionnel, on peut constater depuis quelques années un intérêt accru de tous les participants pour une évaluation de la FPC, pour un contrôle des résultats des actions et pour la mise en place d'un système d'assurance qualité dans la formation continue. La présente publication est un indice de cette tendance.

La formation continue représentant un investissement financier et organisationnel, mais aussi personnel pour les entreprises et leurs salariés, il est logique que ces "prosommateurs" (ce néologisme désigne ceux qui sont à la fois producteurs et consommateurs) de la formation continue souhaitent que soient vérifiées l'efficacité et l'efficience des actions, des concepts et des philosophies de la formation continue. En même temps, la littérature scientifique sur "l'évaluation des actions de formation"<sup>1</sup> montre combien il est difficile de recueillir des informations claires sur leurs effets.

C'est là l'une des raisons qui incitent à inscrire l'autoévaluation parmi les thèmes de réflexion sur l'assurance qualité dans la formation continue.

Car enfin ce sont des personnes qui perçoivent et évaluent les processus d'apprentissage concrets par rapport à leurs attentes, à leurs besoins et aux applications de l'acquis comme apprenants d'une

part et comme formateurs d'autre part. Leurs critiques (et autocritiques) et leurs propositions d'amélioration pourraient donc être prises en compte directement dans les actions de formation continue actuelle. La mise en place d'une **assurance** qualité au lieu d'un contrôle de qualité *a posteriori* serait faisable et ne demanderait pas beaucoup plus de travail.

D'autre part, des doutes planent quant à la compétence technique et pédagogique des participants aux actions de formation continue, nécessaire pour l'autoévaluation, et sur la capacité des formateurs et des participants à prendre vis-à-vis d'eux-mêmes le recul critique tout aussi nécessaire.

Nous nous efforcerons dans cet article de mieux cerner la question.

## L'autoévaluation dans l'éducation: une méthode qui n'est pas nouvelle

La science pédagogique emploie les notions de "réflexivité" et d'"introspection" pour désigner des processus fondamentaux dans le rapport entre l'homme et ses expériences (d'apprenant), qui fournissent les bases théoriques et pratiques des processus d'(auto)évaluation.

Gerl (1983)<sup>2</sup> se réfère principalement à la capacité des apprenants et des enseignants à réfléchir sur les expériences faites; les objectifs et les attentes sont mis en permanence en relation avec les processus d'apprentissage - et les enseignants

**Thomas Stahl**

Directeur, Institut für sozialwissenschaftliche Beratung (isob), Ratisbonne.

**Les entreprises admettant dans une mesure croissante que la formation continue est un investissement dans leurs ressources humaines et les salariés ayant de plus en plus conscience que la formation continue est très importante pour leur parcours professionnel, on peut constater depuis quelques années un intérêt accru de tous les intéressés pour une évaluation de la FPC, pour un contrôle des résultats des actions et pour la mise en place d'un système d'assurance qualité dans la formation continue. La présente publication est un indice de cette tendance.**

1) Cf. par exemple Wittmann W.W. (1985), *Evaluationsforschung: Aufgaben, Probleme und Anwendungen*, Berlin, ou Rossi P.H. et Freeman H.E. (1982), *Evaluation. A systematic approach*, Beverly Hills.

2) Gerl H. (1983), "Evaluation in Lernsituationen - Ein Beitrag zu reflexivem Lernen", in H. Gerl et K. Pehl, *Evaluation in der Erwachsenenbildung*, Bad Heilbrunn.



**“R. Th. Stiefel souligne comme élément pratique de toute forme d'évaluation de la formation continue le contexte de l'autoévaluation et de l'évaluation par des tiers, (...) tout en indiquant qu'il est nécessaire pour cela que tous les intéressés se considèrent comme des partenaires, afin que chacun puisse se livrer sans crainte à une réflexion critique sur les autres et sur lui-même.”**

**“L'autoévaluation comme démarche pratique de l'assurance qualité de la formation continue vit de l'union des objectifs, des intérêts et du recul critique de l'individu.”**

et les apprenants deviennent ainsi les véritables acteurs de l'évaluation de la formation continue.

Gerl définit donc l'évaluation ainsi:

*“Toutes les actions servant à accroître le degré de réflexivité avant ou dans la situation d'apprentissage sont une évaluation.”<sup>3</sup>*

En particulier en ce qui concerne l'autoévaluation systématique des enseignants, H. Altrichter<sup>4</sup> donne de l'évaluation une définition pragmatique, comme autoréflexion concrète sur leur propre pratique de l'enseignement ou sur les actes qui la transforment, dans le sens d'une innovation, pour atteindre une situation globale souhaitable. Altrichter voit dans l'enseignant le support d'un travail de recherche-action pratique, et le considère donc comme sujet de l'introspection critique et de la transformation des situations qui en découle.

En même temps, cet auteur signale le problème de principe de cette démarche en qualifiant l'implication personnelle des enseignants dans les processus de recherche et d'intervention d'obstacle potentiel au “recul réfléchi” nécessaire.

*“À cause de cela, ils ne réussissent pas à briser le cercle vicieux de la définition de la situation, de l'action et de l'évaluation.”<sup>5</sup>*

Ce doute méthodique a toutefois selon Altrichter peu de poids face aux ambitions innovatrices et transformatrices de cette activité d'autoévaluation de l'enseignant.

R. Th. Stiefel<sup>6</sup> souligne comme élément pratique de toute forme d'évaluation de la formation continue le contexte de l'autoévaluation et de l'évaluation par des tiers, dans lequel se trouvent les participants, les enseignants et les responsables des actions de formation continue. Il réfléchit à la possibilité d'un soutien systématique de ce genre d'autoévaluation et d'évaluation par des tiers, tout en indiquant qu'il est nécessaire pour cela que tous les intéressés se considèrent comme des partenaires, afin que chacun puisse se livrer sans crainte à une réflexion critique sur les autres et sur lui-même.

On peut encore ajouter quelques remarques:

1. La réflexion et l'introspection comme condition préalable importante de l'autoévaluation de sa propre activité de formation continue sont elles-mêmes des compétences qu'il faut acquérir et développer systématiquement.

2. L'autoévaluation comme démarche pratique de l'assurance qualité de la formation continue vit de l'union des objectifs, des intérêts et du recul critique de l'individu. Pour que ce contraste puisse porter des fruits, il faut, outre la capacité d'autoréflexion mentionnée, des rapports de partenariat, fondés sur l'ouverture d'esprit, dans le centre de formation continue ou l'entreprise.

## **Auto-organisation et contrôle par des tiers: un problème central de l'assurance qualité de la formation continue dans l'entreprise moderne**

Les marchés, mondiaux comme locaux, se sont métamorphosés: ce ne sont plus des marchés de masse, mais des marchés orientés sur les clients, caractérisés par des exigences qui changent rapidement, la demande d'une grande variété de produits, le service après-vente et des structures de coûts fluctuantes.

Pour rester compétitives dans ces conditions nouvelles, les entreprises ont dû réagir en souplesse aux changements et à la diversification des structures de la demande. La flexibilité de la production et l'orientation des débouchés sont des conditions nécessaires pour permettre aux entreprises de répondre rapidement aux souhaits des clients et de fournir des produits de qualité, tout en minimisant les coûts et les délais de production. L'intégration d'une offre de services divers dans les activités de vente proprement dites était une autre condition nécessaire pour répondre aux nouvelles exigences des clients.

Les entreprises ont essayé de répondre à ces défis d'abord en adoptant les tech-

3) Gerl H., op. cit., p. 19.

4) Altrichter H. (1990), *Ist das noch Wissenschaft? Darstellung und wissenschaftstheoretische Diskussion einer von Lehrern betriebenen Aktionsforschung*, Munich.

5) Altrichter H., op. cit., p. 159.

6) Stiefel R. Th. (1974), *Grundfragen der Evaluierung in der Management-Schulung. Lernen und Leistung*, Francfort/Main.



nologies assistées par ordinateur et en les intégrant dans des réseaux locaux industriels. La CIM et la CIB étaient à l'ordre du jour. Or, dans la foulée justement de cet engouement pour les nouvelles technologies, il est vite apparu que l'informatisation des ateliers ne suffisait pas pour réaliser la flexibilisation et la dynamisation recherchées des entreprises tout en réduisant les coûts fixes (production en flux tendu/logistique réduite). Indépendamment de leurs coûts énormes, les systèmes intégrés de production ont, par leur hiérarchisation, une certaine rigidité en raison du déterminisme, nécessaire, de leurs programmes, qui entrave la dynamisation souhaitée de l'ensemble de l'entreprise sur un marché de plus en plus complexe, plus qu'il ne la favorise.

Cela étant, l'étape suivante de l'innovation a consisté pour les entreprises à repenser entièrement leurs structures et processus organisationnels, c'est-à-dire à abandonner les plans stratégiques à long terme fondés sur une approche allant du sommet vers la base, et à transférer des compétences et des responsabilités aux échelons opérationnels inférieurs.

La conjugaison de la flexibilisation de l'ensemble de l'entreprise par la voie de l'auto-organisation au niveau de l'exécution et de la mise en réseau horizontale des unités semi-autonomes caractérise ces approches prometteuses. Les mots clés de cette tendance sont "*lean management*", "*fraktale Fabrik*" - fractionnement de l'usine en ateliers autonomes -, "entreprise apprenante", etc. <sup>7)</sup>

Cette innovation mise en œuvre par l'entreprise pour améliorer sa compétitivité a pour conséquences, d'une part, un changement radical de paradigmes dans la gestion et, d'autre part, un besoin d'accroissement des qualifications à tous les échelons - mais en particulier à celui d'ouvrier qualifié et d'employé de bureau. Les potentiels des ressources humaines de l'entreprise, qui ont toujours été une source importante de valeur ajoutée au niveau de l'exécution du travail, deviennent un "facteur limitatif" de la réussite de l'entreprise, car c'est désormais dans ces potentiels que la créativité et l'innovation en réponse aux exigences du marché prennent leur source.

Autrement dit, ce n'est plus l'acquisition de nouveaux matériels de production et d'administration qui est déterminante pour prendre de l'avance sur la concurrence, car ces techniques sont accessibles à toutes les entreprises, mais leur application intelligente et les nouvelles idées de produits, de services, ainsi que l'organisation efficiente du travail. Cela n'est pas faisable sans un personnel qualifié et motivé.

Le développement d'une organisation implique logiquement le perfectionnement du personnel et vice versa, le perfectionnement débouche sur de nouvelles formes d'organisation du travail et de l'entreprise. L'"auto-organisation" et la "responsabilisation" sont les nouvelles formules magiques de la gestion décentralisée et flexible.

Dans ce contexte, il importe de mettre l'accent, dans la conception et la mise en œuvre de la formation dans l'entreprise, sur l'acquisition de compétences clés - capacité de décider, sens des responsabilités, créativité et aptitude à innover du personnel et des cadres - et sur leur approfondissement.

Dans la nouvelle pédagogie professionnelle, l'acquisition de ces compétences s'inscrit dans une perspective holistique associant une formation technique à une formation interdisciplinaire, souvent intégrées dans le contexte de travail réel.

Compte tenu de cette finalité des processus de formation et de développement dans l'entreprise moderne, il semble logique que le collaborateur responsable fasse aussi preuve de compétence lorsqu'il s'agit du contrôle de qualité de sa propre formation continue. La réflexivité et l'introspection mentionnées plus haut sont aussi de toute façon des compétences indispensables pour que le collaborateur agissant sous sa propre responsabilité, par exemple dans un groupe de travail semi-autonome, puisse prendre des décisions de grande portée concernant la programmation, le planning des matières et les processus.

Vu sous cet angle, il apparaît contradictoire que l'on ne demande pas à ce type de collaborateur de juger lui-même de ses progrès dans sa formation, des modes de

***"[C'est] l'application intelligente [des techniques] et les nouvelles idées de produits, de services, ainsi que l'organisation efficiente du travail [qui permettent de prendre de l'avance sur la concurrence]. Cela n'est pas faisable sans un personnel qualifié et motivé."***

***"Compte tenu de cette finalité des processus de formation et de développement dans l'entreprise moderne, il semble logique que le collaborateur responsable fasse aussi preuve de compétence lorsqu'il s'agit du contrôle de qualité de sa propre formation continue. (...) Vu sous cet angle, il apparaît contradictoire que l'on ne demande pas à ce type de collaborateur de juger lui-même de ses progrès dans sa formation, des modes de formation continue et de leurs défauts et que l'on ne fasse pas appel à lui pour améliorer le processus d'apprentissage, mais que l'on utilise plutôt pour cela des systèmes de contrôle par des tiers."***

<sup>7)</sup> Cf. Womack B. (1991), *The Machine that changed the World*, MIT Press; Wobbe P. (1991), *Anthropocentric Production Systems*, Bruxelles; Senge P. (1992), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Londres; Stahl T., Nyhan B. et D'Aloja P. (1993), *Die lernende Organisation*, Bruxelles; Warnecke H.J. (1993), *Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen*, Berlin/Heidelberg.



***“(...) la situation dans laquelle ce qui a été appris doit être appliqué doit toujours être le critère de la formation continue. L'apprenant lui-même est confronté en permanence à cette situation, elle représente son travail quotidien, qu'il doit assumer avec compétence, et qu'il doit transformer en innovant. Qui donc, sinon lui, serait en mesure de juger la formation en fonction des effets concrets, au niveau de l'application de ce qu'il a appris, pour apporter le cas échéant des améliorations à la FPC, et d'être ainsi le garant de l'assurance qualité?”***

***“Le contrôle externe de la formation continue entrave l'innovation, car il doit suivre sur une certaine période des directives et des hypothèses énoncées une fois pour toutes, même si la situation de l'application n'est plus la même depuis longtemps.”***

formation continue et de leurs défauts et que l'on ne fasse pas appel à lui pour améliorer le processus d'apprentissage, mais que l'on utilise plutôt pour cela des systèmes de contrôle par des tiers.

Les protagonistes du débat de ces derniers temps sur l'assurance qualité dans la formation continue sont d'accord sur un point: la situation dans laquelle ce qui a été appris doit être appliqué doit toujours être le critère de la formation continue. L'apprenant lui-même est confronté **en permanence** à cette situation, elle représente son travail quotidien, qu'il doit assumer avec compétence, et qu'il doit transformer en innovant. Qui donc, sinon lui, serait en mesure de juger la formation en fonction des effets concrets, au niveau de l'application de ce qu'il a appris, pour apporter le cas échéant des améliorations à la FPC, et d'être ainsi le garant de l'assurance qualité?

On peut faire pour l'autoévaluation des formateurs de la formation continue des remarques comparables.

L'entreprise moderne exige dans une mesure croissante l'intégration des processus de formation continue dans les processus de travail des différents services. Cette exigence a des conséquences tant pour l'organisation de la formation continue que pour le personnel de la formation continue. Le cadre devient enseignant et vice versa. Il y a longtemps que les formateurs ne sont plus exclus des activités “productives” de l'entreprise. Les animateurs, les formateurs, les multiplicateurs, etc. interviennent dans le processus de travail tout comme les apprenants et, comme eux, ils ont la possibilité de réfléchir sur eux-mêmes et d'évaluer leur activité d'enseignant par rapport à l'application de l'acquis et de la rectifier.

Par leur formation en pédagogie professionnelle, ces “autoévaluateurs” sont en outre capables de diagnostiquer avec précision les défauts et de modifier le processus de formation continue de manière qu'il atteigne son objectif.

Les contrôles externes apparaissent coûteux et peu efficaces en regard de cette forme d'assurance qualité directe, par les intéressés eux-mêmes, par la voie de l'autoévaluation.

Dans l’“entreprise apprenante”, le contrôle portant sur des actions concrètes de formation continue passe à côté de son objectif. Ce n'est pas l'action prise isolément, mais l'ensemble résultant de l'intégration des processus d'apprentissage et d'organisation qui est responsable de l'innovation dans l'entreprise et de sa réussite sur le marché. Le contrôle externe de la formation continue entrave l'innovation, car il doit suivre sur une certaine période des directives et des hypothèses énoncées une fois pour toutes, même si la situation de l'application n'est plus la même depuis longtemps.

## **Simplification de l'évaluation et assurance qualité par la voie de l'autoévaluation**

Une difficulté de taille dans la réalisation de l'assurance qualité de la formation continue consiste à mesurer adéquatement les résultats (et les effets) de la formation continue dans la situation d'application.

Dans le meilleur des cas, les tests classiques destinés à vérifier si l'objectif de l'apprentissage a été atteint permettent de contrôler l'accroissement des connaissances de l'individu par rapport aux objectifs du programme de formation.

Pour l'apprenant comme pour l'entreprise qui veut dispenser une formation continue à son personnel, cela n'est tout au plus qu'un premier indicateur du succès de la formation continue. Ce qui compte vraiment, c'est la question de savoir si, avec ce qu'il a appris, le collaborateur maîtrise mieux sa situation de travail qu'auparavant. Le critère d'une formation continue réussie est la mise en pratique de l'acquis **et** un effet mesurable dans l'activité professionnelle pratique.

Dans les nouvelles formes de travail, où le travailleur assume davantage de responsabilités (par exemple dans des groupes semi-autonomes ou dans les unités de l'entreprise), ces effets de l'apprentissage sur le travail pratique sont eux-mêmes complexes et diversifiés.



Ces effets se traduisent sans aucun doute en premier lieu par une **meilleure maîtrise d'une technique déterminée** (programmation d'atelier CNC). Ce sera l'objectif premier d'une action de formation continue dans ce domaine particulier, dont l'efficacité devra être mesurée selon ce critère.

Or, pour bien appliquer une technique, il faut une organisation du travail et de l'entreprise adéquate, et des solutions novatrices aux questions de logistique, etc. Pour réussir, la formation continue dans le domaine de la programmation d'atelier CNC ne saurait donc être limitée à l'apprentissage de la technique. Elle exige aussi le cas échéant d'acquérir des **connaissances sur les processus**, les *plannings*, la logistique, etc., conditions indispensables pour que la programmation d'atelier soit vraiment efficace.

Pour manipuler ces données sous leur propre responsabilité et exécuter les opérations nécessaires qui en découlent, il faut que le collaborateur soit disposé à **prendre des décisions allant dans le sens de l'entreprise et qu'il en soit capable**. Cette compétence elle aussi peut s'acquérir dans le cadre de la formation continue telle qu'elle est décrite plus haut.

Car la programmation d'atelier CNC (commande de machines) est intégrée dans un processus global de tâches exécutées par d'autres collaborateurs, également sous leur propre responsabilité. La disparition des systèmes d'instructions hiérarchisés présuppose une mise en réseau horizontale, qui doit toujours être renouvelée par la voie d'une **communication et d'une coopération adéquates entre les collaborateurs**.

Cela exige également l'acquisition de compétences, qui sont elles aussi déterminantes pour le succès de la formation continue dans la pratique.

En résumé, on peut dire que le succès de la formation continue est mesuré en fin de compte à l'aide des paramètres économiques de la réalité de l'entreprise. Compte tenu de la multiplicité des facteurs entrant en jeu, il est difficile de leur imputer sans ambiguïté possible les effets de l'apprentissage. Les incidences de l'apprentissage sur l'activité pratique constituent une valeur de mesure intermé-

diaire. Mais, même dans ce cas, les différentes facettes des compétences acquises sont tellement imbriquées qu'il sera possible d'obtenir des résultats différenciés tout au plus dans des projets de recherche. (Et le problème inévitable du groupe témoin ne sera pas résolu).

Une évaluation différenciée satisfaisante du succès des processus de formation à l'aide de méthodes de mesure externes dans l'environnement quotidien apparaît impossible. Car les attentes des entreprises modernes envers les **compétences organisationnelles** de leurs collaborateurs compliquent cette opération.

Les entreprises qui conçoivent leurs ressources humaines comme le nouveau "facteur limitatif" attendent d'elles qu'elles jouent un rôle actif dans la transformation des structures, qu'elles soient créatives et innovatrices - et elles attendent aussi de la formation continue qu'elle dispense les compétences nécessaires pour cela.

Ce genre d'effet de la formation continue qui, le cas échéant, ne se produit qu'à long terme et reste difficilement mesurable, alors qu'il est peut-être celui qui porte le plus à conséquence pour le développement de l'entreprise, pose à l'évaluation externe des problèmes pratiquement insolubles.

Tous les facteurs complexes influant sur le monde du travail qui ont été dégagés ici sont centrés (lorsqu'il s'agit de la question des effets de la formation) sur l'individu, qui doit répondre aux exigences mentionnées. Tous les efforts de formation continue sont précisément destinés à lui en donner les moyens, en lui dispensant des compétences spécialisées et interdisciplinaires.

Vu sous cet angle, il est logique de cesser de considérer les collaborateurs comme des "boîtes noires", pour lesquels il faut calculer au moyen de méthodes de mesure complexes le rapport investissement-rendement, afin d'évaluer le succès de la formation continue. Dès lors que l'on juge un collaborateur capable d'assumer la responsabilité de machines de plusieurs millions de DM, on doit aussi l'estimer capable de juger de l'utilité de la formation pour son travail et de déterminer les-



**“Le collaborateur considéré comme raisonnable a plus que tout autre la possibilité:**

- **de déterminer les besoins de formation (...);**
- **de juger de l'utilité immédiate de son apprentissage pour son travail;**
- **de renvoyer des informations sur le lien entre cette utilité pratique et la situation de formation (...);**
- **d'identifier les lacunes/les points faibles persistants des compétences et de prendre l'initiative de nouveaux processus d'apprentissage.”**

quels de ces processus de formation lui seront utiles.

Le collaborateur considéré comme raisonnable a plus que tout autre la possibilité:

- de déterminer les besoins de formation (et ce de manière différenciée dans les différents domaines d'action);
- de juger de l'utilité immédiate de son apprentissage pour son travail;
- de renvoyer des informations sur le lien entre cette utilité pratique et la situation de formation (programme, enseignants, matériel);
- d'identifier les lacunes/les points faibles persistants des compétences et de prendre l'initiative de nouveaux processus d'apprentissage.

Cela simplifierait considérablement toutes les opérations d'assurance qualité de la formation continue. Un processus simple de communication permanente entre l'apprenant, la direction et le formateur demanderait moins de temps et de personnel.

Ce principe de l'autoévaluation intégrée au processus de formation continue ne doit pas être limité aux participants, aux apprenants. Les enseignants et les formateurs eux aussi peuvent contribuer par l'autoévaluation à simplifier les processus d'assurance qualité et à mieux les cibler. Les défauts du processus de formation sont en règle générale vite identifiés par les enseignants et les formateurs et ceux-ci seraient aussi souvent en mesure d'y remédier de leur propre chef ou de les signaler à l'organisateur de la formation. Pourtant, en dépit de ces avantages manifestes, l'autoévaluation par les apprenants et les enseignants et formateurs joue aujourd'hui encore un rôle plutôt marginal dans l'assurance qualité de la formation continue.

Étant donné que l'on ne peut pas partir de l'hypothèse que tous les intervenants sont ignorants, il convient de se pencher sur les problèmes qui sont responsables de cette situation.

## **L'autoévaluation réussie prend sa source dans le sujet et dans son environnement**

Ceux qui sont sceptiques quant à la mise en œuvre de l'autoévaluation comme élément central de l'assurance qualité de la formation continue tirent argument en premier lieu d'une méfiance latente envers les capacités et la motivation des participants et des enseignants et formateurs à porter sur eux-mêmes une appréciation juste.

De fait, on a quelque raison de penser que ces capacités et ces motivations ne vont pas de soi.

Il est vrai que les intéressés hésitent lorsqu'il s'agit de déceler les insuffisances de leurs propres compétences, techniques ou autres. Ils s'efforcent souvent de dissimuler ces lacunes et de trouver d'"autres" causes aux problèmes qu'ils rencontrent pour effectuer leur travail.

Cette remarque s'applique aussi aux enseignants et formateurs, qui ont tendance à imputer les résultats insuffisants à l'"ignorance" des apprenants, plutôt qu'à avouer leurs propres insuffisances au niveau de la préparation ou de la réalisation des actions de formation continue.

Pour résumer, il semble que les enseignants et formateurs comme les apprenants aient des difficultés à avoir vis-à-vis d'eux-mêmes, de leurs propres activités et de leurs compétences une attitude critique, indispensable pour l'autoévaluation telle qu'elle est décrite plus haut.

Ce serait cependant une erreur de conclure que cette autoévaluation est irréalisable. Car ces réticences et ces stratégies de dissimulation indiquent que ces sujets ont tout à fait conscience de leurs lacunes, mais qu'ils ne veulent pas les reconnaître.

Un vaste champ d'investigation sur l'image que la personne a d'elle-même, sur le recul par rapport à elle-même et sur la réflexivité s'ouvre ici à la psychologie. Il apparaît toutefois utile de commencer par attirer l'attention sur les facteurs exté-



rieurs, qui font qu'il est difficile de révéler ses propres faiblesses.

L'un de ces facteurs est notre système scolaire, qui a pour principe d'utiliser les lacunes des élèves comme un mécanisme de sélection négative, au lieu de s'efforcer de les combler. C'est ainsi que les enfants et les jeunes apprennent déjà à dissimuler leurs déficits en matière de connaissances et de compétences, au lieu de les admettre.

Il en est de même dans le monde du travail et les entreprises. Les déficits dans les qualifications ne sont pas considérés comme des lacunes qui peuvent être comblées par la formation continue, mais comme un trait négatif consigné dans le dossier personnel et ils peuvent freiner la promotion dans l'entreprise. Dans le pire des cas, ils peuvent même être un motif de licenciement.

Dans ces conditions, l'apprenant comme le formateur ont de bonnes raisons de se refuser à porter sur eux-mêmes un jugement réaliste.

Pour les entreprises comme pour les opérateurs de la formation qui souhaitent faire une plus grande place à l'autoévaluation dans leurs processus d'assurance qualité de la formation continue, il importe avant tout de démonter ce mécanisme de stigmatisation des déficits de compétences. Si un collaborateur admet ces lacunes, il doit avoir l'assurance que le nécessaire sera fait pour les combler et que cela ne lui portera pas préjudice. Cela vaut aussi pour le personnel de la formation continue.

L'évolution récente dans la culture de nombreuses entreprises offre pour cela des conditions favorables. Le développement de l'organisation présuppose du reste l'ouverture d'esprit du personnel. Il faut donc que des rapports fondés sur la confiance mutuelle s'établissent et se substituent aux anciens systèmes fondés sur le contrôle et la sanction.

Les problèmes généraux de notre système scolaire reposant sur le principe de la sélection négative ont des effets à long terme, qui se traduisent par une très grande réticence de beaucoup de salariés à l'égard de toute formation continue de type scolaire. Toutefois, étant donné que ces formes sont remplacées dans une

mesure croissante par des formules mieux adaptées à la pratique, associant la formation et le travail, on peut penser que la formation sera mieux acceptée aussi par ceux "qui ne veulent plus entendre parler de l'école".

Il n'en reste pas moins indéniable que, malgré l'état d'esprit positif des entreprises face aux lacunes dans les connaissances et les compétences de leurs ressources humaines, tous les obstacles à une autoévaluation adéquate et différenciée du personnel ne sont pas encore levés.

Les obstacles subjectifs qui demeurent sont pour l'essentiel de deux ordres:

❑ Les sujets de l'autoévaluation doivent apprendre que le fait d'avouer leurs propres faiblesses ne leur est pas préjudiciable, mais qu'au contraire, le fait de réagir de manière constructive à ces points faibles est une qualité.

❑ Les sujets de l'autoévaluation doivent aussi apprendre à distinguer quelles sont les exigences professionnelles qui peuvent être satisfaites par telle ou telle compétence à acquérir. Ils doivent aussi apprendre à distinguer les méthodes de formation qui sont efficaces et celles qui le sont moins dans leur cas particulier.

Il apparaît donc clairement que, dans la formation continue, les participants mais aussi les enseignants et formateurs doivent apprendre à s'autoévaluer. Précisons, pour dissiper tout malentendu, qu'il ne saurait être question de recommander des "cours d'autoévaluation". La capacité de s'autoévaluer est au contraire le résultat du choix des bonnes méthodes, dans la formation continue technique tout comme dans différentes formes de développement organisationnel de l'entreprise. Encourager sans discontinuer à se livrer à l'introspection dans la formation comme dans le travail, apporter un soutien méthodologique et une aide dans ce processus et - enfin et surtout - insérer ces exercices dans les processus de retour d'informations de la part des collègues, des supérieurs hiérarchiques et des formateurs aide l'individu à améliorer peu à peu ses capacités d'autoévaluation.

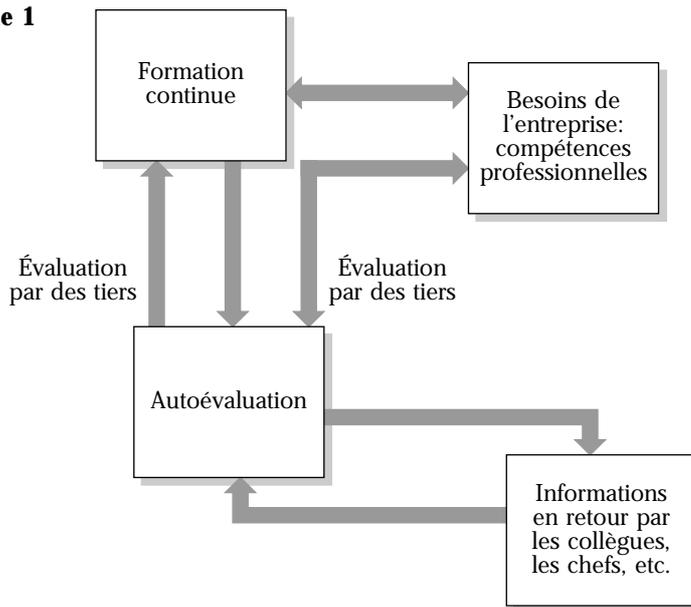
Ces modes d'amélioration des possibilités subjectives d'autoévaluation montrent

***“Pour les entreprises comme pour les opérateurs de la formation qui souhaitent faire une plus grande place à l'autoévaluation dans leurs processus d'assurance qualité de la formation continue, il importe avant tout de démonter ce mécanisme de stigmatisation des déficits de compétences. Si un collaborateur admet ces lacunes, il doit avoir l'assurance que le nécessaire sera fait pour les combler et que cela ne lui portera pas préjudice.”***

***“Les sujets de l'autoévaluation doivent apprendre que le fait d'avouer leurs propres faiblesses ne leur est pas préjudiciable, mais qu'au contraire, le fait de réagir de manière constructive à ces points faibles est une qualité.”***



Graphique 1



***“Ce n’est que dans la confrontation de ses propres appréciations avec celles des “tiers importants” que le sujet de l’autoévaluation prend le recul nécessaire, mais aussi acquiert un jugement sûr, nécessaire pour prendre d’autres mesures.”***

***“L’autoévaluation étant intégrée de la sorte dans l’évaluation par des tiers, l’assurance qualité de la formation continue peut être plus simple, plus efficace et, surtout, plus conséquente dans sa finalité, qui est l’amélioration permanente de la pratique de la formation continue.”***

déjà que cette méthode d’assurance qualité dans la formation continue ne saurait se substituer à l’évaluation par des tiers.

### **Autoévaluation et évaluation par des tiers: des modèles complémentaires**

Si l’assimilation dans le titre de cet article de l’autoévaluation à une voie royale pour l’assurance qualité dans la formation continue est quelque peu provocatrice, il apparaît au plus tard à l’examen des problèmes subjectifs d’une autoévaluation exacte et réaliste que le recours à certains éléments de l’évaluation par des tiers reste indispensable pour aborder ces problèmes.

Ce n’est que dans la confrontation de ses propres appréciations avec celles des “tiers importants” que le sujet de l’autoévaluation prend le recul nécessaire, mais aussi acquiert un jugement sûr, nécessaire pour prendre d’autres mesures.

La réciproque est vraie. Toute évaluation par des tiers des compétences, du travail, etc. des collaborateurs de l’entreprise, des participants aux actions de formation continue, mais aussi des enseignants et formateurs, doit pouvoir être corrigée par les intéressés. Cette possibilité est du reste donnée depuis longtemps déjà dans l’en-

treprise, avec les entretiens des collaborateurs. Les supérieurs hiérarchiques reconnaissent la valeur de ces entretiens, justement parce qu’ils leur permettent à eux aussi de rectifier leur jugement.

L’autoévaluation et l’évaluation par des tiers ne sont finalement que les deux faces d’une même médaille.

Bien entendu, on retrouve dans chaque jugement énoncé par celui qui s’auto-évalue des éléments de l’évaluation par des tiers, et c’est cette association qui fait la valeur de ce jugement.

Quand une personne qui a suivi une action de formation continue en programmation d’atelier CNC constate dans son travail qu’elle ne peut pas assumer les tâches qui lui incombent, elle fait de l’autoévaluation. Ce constat peut porter à conséquence seulement si elle est capable d’identifier les raisons de cet échec dans l’action de formation, dans les contenus, les méthodes ou même l’organisation du travail. Dans ce cas, elle est le tiers qui évalue la formation de l’extérieur. L’autoévaluation étant intégrée de la sorte dans l’évaluation par des tiers, l’assurance qualité de la formation continue peut être plus simple, plus efficace et, surtout, plus conséquente dans sa finalité, qui est l’amélioration permanente de la pratique de la formation continue.

1. Le collaborateur individuel des entreprises modernes est au centre des exigences complexes d’action, de même qu’il est au centre des efforts de formation continue visant à répondre à ces exigences. Il est de ce fait une source d’informations prioritaire, tant sur l’écart entre ses compétences et les compétences exigées par l’entreprise, que sur l’utilité différentielle des actions de formation continue qui doivent compenser les déficits de compétences existants.

2. Dans les entreprises modernes, qui misent dans une mesure croissante sur leurs ressources humaines comme base et comme source de leur capacité d’innovation et de leur compétitivité, les membres du personnel sont des acteurs de leur progression dans l’entreprise. Eux seuls sont à même d’apprécier en connaissance de cause et en êtres responsables leurs propres besoins de formation.



3. Pour que l'autoévaluation puisse contribuer véritablement à l'amélioration de la formation continue, une nouvelle culture d'entreprise est nécessaire, une culture de franchise permettant de faire son autocritique et de parler des déficits dans ses propres compétences, mais aussi de ses difficultés à apprendre, sans avoir à craindre des conséquences négatives pour son propre avancement. La possibilité d'apprendre doit être donnée à celui qui détecte les insuffisances de ses propres connaissances ou de ses propres capacités, sans qu'il soit pour autant dévalorisé.

4. L'autoévaluation ne devient plus sûre et productive que si elle interagit en permanence avec les mécanismes d'évaluation par des tiers. Les jugements sur ses propres capacités, ses problèmes et ses limites doivent s'inscrire dans un processus d'information mutuelle et d'échanges fondés sur la confiance, dans des groupes de collaborateurs ou avec les supérieurs hiérarchiques. Car c'est seulement ainsi que le collaborateur peut prendre le recul nécessaire par rapport à lui-même, mais aussi prendre de l'assurance.

5. L'autoévaluation est toujours le point de départ de l'évaluation des actions de formation continue, des enseignants et formateurs, des processus d'apprentissage, du matériel, etc. par des tiers. Pour que cette appréciation externe soit adéquate, il faut que les sujets de l'autoévaluation connaissent les processus de formation continue. Cette connaissance, ils peuvent l'acquérir, en partant de leurs propres préoccupations, au moyen de programmes de formation continue de plus en plus ouverts (non scolaires), où apprenants et enseignants aménagent ensemble le processus de formation, dans un partenariat soudé par des intérêts communs.

6. Dans ces processus de formation communs, les enseignants des centres de formation ou des entreprises sont eux aussi des sujets de l'autoévaluation et de l'évaluation par des tiers. Ils sont en mesure de rectifier immédiatement les éventuelles déviations du processus de formation et, par là, d'insérer l'assurance qualité directement dans les actions de formation continue.

Il est certainement prématuré, voire erroné d'affirmer que l'autoévaluation est la "voie royale" de l'assurance qualité.

D'un autre côté, il est certain que, dans le contexte complexe de la formation continue en entreprise, l'assurance qualité ne peut être simple, adéquate et, avant tout, intervenir "juste à temps" que dans le cadre d'un processus d'autoappréciation d'enseignants et d'apprenants majeurs.

Le rôle croissant dans les entreprises des collaborateurs responsabilisés et "capables d'apprendre par eux-mêmes" pré suppose que ces collaborateurs sont capables d'apprécier leurs propres compétences/défaillances et de partir de cette appréciation pour progresser.

Soulignons enfin qu'un projet d'autoévaluation ne peut réussir que s'il s'insère dans des processus adéquats de retour d'informations et si les jugements des tiers sont acceptés.

### **Éléments de l'autoévaluation dans la pratique de l'entreprise**

Il importe de préciser d'entrée de jeu qu'à ma connaissance, aucune entreprise n'a remis jusqu'ici la formation continue au sens décrit ici entièrement entre les mains de son personnel.

La situation est tout à fait différente si l'on considère les efforts déployés par les entreprises d'Europe pour appliquer des critères de qualité à la promotion et à la formation continue de leurs ressources humaines. Dans presque toutes les approches connues de ce genre d'assurance qualité ou de gestion de la qualité, certains éléments de la participation des collaborateurs sont essentiels pour faire aboutir ces efforts d'optimisation.

Dans une étude comparative sur l'assurance qualité de la formation professionnelle en entreprise dans 9 États membres de l'UE, 45 études de cas conduites dans des entreprises montrent ceci:

*"Il y va de la prise de conscience croissante que l'assurance qualité n'est possi-*

**"Il y va de la prise de conscience croissante que l'assurance qualité n'est possible qu'avec la participation active de tous les collaborateurs."**



*ble qu'avec la participation active de tous les collaborateurs. Dans la formation continue également, l'assurance qualité ne déploie son potentiel d'optimisation des processus et d'innovation que si elle est un mouvement de la base vers le haut, et non plus une méthode de gestion.*

*Pour que la réflexion permanente en commun sur les possibilités d'amélioration de la formation continue, nécessaire pour faire de l'assurance qualité un facteur d'innovation dans l'entreprise, puisse remplir la fonction de charnière mentionnée, il est nécessaire d'aménager des possibilités d'autodétermination et de responsabilisation. Cela implique une culture d'entreprise plus ouverte, qui laisse davantage de place à la gestion participative et au partage des responsabilités.*

*En ce qui concerne le processus d'assurance qualité lui-même, les mécanismes de contrôle externes et les systèmes d'instructions hiérarchisés seront remplacés par un nombre croissant d'éléments de l'autoévaluation, de l'autocontrôle et de l'amélioration autonome.*

*Il apparaît clairement que l'assurance qualité doit conduire à une spirale ascendante: les collaborateurs ne peuvent assumer ces tâches, de plus en plus nombreuses, d'optimisation des processus, y compris dans la formation continue, que s'ils ont les compétences requises (formation continue), ce qui ouvre à son tour de nouvelles possibilités, et ainsi de suite.*

*Mais les entreprises ne sont pas des organismes de formation, et elles ne sont pas non plus des établissements dont le métier est l'épanouissement de la personnalité de leurs ressources humaines. Il est donc nécessaire de rappeler que les processus décrits qui permettent au personnel d'optimiser la formation continue sont tout aussi nécessaires pour optimiser les processus de production de l'entreprise.*

*Compte tenu du développement actuel des marchés et des technologies, les formes d'organisation de l'entreprise et du travail qui apparaissent porteuses pour les entreprises d'Europe sont celles qui attribuent un grand rôle aux compétences issues des dispositions des ressources humaines.<sup>8</sup>*

Voici quelques exemples parmi beaucoup d'autres:

### **Du Pont de Nemours (Luxembourg)<sup>9</sup>**

#### **Les procédures d'assurance qualité mises en place**

Les procédures d'assurance qualité mises en œuvre ont été considérablement réduites, ce qui reflète la nouvelle philosophie de Du Pont: passage d'une discipline imposée vers une discipline qui vient de l'intérieur de chacun.

Ainsi, la procédure relative au cas analysé, telle qu'elle est formalisée dans le manuel de qualité, impose l'utilisation d'une check-list que le participant doit faire signer par les différents chefs de service, mais seulement au niveau de la formation d'orientation. Cependant, le participant de la formation est lui-même responsable de veiller à obtenir toutes les formations prévues pour la formation d'orientation.

Cette responsabilisation trouve sa logique dans l'entretien annuel des performances. Les travailleurs doivent eux-mêmes exiger cette évaluation qui sera donnée par leur chef direct. À cette fin, ils doivent effectuer une autoévaluation et obtenir des évaluations d'un certain nombre de travailleurs. Le chef direct doit confronter ces informations avec celles qu'il a à sa disposition. Son évaluation doit être acceptée par le travailleur, sinon le travailleur peut porter recours devant un comité. Lors d'un accord, le chef direct et le travailleur élaborent un plan de formation pour l'année suivante, qui sera centralisé par le responsable de formation.

Les différentes formations par travailleur et toutes les autres données liées à la formation sont bien sûr archivées dans un logiciel adéquat.

Cette transformation de la culture d'entreprise n'est pas encore achevée et il faut être conscient que Du Pont était, il n'y a pas longtemps, une société qui attachait beaucoup d'importance aux systèmes. Un certain nombre d'outils de cette période sont encore utilisés aujourd'hui. Pour un nombre important de problèmes, les travailleurs se voient

8) Severing E. et Stahl T. (1996), *Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung. Fallstudien aus Europa*, Bruxelles, p. 150 sqq.

9) Jung P. (1994), *Assurance qualité en formation professionnelle continue*, Inventaire National Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg, p. 29.



confrontés à deux tendances contradictoires: la responsabilisation et la surveillance directe. Cet état de choses est sûrement source d'un certain nombre de conflits.

### **Renault Portuguesa Sociedade Industrial e Comercial SA (Portugal)<sup>10</sup>**

Dans le cas présent, les méthodes les plus utilisées pour garantir la qualité sont les suivantes:

- l'observation sur le poste de travail, conformément aux procédés que nous avons mentionnés, dans le cadre des attributions du personnel d'encadrement hiérarchique et technique;
- des entretiens avec les participants, soit avant la réalisation de la formation dans le but d'informer et de recueillir des suggestions, soit après la formation;
- pour obtenir le feed-back sur l'application des compétences acquises, des enquêtes sont parfois réalisées. Elles sont mises en œuvre soit par les services de l'entreprise, soit, en cas de difficulté d'exécution, par les services spécialisés d'entreprises fournissant des services de formation. Cette procédure est cumulative avec le suivi réalisé par la hiérarchie;
- ces informations donnent lieu à des ajustements, qui peuvent être immédiats lorsqu'un différentiel est détecté par rapport au résultat espéré, ou bien différés dans le temps, avec la reformulation des objectifs de la formation et de son contenu;
- les tests et l'examen final d'évaluation n'existent pas pour les actions de FPC en général, à moins qu'il s'agisse de formations de longue durée et qualifiantes, comme les formations de reconversion;
- l'autoévaluation est réalisée auprès de la hiérarchie ou avec l'aide de consultants. Elle est réalisée individuellement ou en groupe.

### **Cleveland Ambulance National Health Service Trust (NHS) (R.-U.)<sup>11</sup>**

Assurance qualité de la formation

Les deux premiers modules de la formation d'ambulancier sont animés par des instructeurs. À la fin, les stagiaires pas-

sent un examen écrit et oral. Les examinateurs sont des médecins hospitaliers chefs de service qualifiés, c'est-à-dire des examinateurs de l'extérieur, ce qui garantit que les objectifs et le niveau fixés pour la formation sont atteints.

Dans le troisième module, les stagiaires sont observés dans un environnement hospitalier par le personnel hospitalier, qui évalue leurs compétences en liaison avec les instructeurs. Cette appréciation par le personnel de l'hôpital dans le milieu de travail concret permet de s'assurer que les objectifs de la formation sont atteints.

Le quatrième module est consacré à la formation au poste de travail et à une évaluation des prestations, où le stagiaire doit apporter la preuve de ses compétences. Au début de ce module, le stagiaire travaille avec un collaborateur paramédical qualifié, également reconnu comme formateur /évaluateur par le *Training Development Lead Body*.

Au début de ce module, le stagiaire s'autoévalue en appréciant ses propres capacités, en les comparant aux compétences demandées pour exercer le métier d'ambulancier et en leur attribuant une note.

Le stagiaire et le formateur/évaluateur discutent des résultats de l'autoévaluation et se mettent d'accord sur un plan d'action qui précise comment les besoins de formation constatés seront satisfaits, fixe les délais d'achèvement de la formation et détermine les intervenants. Un journal des activités de formation est tenu et vérifié. Un dossier où sont consignés les détails d'événements particuliers où le stagiaire souhaite conserver les preuves de ses prestations, qui ont été vérifiées par le formateur/évaluateur, est également tenu.

La stagiaire et le formateur/évaluateur travaillent ensemble jusqu'à ce que l'un et l'autre estiment que le stagiaire a réuni suffisamment de preuves à fournir à un évaluateur interne indépendant pour justifier de sa compétence.

À la fin de la formation, après avoir été évalué et jugé compétent, le stagiaire est autorisé par le *Cleveland Advisory Panel*

10) Filgueiras M.-J. (1994), *Étude: La Garantie de la Qualité dans la FPC*, Lisbonne, p. 10.

11) Gibbons J. (1994), *Quality Assurance of In-Company Training*, Sheffield.



à exercer une profession paramédicale. Après accréditation de la NVQ (qualification professionnelle nationale), le stagiaire fournit un portefeuille de compétences qui lui donne le droit d'accéder au niveau IV de la NVQ pour les professions paramédicales.

#### **ATEA N.V. (Belgique)<sup>12</sup>**

On relève ici trois grands changements dans la stratégie de formation:

□ en raison de la complexité et de la diversité croissantes des besoins de formation, il est de plus en plus difficile pour le service de formation de l'entreprise de constituer une "équipe de formateurs experts" qui lui sont rattachés. De plus en plus, ce sont des "experts" qui sont chargés de mettre au point des modules de formation pour les "non experts" (ces experts restent dans les services "opérationnels") et le service de formation coordonne le développement de ces modules et surveille leur application. Ce changement de stratégie exige des approches nouvelles et repose sur une nouvelle conception de la formation (on fait appel à un expert pour ses compétences, non pour ses capacités pédagogiques) et de la manière dont est dispensée la formation.

□ En raison de la rapidité du changement et de la "personnalisation" de la formation, il est de moins en moins possible de planifier la formation pour des grands groupes. Chaque salarié doit être formé au moment opportun pour lui, et le programme de formation doit être adapté à ses besoins. Cela présuppose de repenser entièrement l'organisation de la formation (les programmes annuels et les cours de type classique ne sont plus possibles). La formation aura lieu dans une mesure croissante sous forme de modules, que l'on pourra suivre individuellement sous la conduite d'un "expert" (tuteur). Cela exige une intégration plus grande des responsabilités en matière de formation dans la structure de l'entreprise.

□ Pour augmenter la productivité des entreprises, les ressources humaines devront être mieux gérées. Ce type de gestion reposera sur le "respect" du salarié, nécessaire pour créer l'environne-

ment requis pour l'encourager à se perfectionner. Ce nouvel état d'esprit du management aura un impact important sur la formation et/ou la sélection des dirigeants.

Aujourd'hui, une grande partie des ressources consacrées à la formation sont dépensées à fonds perdus, car les individus ne sont pas assez motivés pour prendre en charge leur propre perfectionnement. Les entreprises qui sauront changer cette attitude gagneront la "compétition", car le "facteur humain" revêt une importance croissante dans le processus de production. Les entreprises ayant accès aux mêmes technologies, ce ne sont pas les technologies qui détermineront la compétitivité d'une entreprise. Il n'y a donc plus qu'une seule variable: les utilisateurs des technologies disponibles. C'est leur savoir et l'emploi des technologies qui feront la différence. Cela ne sera possible que si le management laisse aux salariés la "liberté" et l'"espace" nécessaires pour améliorer continuellement le processus de production et leur maîtrise des technologies à leur disposition. S'il ne leur donne pas cette liberté, il n'y aura pas d'améliorations, parce que la complexité du travail est telle qu'elle dépasse la capacité technique d'une seule personne (le dirigeant). Ce style de management exige des dirigeants qui tiennent leur autorité de leur compétence, et non de leur pouvoir. Ce changement d'attitude est d'une importance capitale, car il a un impact sur la plupart des instruments de gestion des ressources humaines. Ce changement fondamental est désigné par le terme de "re-engineering", de réorganisation - mais il sort du cadre de notre propos. Je voudrais seulement dire pour conclure que sans "re-engineering", le "perfectionnement personnel" sera difficile à réaliser.

La formation compte parmi les processus à réorganiser. La division de la formation doit s'assurer que les ressources sont dépensées à bon escient. Une méthode consiste à exclure des actions de formation les participants qui manquent de motivation (ce n'est pas au département de formation, mais aux dirigeants qu'il incombe de motiver. La motivation doit venir de l'intérieur du "travail"). La méthode que nous employons pour mo-

12) Decramer J. (1994), *Survey on Quality Assurance in Training*, Bruxelles, Case 7, p.2 sqq.



tiver consiste à donner des leçons à apprendre au début des stages. Ceux qui ne sont pas motivés n'ont pas le courage de faire ce travail et ils renonceront à suivre le stage. Ceux qui sont motivés n'auront aucun problème de ce côté, car ils ont vraiment besoin du stage. Ces leçons à apprendre accroissent notablement l'efficacité des actions, en particulier des cours de type classique. Or, les dirigeants commettent souvent l'erreur d'obliger (en usant de leur pouvoir) les collaborateurs à suivre les stages jusqu'à la fin, même s'ils ne sont pas motivés. Le résultat est doublement négatif: l'employeur est démotivé, et le budget de la formation gaspillé.

### La Société Raymond Geoffroy (une petite entreprise en France)<sup>13</sup>

#### Les effets internes de la démarche

##### *Participation des employés et impact sur leur travail*

Le personnel n'a pas manifesté d'opposition au projet d'entreprise (si tel avait été le cas, l'entreprise aurait dû se séparer des individus refusant l'évolution). En revanche, il a fallu le motiver et opérer une mutation culturelle pour obtenir de lui qu'il tienne un rôle actif dans le management participatif. L'entreprise a eu recours à un organisme (financé par le conseil régional) qui a aidé à sensibiliser au thème de la qualité et qui a apporté la caution d'un partenaire extérieur à l'entreprise.

La formation a également eu un effet de responsabilisation du personnel. Dans certains cas, elle a révélé la capacité de certains dont on désespérait et elle leur a permis de prendre des fonctions qui les valorisent.

##### *La diffusion de la formation dans la sphère productive*

L'approche qualité tend à développer des formes non marchandes et non externalisées de formation:

□ non externalisées: l'entreprise fait réaliser une part importante de la formation sur le site de production et non en stage chez le formateur;

□ non marchandes: l'entreprise a cherché de façon ponctuelle à ce que les formés deviennent des relais dans la formation des autres. Ainsi, lorsqu'il a fallu former les secrétaires à l'informatique, il a été décidé que chacune se formerait à un logiciel particulier (tableur ou traitement de texte) et devrait former les autres. Cette pratique a donné un enjeu particulier à la formation pour le personnel;

□ non externalisées et non marchandes: l'entreprise organise régulièrement des séances de formation légères (2 heures, 3 à 4 fois par semaine), ne réunissant que de petites équipes et animées par des membres de l'entreprise. Cette mobilisation de compétences internes permet de diffuser les compétences acquises. Elle permet aussi de valoriser les individus (cadres ou ouvriers) dans l'entreprise, garantit une meilleure écoute des formés et renforce la culture de participation.

##### *Les effets sur la qualité de la formation*

Il est clair que le statut de la formation s'est modifié. La formation était considérée comme une récompense. Cela est maintenant fini et on la regarde comme un investissement.

Les plans de formation dérivent toujours un peu et, notamment, certaines formations ont dû être retardées dans leur réalisation. En outre, certaines formations n'ont pas marché parce qu'on avait mal évalué la capacité d'individus particuliers à apprendre. Mais, d'une façon générale, les objectifs ont été tenus.

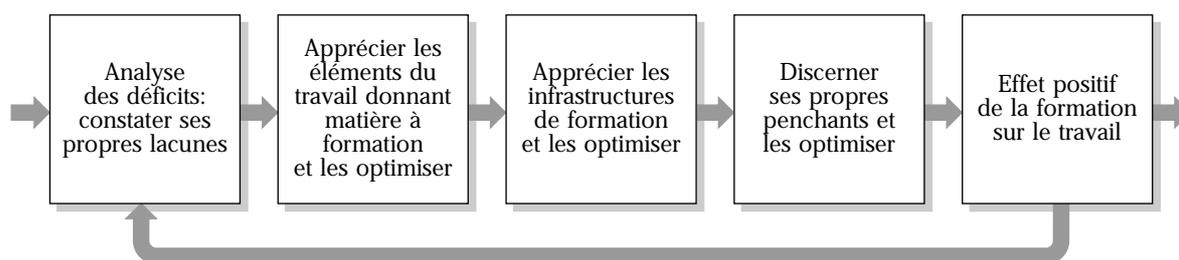
Ces exemples, dont la liste pourrait être allongée indéfiniment, montrent qu'il est nécessaire d'employer des méthodes d'assurance qualité participatives en y incluant des éléments de l'autoévaluation.

En Allemagne, le *Bundesinstitut für berufliche Bildung* (Institut fédéral de la formation professionnelle) prévoit de développer systématiquement, dans le cadre d'un projet pilote, l'autoévaluation et l'introspection, pour en faire des piliers de la gestion de la formation continue dans les entreprises. Il se penchera entre autres aussi sur les questions centrales de l'évaluation des centres de formation con-

13) Bonamy J. (1994), *La qualité dans la formation continue en Europe*, Rapport National Français, Ecully, p. 25 sqq.



Graphique 2



tinue avec les instruments de l'autoévaluation:

" -Malgré tous les changements dans la culture des entreprises en matière de formation continue, **la question de l'utilité de la FPC et du perfectionnement du personnel pour l'entreprise** demeure et reste un grand point d'interrogation. La direction a besoin de preuves des résultats qui soient mesurables et se traduisent par des faits économiques, justifiant les investissements dans la formation continue. Cela vaut aussi pour la formation continue au poste de travail.

Or, c'est précisément là où l'intégration de la formation et du travail dans le sens de l'organisation apprenante réussit qu'il est particulièrement difficile de vérifier les effets de la formation continue. Il est déjà difficile de faire dans ce genre de système une distinction entre les investissements destinés à optimiser le travail et ceux qui visent à optimiser la formation, car ils se conditionnent mutuellement et se confondent. Il est encore plus difficile d'établir un lien de cause à effet entre les processus de formation continus, incréments, et l'amélioration tout aussi continue et incrémentielle des processus de travail.

Il apparaît que l'autoévaluation, associée à l'évaluation par des tiers, collègues et supérieurs hiérarchiques, est le seul moyen non seulement de réfléchir continuellement dans la pratique sur le lien entre la formation, d'une part, et l'optimisation continue et la transformation économiquement rationnelle des processus de travail, d'autre part, mais encore de procéder immédiatement à des ajustements dans la formation continue et la promotion du personnel.

Ce sont les collaborateurs qui, en tant que sujets des processus de travail, constatent si leur formation continue dans l'entreprise facilite ces processus ou non. L'autoévaluation leur permet de faire ce constat, mais aussi d'analyser les raisons des succès et des échecs et d'en faire le point de départ d'ajustements de la formation.

Cette réflexion permanente sur les changements au niveau de leurs propres compétences et sur leurs effets sur l'amélioration de leur propre travail ramène dans la boucle de rétroaction vers tous les éléments de l'autoévaluation et de l'autogestion de la formation continue énumérés plus haut (graphique 2).<sup>14</sup>

14) Stahl T. (1997), *Aus dem Antrag zum Modellversuch: arbeitsplatznahe Weiterbildungsformen in der Betriebspraxis mittels Selbstevaluation messen, bewerten und optimieren*, Ratisbonne.