

Evaluation des effets de la formation dans une entreprise pétrolière : Cas ENSP Hassi Messaoud

Par : **MILOUDI Mohamed Karim**
Maître de conférence à EHEC Alger

Mots clés :

Démarche d'évaluation à froid proposée, Efficacité, Evaluation de la formation, Evaluation à chaud, Evaluation à froid, ENSP, Système d'évaluation de la formation.

Résumé :

L'efficacité de l'évaluation des programmes de formation est l'une des questions clés que l'entreprise doit prendre en considération étant donné que la formation n'est pas une fin en soi, pour mesurer ainsi l'efficacité de la formation et l'atteinte des objectifs tracés. L'évaluation (à chaud et à froid) c'est le sujet le plus important qui doit occuper le souci majeur des responsables de la formation pour que l'entreprise puisse atteindre ces objectifs à partir de l'évaluation de la performance des personnes formées.

De ce fait, dans cet article nous allons définir les concepts clés du système d'évaluation de la formation en examinant s'il y a une importance accordée à cette évaluation par les responsables de l'Entreprise Nationale des Services aux Puits, en leur proposant à la fin une démarche d'évaluation à froid qui pourra contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des performances de l'entreprise en générale.

ملخص:

تعتبر فعالية تقييم برامج التكوين واحدة من المسائل الرئيسية التي يتوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار بما أن التكوين ليس غاية في حد ذاته، وذلك لقياس فعالية التكوين ومدى تحقيق الأهداف المسطرة. إن التقييم سواء أثناء أو بعد عملية التكوين هو الموضوع الأهم والذي يجب أن يكون الشغل الشاغل بالنسبة للمسؤولين القائمين على عملية التكوين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقييم أداء المتربين. في هذا السياق، سنتطرق من خلال هذه الدراسة إلى تعريف بعض المفاهيم الأساسية لنظام تقييم التكوين ومدى أهميته في المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار وخاصة هل هناك وعي من قبل المشرفين على هذه العملية، وفي الأخير نقوم باقتراح طريقة للتقييم البعدي للتكوين والتي يمكن أن تساهم في تحسين نظام تقييم الأداء في المؤسسة بصفة عامة.

Introduction :

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. C'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

La formation est devenue aujourd'hui un atout stratégique pour les entreprises, vu qu'elle permet de préparer le personnel aux changements technologiques, de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de développer ses connaissances et ses compétences pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

Cette efficacité se traduit par l'évaluation des bénéfices de la formation, en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs visés, qui semble à la fois importante et difficile. Les organisations sont de plus en plus tenues de justifier leurs actions de formation aussi bien aux coûts qu'à la performance.

L'entreprise porte une importance énorme dans la formation, cette dernière est considérée comme un investissement ; comme tout investissement elle doit faire preuve de son efficacité, c'est-à-dire de sa rentabilité qualifiable quantifiable est mesurable. C'est pour cela que la formation doit être évaluée systématiquement, mais la valeur d'une action de formation n'est pas toujours garantie, elle peut être expliquée à travers des problèmes ou des difficultés organisationnelles et instrumentales, par les coûts élevés de l'évaluation, par le manque de temps et la crainte des employés d'être jugés.¹

Notre travail de recherche sur le terrain concerne l'Entreprise Nationale des Services aux Puits, l'une des filiales du groupe SONATRACH de Hassi Messaoud qui a pour mission principale la valorisation optimale sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie, de ce fait nous allons faire un diagnostic de système d'évaluation de la formation de l'entreprise en faisant ressortir les points forts et les insuffisances en proposant des suggestions et recommandations.

1- Evaluation de la formation, brève revue de la littérature :

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

L'évaluation d'une action de formation ne peut pas se concevoir comme un ensemble de mesures isolées ou ponctuelles (avant, pendant, à froid), mais comme un système qui débute par une description précise des effets attendus.

1 Nasr Ben Brahim khazri, L'évaluation de l'efficacité de la formation. Cas de la poste tunisienne, mémoire de fin d'études du Mastère en études sociales quantitatives, institut National de Travail et d'études Sociales 2007/2008

Cette description peut d'ailleurs déboucher sur la décision de ne pas engager l'action de formation et de la remplacer par une action managériale plus appropriée.

1-1- Le périmètre de l'évaluation :

L'évaluation ne porte pas de façon générale sur « la formation » mais doit se décomposer en trois cibles²:

Si l'évaluation porte sur **les effets de la formation** c'est qu'on a une vision opérationnelle et qu'on pourra en rendre compte auprès du management : « Qu'est-ce que cette action de formation a rapporté ? » ;

Si l'évaluation est centrée sur **les bénéficiaires de la formation**, elle suppose une logique de ressources humaines. On apprécie des aptitudes, des potentiels, des acquisitions, on certifie, on valide des parcours ;

Enfin, si l'évaluation porte sur **l'action de formation**, on est dans une démarche qualité, on recherche la conformité avec le cahier des charges.

1-2- Les moments de l'évaluation :

Pour ANNICK KOHEN « l'évaluation est une étape clés du processus formation »³.

1-2-1- L'évaluation « à chaud » :

Appelée aussi « Évaluation de la satisfaction » et « Évaluation des réactions », elle intervient juste après le stage de formation (à la fin de l'action de formation).

1-2-2- L'évaluation « à froid » :

L'évaluation à froid dite encore « Évaluation factuelle » ou « Évaluation différée », elle est réalisée d'environ 3 à 6 mois voire plus, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis fruits de l'action de formation.

On peut également selon Alain Frédéric Fernandez distinguer trois moments d'évaluation de la formation présentés dans le tableau ci-dessus :

Tableau 01 : Les temps de l'évaluation

	AMONT	EN COURS	AVAL
EFFETS	Evaluation préalable à la décision d'une action de formation	Pendant l'action de formation ou immédiatement à la fin (à chaud)	Avec un effet retard (à froid)
BENEFICIAIRES			
FORMATION			

Source : Alain Frédéric Fernandez, Op.cit., P108.

- l'évaluation en amont de la formation, plus indispensable encore que les autres, car elle délivre le feu vert de l'action ;

² Alain Frédéric Fernandez « optimiser la fonction formation », Editions d'organisations, Paris, 2007, p107.

³ KOHEN Annick, « Toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2006, P268.

- l'évaluation en cours ;
- enfin l'évaluation en aval appelée – à tort – évaluation à froid, ce qui supposerait que l'action doit obligatoirement se refroidir après un certain temps, alors qu'on vise justement le contraire.

1-3- Les grands types de l'évaluation de la formation :

Selon Philippe Bernier : il existe trois types d'évaluation qui relèvent des fonctions du responsable formation et /ou le manager⁴, qui sont :

1-3-1- L'évaluation diagnostique :

Elle a lieu avant une formation. Elle permet de détecter si un formé possède ou non les aptitudes, capacités et connaissances nécessaires pour suivre un enseignement donné. Elle a une fonction pédagogique et sociale (exemple : sélectionner les meilleurs candidats pour entrer dans tel type d'enseignement). Elle peut être déléguée aux managers. Ces derniers deviennent alors garants des prérequis à la formation.

1-3-2- L'évaluation formative :

A lieu en cours de formation. Elle permet de vérifier la progression d'un formé vers un objectif pédagogique défini. Elle a une fonction pédagogique : elle fournit au formé les moyens de conduire sa formation et au formateur de régler son enseignement. Elle est bien souvent le terrain privilégié des formateurs.

L'évaluation formative intervient dans le cours d'un apprentissage et permet de situer la progression de l'apprenant par rapport à un objectif donné. Dans le cas d'une évaluation formative, l'objectif est d'obtenir une double rétroaction sur l'apprenant pour lui indiquer les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre, et sur le formateur pour lui indiquer comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte⁵.

1-3-3- L'évaluation sommative :

A lieu en fin de formation. Elle permet de fournir un bilan du niveau et des acquisitions des formés et de prendre des décisions à la fin d'un enseignement ou d'un apprentissage. Elle poursuit essentiellement une fonction sociale : « sanctionner » un apprentissage, situer, classer ou sélectionner les stagiaires, délivrer éventuellement un diplôme. Elle est utilisée principalement par les formateurs internes\externes, mais peut inclure le management.

Sachant que ces types d'évaluations sont utilisés à des moments différents et dans un objectif distinct. D'autres formes d'évaluation qui, selon leurs définitions, sont complémentaires aux évaluations précédentes, on retrouve :

⁴ BERNIER (P), « *Fonction responsable formation* », Dunod, Paris, 2007, P81-82

⁵ . PARMENTIER (C) « *L'ingénierie de formation* », Editions d'organisations, Paris, 2008, p209.

1-3-4- L'évaluation normative :

Une évaluation est dite normative : « lorsque le résultat du test est comparé aux résultats obtenus par un groupe »⁶.

Elle a pour objet de situer la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée sur le groupe de référence. Cette norme peut être par exemple la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à l'issue d'un examen ou d'une tâche à accomplir⁷.

1-3-5-L'évaluation critériée :

« Une évaluation est dite critériée lorsque son résultat est comparé à un critère »⁸.

Elle fonctionne par rapport à des objectifs pédagogiques qui représentent des connaissances ou des capacités directement observables. Ces objectifs permettent de préciser les conditions dans lesquelles le formé sera évalué.⁹

Après avoir défini la notion d'évaluation, nous allons développer dans ce qui suit les difficultés qui freinent l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise ainsi que les intérêts et les raisons qui encouragent les gestionnaires de la formation à recourir à l'évaluation malgré ses difficultés.

1-4- Les niveaux d'évaluation du modèle Kirk Patrick :

Cette phase essentielle du processus de formation présente un paradoxe, tous les responsables de formation savent qu'il existe une relation inverse entre l'intensité et la qualité des pratiques d'évaluation, en d'autres termes, on évalue souvent ce qui est peu utile et rarement ce qui le serait. Depuis Kirk Patrick (1956), Il est devenu courant de distinguer quatre (04) niveaux d'évaluation des actions de formation.

1-4-1- Niveau 1 : la réaction des participants

Il s'agit de savoir si les formés ont réellement apprécié le stage de formation, on vise alors à évaluer leur satisfaction par rapport aux aspects de la formation par exemple : le contenu de la formation, sa durée, les méthodes utilisées et en général l'ambiance dans laquelle s'est déroulée la formation ainsi que l'apport des formateurs.

Cette évaluation est réalisé juste après le retour des formés de leur stage de formation. L'outil de cette évaluation consiste en un questionnaire qui sera administrer aux participant afin qu'ils puissent exprimer spontanément leur niveau de satisfaction l'égard de la formation.

6 RAYNAL (F) et RIEUNIER (A), Pédagogie : dictionnaire des concepts clés, ESF éditeur, Paris, 1997, P137.

7 www.ucanss.fr/activites/conseil/ressources_humaines/formation/dispo_formation.pdf, 25/02/2013

8 Françoise RAYNAL et Alain RIEUNIER, Op.cit., P137. Françoise RAYNAL et Alain RIEUNIER, Op.cit., P137.

9 www.ucanss.fr/activites/conseil/ressources_humaines/formation/dispo_formation.pdf, 03/03/2013, 12h47

Cette appréciation permet de savoir si le programme de formation a été apprécié et d'améliorer les actions futures à l'instar des résultats obtenus.

1-4-2- Niveau 2 : L'apprentissage

« Il s'agit de répondre à la question suivante : les participants ont-ils appris ? »

La réponse à cette dernière permet de connaître à quel point le contenu de la formation a été assimilé par les formés et de mesurer les améliorations obtenues suite à la formation en terme de connaissance, d'aptitude et d'attitude. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer à quel point les apprenants ont effectivement acquis et retenu les connaissances.

En pratique, évaluer le niveau de l'apprentissage revient à mesurer le niveau de performance de chaque participant avant et après l'action de formation pour ensuite comparer les deux résultats et en déduire les conclusions.

Les outils utilisés à ce niveau sont les tests de connaissances et de performance, les jeux de rôle, les simulations, les questionnaires d'attitudes ou encore les examens.

1-4-3- Niveau 3 : le transfert

« Évaluation du transfert » ou encore « évaluation des comportements » sont des appellations qui correspondent au troisième niveau du modèle Kirk Patrick. Ici, il est possible de se demander la question suivante : Les participants ont-ils réussis à mettre en pratique les connaissances acquises et ont-ils changé leur comportement au travail ?

Ce niveau mesure l'étendue du transfert de ce qui a été appris en formation lors d'une situation de travail. Il cherche à constater la modification de certains comportements et il mesure la mise en œuvre effective des acquis, attitudes et habilités, fruits d'une action de formation, en situation de travail.

Pratiquement, il s'agit de mesurer la performance au travail avant et après une action de formation. Afin de fournir le temps nécessaires aux bénéficiaires de pratiquer ce qu'ils ont appris en terme de connaissances, ce niveau s'applique trois mois et plus après la formation.

Il est à remarquer, dans ce cadre, qu'en cas de formation technique ce niveau fait face à peu de difficultés dans la mesure où il s'agit de mettre en œuvre des connaissances applicables. Par opposition, dans le cas de formation théorique l'évaluation du transfert s'avère une tâche extrêmement difficile. De plus, ce niveau d'évaluation est assimilable à l'évaluation des compétences puisqu'il s'agit d'évaluer un savoir agir en situation de travail.

En ce qui concerne les méthodes utilisées à ce niveau on peut citer les observations notamment à travers l'utilisation d'un groupe de comparaison n'ayant pas suivi la formation en question, afin d'obtenir des écarts sur la base desquels les résultats de formation seront évalués, les groupes de discussion, les entrevues, les sondages ou la notification auprès des personnes observant

les bénéficiaires de l'action de formation telles que les collaborateurs et les subordonnés.

1-4-4- Niveau 4 : les résultats de la formation sur l'organisation

A ce niveau on se pose cette question : quels sont les effets de la formation sur l'organisation ? Ce niveau désigne l'impact de la formation sur la performance de l'organisation mesuré à travers ses résultats finaux.

Les résultats évalués doivent être quantifiables en terme d'une productivité accrue, satisfaction de la clientèle, réduction des coûts, amélioration des chiffres d'affaires et des bénéfices.

2- Etude empirique au sein de l'Entreprise Nationale des Services aux Puits :

Notre travail de recherche sur le terrain concerne l'Entreprise Nationale des Services aux Puits l'une des filiales du groupe SONATRACH de Hassi Messaoud qui a pour mission principale la valorisation optimale sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie.

2-1- Objet et problématique de recherche :

Le groupe ENSP s'inscrit dans une démarche de management proactif et prévisionnel des ressources humaines en vue de faire émerger, former, préparer, les futurs leaders. La politique RH du groupe met en avant une stratégie pour le maintien de son avantage concurrentiel par la mise en place du système de management des compétences, la mise en place d'un processus grâce auxquels ces objectifs seront réalisés se base essentiellement sur l'identification du potentiel de l'ensemble des capacités individuelles susceptibles d'être développées pour acquérir les compétences techniques et managériales leur permettant d'évoluer vers des postes supérieures par les formations des cadres et du personnel.

L'objectif de notre travail de recherche est de montrer la place qu'occupe le levier de l'évaluation des effets de la formation au sein de l'entreprise, néanmoins de déterminer les niveaux et les moments d'évaluation de cette dernière et notamment, où en sont nos entreprises en matières d'évaluation actuellement, dès lors, la question principale qui se pose : « l'ENSP accorde-t-elle une véritable importance à l'évaluation des effets de la formation ? », autrement ; Les efforts que déploie l'entreprise en matière d'investissement en formation sont-ils accompagnés par des pratiques d'évaluations ?.

2-2- Méthodologie de la recherche :

Pour à bien mener notre travail, nous nous sommes basés sur une recherche documentaire et bibliographique aussi la documentation fournie par l'entreprise. La méthodologie que nous avons utilisée obéit à un raisonnement descriptif, analytique et synthétique qui nous permettra de rapprocher les résultats réels et concrets aux données théoriques.

**Evaluation des effets de la formation dans une entreprise pétrolière :
Cas ENSP Hassi Messaoud**

En ce qui concerne notre partie pratique, nous avons jugé utile de mener une enquête par deux questionnaires, le premier a été adressé aux évaluateurs (généralement les évaluateurs sont les formateurs et les chefs de divisions de l'entreprise), le deuxième a été adressé aux personnes formées, afin de montrer l'importance des moments et niveaux du système d'évaluation de la formation et de déterminer par la suite les actions correctives pour combler les lacunes existantes sur ce dernier.

A- Par conséquent, nous avons retenu les tableaux suivants qui représentent les différents avis des évaluateurs sur le système d'évaluation des effets de la formation au sein de l'ENSP.

Tableau 01 : l'avis des évaluateurs sur les niveaux d'évaluation.

L'évaluation des acquis	L'évaluation du transfert	L'évaluation de l'impact
- La totalité des évaluateurs interrogés, soit un taux de 100% pensent que les stagiaires ont acquis les compétences qui ont été visées par les objectifs de la formation, donc on peut dire que les programmes pédagogiques ont été efficaces.	- en ce qui concerne le transfert des acquis sur le terrain, 83.33% des évaluateurs sont tout à fait d'accord que les formés peuvent mettre en œuvre leurs acquis. - soit un taux de 16.66% des évaluateurs qui sont plutôt d'accord avec le transfert du personnel sur le milieu du travail.	- pour l'impact, nous un taux de 75% des formateurs croient que les stagiaires ont la capacité de faire évoluer l'entreprise après avoir subi une action de formation - tandis qu'un taux de 25 % des évaluateurs qui pensent le contraire.

Source : élaboré par nos propres soins à l'aide des outils statistiques

A la lumière de ce tableau qui représente les opinions des évaluateurs sur les niveaux d'évaluation de la formation au sein de l'ENSP nous pouvons constater ce qui suit :

- Les résultats montrent l'efficacité des programmes pédagogiques suivis par l'entreprise lors de ces actions de formation, ce qui signifie l'importance qu'accorde l'entreprise au développement des compétences de son personnel par le biais de cette dernière.
- Après avoir subi une action de formation, le formé est prêt à transférer ces acquis sur le terrain afin de mieux répondre aux besoins et exigences de poste occupé.
- La majorité des formateurs disent qu'il peut y avoir un impact positif sur l'entreprise en matière de retombées, la chose qui se justifie par l'efficacité des programmes pédagogiques, en revanche il y'a une minorité pensent le contraire et ça revient aux plusieurs facteurs entrant en jeu d'après eux (l'absence de l'évaluation à froid ?).

**Evaluation des effets de la formation dans une entreprise pétrolière :
Cas ENSP Hassi Messaoud**

Tableau 02 : l'appréciation des évaluateurs sur les moments d'évaluations et l'adéquation entre les efforts que déploie l'entreprise et les pratiques d'évaluation.

L'évaluation à chaud	L'évaluation à froid	L'adéquation entre les efforts fournis en matière de formation et pratiques d'évaluation
- tous les évaluateurs, soit un taux de 100% disent qu'il existe une évaluation à chaud ce que signifie l'efficacité du système d'évaluation. - en revanche il y a aucun évaluateur croit que l'évaluation à chaud inexistante.	- soit un taux de 83.33% des formateurs pensent que le système d'évaluation à froid est inefficace, autrement absence de l'évaluation à froid. - tandis que deux préfèrent garder le silence.	- pour l'adéquation entre les efforts que déploie l'ENSP en matière d'investissement en formation et les pratiques d'évaluation, nous avons une minorité de 16.66% qui sont plutôt d'accord, une majorité de 66.66% sont pas du tout d'accord et enfin un taux de 16.66 sans avis.

Source : élaboré par nos propres soins à l'aide des outils statistiques

La lecture de ce tableau qui représente les avis des formateurs en ce qui concerne les temps d'évaluation et la concordance entre les efforts fournis par l'entreprise et l'existant en matière d'évaluation nous permet de tirer quelques remarques :

- L'existence de l'évaluation à chaud qui intervient juste après le stage de formation reflète le degré de satisfaction des stagiaires et l'atteinte des objectifs tracés par l'entreprise en matière d'investissement en formation
- L'absence de l'évaluation à froid qui intervient entre trois et six mois après le stage, cela signifie les lacunes existantes sur le système d'évaluation de l'entreprise
- Enfin on peut dire que d'après les formateurs que le système d'évaluation des effets de la formation en absence de l'évaluation à froid reste restreint et limité, donc on ne peut pas juger vraiment les retombés et l'impact au service de l'entreprise.

B - En ce qui concerne l'avis des évalués (formés) on peut également résumer leurs opinions sur les moments d'évaluations et le développement de leurs compétences dans les points suivants :

La majorité des personnes formées pensent que leurs niveaux (savoir-être et savoir-faire) ont été améliorés par le biais de la formation et confirment la réussite et l'efficacité des programmes établis par l'entreprise en leur faveur.

Il y a une catégorie parmi les évalués ne font pas la différence entre l'évaluation à chaud et celle à froid, ce qui reflète l'inconscience de ces derniers (pour eux le fait d'avoir subi une action de formation c'est déjà une acquisition

de nouvelles compétences, généralement cette catégorie représentée par les aidant opérateurs...etc.).

Il y'a une catégorie des cadres qui sont conscient et qui savent qu' il faut une adéquation entre les efforts fournis et les pratiques d'évaluation pour bien valoriser le capital humain au sein de l'entreprise et donner plus de fiabilité, clarté et de sens à l'évaluation.

2-3- Synthèse de l'enquête :

Notre enquête au sein de l'entreprise nous a permis de savoir quel est l'existant en matière d'évaluation et quels sont les efforts consentis dans ce domaine.

Nous avons interrogé des cadres au sein de la direction formation et des responsables au niveau de la direction des ressources humaines à propos de l'évaluation de la formation, ils nous ont affirmés que l'évaluation « à froid » est primordiale malgré elle n'est pas encore applicable et que l'évaluation « à chaud » ne sert malheureusement pas à déterminer l'effet ou l'impact des actions de formation.

Parmi les difficultés annoncés par les interrogés, l'absence de culture d'évaluation, le manque d'implication des responsables hiérarchiques, les formés quant à eux ne porte pas assez de considération à l'importance de l'évaluation.

Mais, l'ENSP affiche une grande ambition à développer une procédure d'évaluation efficace qui répond aux exigences de l'ingénierie de la formation.

Dans ce contexte la direction formation va procéder à lancer des actions de formation pour préparer une équipe d'évaluateurs qui seront chargés du suivi et de la mesure de l'impact de la formation.

En attendant de mettre en place une évaluation « à froid », la direction formation procède à l'évaluation « à chaud » après chaque action de formation pour évaluer la satisfaction des participants à propos des moyens mis en œuvre, la qualité des cours, l'organisation et les méthodes. L'outil utilisé n'est autre qu'un questionnaire de satisfaction, tel le spécimen...etc.

2-4- Recommandations et suggestions :

L'évaluation ne doit pas être conçue comme une simple obligation statutaire, mais comme un levier d'amélioration et de développement des Ressources Humaines visant à déterminer individuellement les axes de progrès et d'évolution des agents et d'évaluer leurs performances selon de nouveaux critères.

Et à la lumière de notre investigation sur l'évaluation du système d'évaluation des actions de formation au sein de l'entreprise ENSP, nous pouvons faire quelques propositions afin d'améliorer non seulement le système d'évaluation, mais aussi la manière dont se déroulent ces évaluations. Pour ce faire, nous avons recensé certaines faiblesses que nous avons constatées et pour

cela nous avons proposés quelques solutions pour que le système d'évaluation soit beaucoup plus efficace et serve de manière concrète à l'amélioration de la performance et les compétences des employés.

- Le salarié devrait connaître, tout au long de l'année, sa performance. Une fois un projet ou un travail terminé, il est trop tard pour y apporter des correctifs. Vaut mieux offrir de la rétroaction tout au long des mandats et permettre aux employés d'améliorer leurs façons de faire.

- L'instauration d'une évaluation objective et équitable qui intègre la formation et le développement professionnel et surtout l'instauration d'un système d'évaluation qui comprend celle à froid;

- Malheureusement, même si elles sont standardisées, les évaluations des performances seront toujours biaisées par les évaluateurs. Il est donc doublement important de connaître l'opinion de l'évalué pour obtenir une vision la plus juste possible de la performance d'un individu.

- La mise en place d'un système d'évaluation plus motivant qui reflète le rendement des employés, et qui favorise l'organisation du travail selon les priorités stratégiques de l'entreprise ENSP;

- La rétroaction doit se faire régulièrement tout au long de l'année. Cela permet à l'individu de s'améliorer en cours de route et de mieux se connaître. Le système d'évaluation devient donc le moment idéal de faire le bilan, mais il ne doit pas s'agir du moment de faire des révélations chocs.

- L'adoption d'un processus d'évaluation axé sur les résultats, ce qui favoriserait la responsabilisation, une réelle mesure de la performance et des connaissances et qui doit être de courte durée (trimestriel ou semestriel);

- Le rapprochement et la communication avec les collaborateurs, et l'utilisation du système d'information dans la diffusion de l'information;

- Le système d'évaluation devrait être examiné par les RH de façon à être plus objectif et équitable ; il devrait servir davantage à récompenser les plus méritants, donc à prendre en considération les efforts et la performance individuels. Il devrait aussi pouvoir stimuler l'excellence, l'enthousiasme, la compétition, l'esprit d'initiative.

- Un travail sur la définition des postes et des compétences de chaque employé est vital dans ce sens que cela faciliterait aussi bien le manager que la DRH dans la fixation des objectifs. Aussi, cela aiderait mieux l'administration au niveau des promotions. Car le constat est qu'il n'existe pas un référentiel de métiers/postes/compétences, rendant très subjective toute évaluation, promotion ;

3 - La démarche d'évaluation à froid proposée :

Cette démarche consiste à distribuer « une fiche d'évaluation des effets de formation » auprès des responsables hiérarchiques des personnes bénéficiaires de l'action de formation, « un questionnaire d'auto-évaluation » auprès des formés et « une charte d'évaluation ». Ces deux outils seront distribués après le troisième mois de la fin de l'action de formation.

Le but de cette démarche est d'apporter plus d'objectivité à l'évaluation à travers la mesure du degré du transfert réel des acquis afin de déterminer les écarts et d'apporter les correctifs nécessaires pour améliorer les actions futures de formation.

Public concerné :

Cette démarche d'évaluation implique les deux acteurs principaux de l'évaluation « à froid » à savoir :

- les supérieurs hiérarchiques (évaluateurs ou formateurs) ;
- les bénéficiaires d'une action de formation (les formés) ;

Support :

- une « charte d'évaluation » ;
- une « fiche d'évaluation » ;
- un « questionnaire après formation » ;

diffusion du support :

Une fois les supports d'évaluation sont disponibles, ils seront distribués par la suite sur les deux acteurs principaux de l'évaluation à savoir les évaluateurs et les évalués. Chaque copie distribuée à l'un des acteurs doit être mise au niveau du département de formation et la direction des ressources humaines.

Pour les chartes d'évaluations seront sous forme d'une pièce jointe à la fiche d'évaluation des effets de la formation, cette charte doit susciter le respect de chaque acteur intervenant au processus d'évaluation « à froid ». Les supérieurs hiérarchiques sont tenus d'aviser leurs collaborateurs du contenu de cette charte.

Date limite de réponse :

La « fiche d'évaluation » et le « questionnaire d'auto-évaluation » devront être transmis au service formation avant la fin du quatrième mois de la fin de l'action de formation.

Les outils de l'évaluation :

A - La Charte d'évaluation :

- L'évaluation de la formation s'effectue avant ; au début et à la fin de l'action de formation ; cependant ces trois étapes sont étroitement imbriquées ; il faut donc procéder aux trois opérations et garantir leur enchaînement ;

**Evaluation des effets de la formation dans une entreprise pétrolière :
Cas ENSP Hassi Messaoud**

- L'évaluation étant une mesure d'écart et non une approximation subjective et suppose de ce fait l'existence d'un référentiel d'objectifs d'évaluation, il s'agit de déterminer le but à atteindre au travers du dispositif d'évaluation ;
- L'évaluation de la formation dépend d'un environnement qui favorise le partage d'une culture d'apprentissage et une culture d'évaluation ;
- La réussite de l'évaluation repose sur la responsabilisation et la communication (feed-back) ;
- La démarche d'évaluation intègre le caractère administratif et impératif et nécessite essentiellement la collaboration de tous les acteurs ;
- Les employés qui participeront à une action de formation doivent être avisé qu'ils seront évalués à l'issu de cette formation dans le but d'assurer leur implication dans le processus d'évaluation.

La fiche d'évaluation : cette fiche sera destinée aux responsables hiérarchiques :

La fiche d'évaluation	
Formation : Session du :	Participant : Fonction :
Objectifs de la formation :	Formation demandée suite à : ☐ Demande individuelle ☐ Désignation par l'administration
..... Signature du responsable hiérarchique	

Source : préparée par nos soins à l'aide de la documentation de l'entreprise

Cette fiche contient aussi des questions relatives au déroulement de l'action de formation ainsi qu'à l'évaluation à froid afin de mesurer le retour sur investissement, et d'autres questions ouvertes aux formés pour qu'ils donnent leurs suggestions.

**Evaluation des effets de la formation dans une entreprise pétrolière :
Cas ENSP Hassi Messaoud**

C - Le questionnaire d'auto-évaluation : ce document sera destiné aux personnes formées :

Questionnaire d'auto-évaluation	
Formation :	Participant
	Société
Session du :	Fonction :
	Tel : Mob :
Formateur :	E-mail
Signature du responsable hiérarchique Signature du participant	

Source : préparée par nos soins à l'aide de la documentation de l'entreprise

Le questionnaire d'auto-évaluation contient des questions aux évalués sur la satisfaction des compétences acquises et leurs mise en œuvre sur le terrain, sur les lacunes pour mettre des actions correctives... etc

Conclusion :

Notre étude qui a été faite au sein de l'ENSP nous a permis de faire un diagnostic sur le système d'évaluation des effets de la formation, nous avons pu faire ressortir les points forts tel que l'évaluation à chaud, et de découvrir les lacunes existantes sur le système d'évaluation avec l'absence de l'évaluation à froid, celle-ci qui mesure l'impact sur l'entreprise et les retombés (retour sur investissement), nous pouvons dire que l'évaluation consiste un atout qui détermine les véritables acquisitions de compétences et qui justifie les sommes investies en formation, les moyens engagés et de légitimer les choix des actions, pour l'ENSP ce qui a été remarquable la non adéquation des efforts consentis en matière d'investissement en formation avec les pratiques d'évaluation en absence toujours de l'évaluation à froid, cela dit, que l'entreprise algérienne est loin de pratiques d'évaluation et ces actions de formations n'est qu'une consommation du budget alloué et une habitude qui manque de culture d'évaluation.

Bibliographie :

Livres et dictionnaires :

Alain Frédéric Fernandez « optimiser la fonction formation », Editions d'organisations, Paris, 2007.

BERNIER (P), « Fonction responsable formation », Dunod, Paris, 2007.

KOHEN Annick, « Toute la fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2006.

PARMENTIER (C) « L'ingénierie de formation », Editions d'organisations, Paris, 2008.

RAYNAL (F) et RIEUNIER (A), Pédagogie : dictionnaire des concepts clés, ESF éditeur, Paris, 1997.

سهيلة محمد عباس و علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، دار وائل للنشر ، ط1

- 1999،

Mémoires et thèses :

Nasr Ben Brahim khazri, L'évaluation de l'efficacité de la formation. Cas de la poste tunisienne, mémoire de fin d'études du Mastère en études sociales quantitatives, institut National de Travail et d'études Sociales 2007/2008

Documents internes de l'entreprise :

Direction des ressources humaines

Département formation

Site internet :

http://www.ucanss.fr/activites/conseil/ressources_humaines/formation/dispo_formation.pdf.

<http://www.enspgroup.com/>

www.ucanss.fr/activites/conseil/ressources_humaines/formation/dispo_formation.pdf, 03/03/2013, 12h47.