

L'évaluation de l'efficacité d'une action de formation

Trente ans d'expérience en revue -Texte de réflexion -

Abdelkader HABACHI*

* Ecole Supérieure Algérienne des Affaires, Alger, Algérie.

Résumé :

Aborder la formation action et les modes d'évaluation y afférents, dans le cas de la formation pour adultes, nous incite à l'évidence à nous interroger sur les paradigmes de la connaissance, traditionnellement valorisés par nos démarches d'apprentissage. Dans ce contexte, le paradigme pédagogique dominant continue d'apparaître comme celui de la transmission des connaissances. La formation pour adultes ne doit plus être confinée à une transmission de connaissances, mais plutôt à un processus de transmission, acquisition, évaluation, dans la mesure où la formation ne doit pas viser uniquement des connaissances de type intellectuel et cognitif, mais surtout des **compétences concrètes, tacites intégrées à la réalité de l'employé.**

Mots clés : Evaluation, Formation continue, Formation efficace

Abstract:

Addressing action training and the related evaluation methods, in the case of adult training, obviously encourages us to question the paradigms of knowledge, traditionally valued by our learning approaches. In this context, the dominant educational paradigm continues to appear as that of the transmission of knowledge. Adult training must no longer be confined to the transmission of knowledge, but rather to a process of transmission, acquisition,

evaluation, to the extent that training must not only target intellectual and cognitive knowledge, but above all skills. concrete, tacit integrated into the employee's reality.

Key words: Evaluation, Executive training, efficient training

1. Introduction

La formation en gestion a connu des développements importants car les entreprises y ont vu un moyen privilégié pour s'adapter ; se moderniser et accéder à la performance, si ce n'est à l'excellence. Au-delà de l'intérêt accordé à l'acte de formation en tant que tel à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, les entreprises qui ont intégré l'idée que c'est l'homme qui fait la différence et non la « machine », sont à l'évidence, les plus dynamiques, les plus rentables, et surtout les plus compétitives. Les entreprises qui accordent une importance primordiale au développement des ressources humaines se préoccupent non seulement de leur formation, mais également de leur intégration harmonieuse dans les structures de travail, de leur participation effective à des activités de plus en plus larges et enrichies, à leur motivation morale et ainsi qu'à leur promotion professionnelle et sociale. Les entreprises qui réussissent n'hésitent pas, parce que sûres de la rentabilité de leur investissement formation, à

consacrer d'importants moyens, pour la formation et la promotion de l'homme.

« Devant les pénuries de personnel qualifié, devant l'incapacité de certaines entreprises à innover suffisamment et rapidement, devant la stagnation de leurs mode et techniques de gestion, la seule réponse à tout cela c'est qu'il faut investir massivement dans la formation et qu'il faut faire davantage dans l'implication des ressources humaines. »

Il est nécessaire que les entreprises prennent conscience que dans une démarche de management de la qualité des systèmes de gestion, la non-compétence entraîne des coûts considérables elle est à l'origine de la non-qualité et donc, de la non-compétitivité des entreprises. La compétence s'acquiert et se réaffirme par la formation permanente qui constitue, à coup sûr, un facteur déterminant de la mise à niveau visant la compétitivité industrielle. Dans le cas des entreprises algériennes, nous constatons qu'elles ont des aptitudes inégales à utiliser et à développer leurs ressources et leurs compétences. La formation permet le développement des compétences nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie. Elle permet aussi de combler les écarts de compétences entre celles requises par le marché, et celles qui caractérisent l'entreprise.

Nous sommes d'avis, que les investissements dans la formation constituent un moyen privilégié pour le développement des savoirs, des savoir-faire, du savoir être et du savoir-faire faire. L'une des faiblesses souvent rencontrées consiste à approcher la formation et son évaluation, comme un problème d'intendance classique, découlant logiquement des choix stratégiques opérés par l'entreprise. Le management stratégique des ressources humaines, suppose à la fois, une action sur les compétences, et une action sur les comportements ; c'est à dire sur la motivation. La performance et le produit des compétences

et des motivations. Les plans de formation des entreprises sont souvent en décalage par rapport aux préoccupations stratégiques de l'heure.

Le problème se situe dans la difficulté, voire dans certains cas, dans l'incapacité à adapter les plans de formation aux objectifs stratégiques et aux besoins en compétences et en comportement qui en découlent ; et de tirer les enseignements en conséquence au niveau de l'évaluation. En effet, l'appréciation de l'efficacité de la formation est une réponse en termes d'adéquation, entre les besoins et les attentes de l'entreprise, exprimés dans le plan de formation, et les effets induits par la formation, préalablement arrêtés dans ce même plan.

A cet égard, les interrogations générées par le processus d'évaluation, se situent à l'interface des objectifs formulés par l'entreprise, et la réponse en termes de conception de l'action de formation. Ainsi, en partant des objectifs et des attentes de l'entreprise en matière de formation ; le contenu de la formation, la nature de l'évaluation et les critères d'évaluation que l'on peut être amené à créer, peuvent être variables et différents. «Certains suggèrent ainsi qu'il y a autant d'évaluations qu'il y a de formations» (Pique, 1994).

2. Les enjeux pour l'entreprise

Le processus de systématisation de la formation dans l'entreprise, continue à être lent et parfois difficile. Des raisons, pour la plupart de nature économiques et culturelles, expliquant cette lente évolution. L'entreprise algérienne n'a pas encore réussi à dépasser l'éternel conflit entre expérience et formation. La recherche de l'équilibre financier à privilégier les investissements matériels. La formation est reléguée à un second plan, quand elle n'est pas souvent le « parent pauvre ». Beaucoup de dirigeants d'entreprises pensent que les institutions de formation, mettent sur le marché de l'emploi, des profils non adaptés

aux besoins actuels de l'entreprise ; et que les contenus de la formation sont décalés par rapport aux exigences de l'heure.

A cet égard deux questions duales viennent à l'esprit :

_ Quel type de formation faut-il pour que le cadre soit en mesure de gérer, dans le respect des objectifs d'efficacité et de rentabilité ?

_ Quel système d'évaluation faut-il mettre en place pour mesurer l'efficacité de l'action de formation ?

La formation des cadres en tant qu'outil de gestion et en tant que facteur de performance de l'entreprise, et de développement des hommes, se trouve aux centres des discussions, à chaque fois qu'est abordé, le problème de la recherche de l'efficacité d'une action de formation.

Posée en ces termes, l'interrogation nous conduit à situer la problématique de l'évaluation d'une action de formation, au niveau de l'adéquation entre le contenu de la formation et les nouveaux besoins induits par l'environnement.

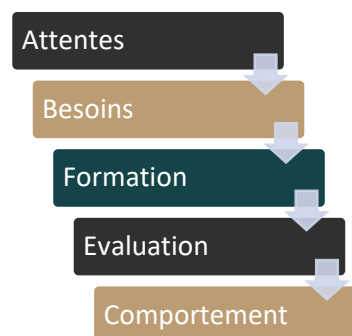
Ces différentes interrogations situent bien la formation au centre d'un débat quasi-permanent :

_ L'apport concret de la formation pour améliorer l'efficacité du cadre dans l'entreprise.

_ L'évaluation pertinente de l'efficacité d'une action de formation.

L'enjeu pour l'entreprise algérienne et pour les différentes institutions de formation, consiste à créer les conditions pour l'émergence d'une approche de la formation et de son évaluation à même de répondre d'une manière dynamique, aux attentes des différents acteurs parties prenantes, dans le processus :

Figure 1 : Processus de formation



Source : Elaborée par l'auteur

3. Rentabilité financière d'une action de formation

Peut-on dans pareille situation parler de rentabilité financière d'une action de formation, tant il est vrai que l'appréciation des performances de l'entreprise, se fait aujourd'hui sur la base de critères économiques et financiers.

Beaucoup de dirigeants d'entreprises considèrent, que la formation en tant qu'investissement, doit être aussi abordée en termes de rentabilité. De ce fait, la question qui revient le plus souvent, à cet égard, consiste à dire : Que peut apporter la formation à l'entreprise ?

D'un autre côté, la plupart des cadres d'entreprises qui bénéficient d'une formation, cherchent à estimer le changement probable qui interviendrait dans leur statut, au terme de leur formation.

La formation en Algérie commence à devenir un enjeu dans les relations collectives de travail.

Malheureusement les efforts consentis en termes d'investissement, sont analysés à travers un pourcentage du budget formation, rapporté à la masse salariale. Ce ratio, s'il

constitue un indicateur mesurable de référence, il ne permet malheureusement, ni de suivre correctement les politiques de formation initiées par l'entreprise, et encore moins de les évaluer de manière satisfaisante. Les dépenses générées par une action de formation, peuvent être influencées et grevées par des paramètres extérieurs à l'action de formation elle-même.

Les indicateurs habituellement utilisés par les entreprises gravitent autour des préoccupations suivantes :

- Temps moyen consacré annuellement à la formation par participant,
- Données relatives aux publics concernés,
- Données relatives aux coûts.

Seules les dépenses dites visibles sont comptabilisées par les entreprises, Tels que :

- Les factures et les honoraires payés aux organismes de formation,
- Parfois les frais de déplacement et d'hébergement liés aux formations.

Le coût du service formation (c'est-à-dire les salaires des personnes qui gèrent au sein de la DRH, la formation) et les coûts générés par les salaires des travailleurs pendant leur formation, ne sont en général, jamais comptabilisés dans l'évaluation financière d'une action de formation.

Par rapport à la formation, la problématique à laquelle se trouvent confrontées aujourd'hui, la plupart des équipes dirigeantes d'entreprises, s'inscrit d'abord dans le court terme et s'articule autour des interrogations suivantes :

- _ Comment assurer la survie de l'entreprise ?
- _ Comment maintenir ses parts de marché ?
- _ Comment sauver des emplois ?
- _ Comment financer le court terme ?

Dans le cadre d'une politique drastique de réduction des coûts, devant permettre rapidement à l'entreprise de redresser sa rentabilité, souvent par des mesures

structurelles fortes. Devant de telles situations les questionnements inévitables suivants nous viennent à l'esprit :

La formation finira-t-elle par s'introduire dans les mœurs de gestion dans l'entreprise Algérienne ? Est-ce simplement une question de temps ?

Est-ce à dire que l'entreprise algérienne n'a pas tout à fait intériorisé et/ou n'est pas tout à fait prête à accepter d'introduire une nouvelle approche de la formation et de l'évaluation, dans l'état actuel des choses ?

Ou bien que les dirigeants d'entreprises soient plus préoccupés par des problèmes de survie, que par des questions de développement, dans un système où la prise de décision résulte davantage de la pression des événements, que d'un processus décisionnel voulu et contrôlé. Pour être crédible et efficiente la formation initiée par l'entreprise devra être en mesure :

- **De définir des besoins :** l'absence d'une approche rigoureuse et systématique dans l'évaluation des besoins en formation et de perfectionnement, faute d'analyse, de diagnostic est préjudiciable à l'entreprise.
- **De gérer la cohérence des actions :** l'entreprise ne doit pas céder à la mode ou au chant des sirènes en organisant ou en faisant participer ses agents à des séminaires coûteux dont l'utilité n'est pas toujours avérée. Le plan de formation ne doit être ni le fait du hasard (intitulé séduisant de tel ou tel séminaire) ni une succession d'actes incohérents. Il doit apporter une réponse pertinente aux questions :
 - Comment améliorer le potentiel des

Ressources Humaines par la formation?

- Comment mesurer l'efficacité après coup, de l'action de formation ?

Aujourd'hui, les écoles de management en Algérie sont accusées de dispenser des enseignements trop formels et éloignés des réalités de l'entreprise.

3.1 Apport de la formation à l'entreprise

Insert here the text of the first subtitle, respecting the above-mentioned font, size and interline.

4. L'évaluation de l'efficacité d'une action de formation

L'évaluation de l'efficacité d'une action de formation s'apprécie à travers quatre niveaux ou dimensions hiérarchisés et complémentaires. Chacune de ses dimensions s'appuie sur une démarche méthodologique et se heurte à des contraintes particulières.

4.1 L'évaluation de l'efficacité pédagogique

L'évaluation des acquis au terme d'une action de formation, soulève la problématique de l'efficacité pédagogique. En dehors des écoles de management pour lesquelles l'efficacité pédagogique est une étape fondamentale dans le processus d'évaluation d'ensemble ; au sein du monde du travail rare sont les actions de formation qui font l'objet d'une pareille évaluation. En se basant sur le postulat « qu'un adulte est maître de son apprentissage et suffisamment responsable pour tirer pleinement profit des stratégies didactiques qui lui sont proposées ». Tout porte à croire, qu'il suffit de participer à une action de formation,

pour acquérir les compétences visées et développées.

L'évaluation des acquis de la formation soulève deux difficultés majeures pour l'entreprise. La première difficulté est d'ordre pratique et peut être résumée à travers l'interrogation suivante : Quelle démarche méthodologique faut-il utiliser pour évaluer une action de formation ayant pour objectif, la conformation des compétences ?

Ce type d'évaluation n'est possible que si nous évaluons les acquis des apprenants en situation professionnelle, c'est-à-dire proche de la réalité du travail. A l'évidence, la création de conditions proches, voire identiques n'est pas aisée à réaliser, et encore moins à mettre en œuvre. De plus, dans un groupe d'apprenants, la dynamique de la formation est basée sur des appropriations de groupe. Si cette appropriation permet d'avoir une idée sur les acquis collectifs, elle pêche par défaut, dès qu'il s'agit d'évaluer une compétence individuelle. La deuxième difficulté est quant à elle d'ordre psychologique. En effet, les apprenants adultes, qui participent à des séminaires de formation acceptent mal, ce type d'évaluation qui peut être perçu par certains d'entre eux, comme une évaluation sanction.

4.2 L'évaluation du transfert des acquis

Ce n'est qu'au terme de l'action de formation que l'on peut évaluer si le transfert a eu lieu ou non. Dans l'entreprise, cette évaluation consiste à observer si les apprenants, se sont appropriés et mettent réellement en pratique, les acquis de leur formation. La démarche d'évaluation du transfert repose en général sur des objectifs d'application, préalablement fixés par l'entreprise, pour chaque employé formé.

L'intérêt principal de cette démarche, en plus du transfert proprement dit, c'est qu'elle

constitue une aide pour le favoriser. C'est cette démarche volontariste, à laquelle l'apprenant doit entièrement souscrire, (dans la mesure où les objectifs doivent être négociés avec lui) qui permettra la création des conditions favorables, à la mise en œuvre des acquis de la formation, au niveau du poste de travail. C'est par la vérification après coup, que l'on pourra avoir une idée sur la nature et la qualité du transfert des acquis. Aussi, quand nous parlons de transfert des acquis, nous devons avoir à l'esprit qu'il faudra surmonter un certain nombre d'obstacles objectifs :

– Quand les acquis de la formation sont en décalage par rapport à la réalité du terrain ;

– Quand il y a une inadéquation entre le contexte de la formation et la réalité dans laquelle se trouve l'entreprise.

A ces deux contraintes, s'ajoutent souvent des difficultés liées à la mise en place, au préalable de l'action de formation, des conditions matérielles et psychologiques, indispensables au transfert des acquis.

4.3 L'évaluation de l'impact de la formation

L'évaluation de l'impact de la formation doit se faire à travers l'évaluation des résultats, sur le poste de travail. L'objectif assigné à cette forme d'évaluation est de constater, au niveau du poste de travail, si les résultats attendus et déclinés dans les objectifs de formation, ont été atteints. L'évaluation de l'impact de la formation doit être appréciée par rapport aux objectifs fixés. Si les résultats attendus sur le terrain ne sont pas définis avec précision, l'évaluation de l'impact peut être altérée. Il y a aussi risque d'étiollement de l'impact de la formation, quand l'entreprise fixe à l'action de formation l'atteinte de résultats qualitatifs, parfois subjectifs et surtout difficilement observables sur le terrain. A l'inverse, l'impact

attendu au terme de la formation par l'entreprise, peut susciter ou être à l'origine d'effets non prévus initialement ; par exemple une mauvaise réaction des apprenants, par rapport à ce qui est attendu d'eux, au terme de la formation. La formation en tant qu'investissement à un caractère rémanent, aussi il est difficile d'isoler et de quantifier avec exactitude, l'impact imputable à l'action de formation, de l'impact induit par des facteurs exogènes à l'action de formation, notamment organisationnels.

L'atteinte des résultats attendus peut être due dans ce cas, à l'amélioration du poste de travail : ergonomie, nouvel équipement ; ou tout simplement une prise de conscience et une meilleure motivation du travailleur.

En fait, pour contourner les difficultés liées à toute tentative d'évaluation objective de l'impact de la formation, la réponse serait d'intégrer ce type d'évaluation dans une démarche systémique qui intégrerait en même temps, les objectifs pédagogiques, l'efficacité pédagogique de la formation et la qualité du transfert des compétences ; car ces différentes phases de l'évaluation de la formation sont à l'évidence, intimement liées entre elles.

4.4 L'évaluation de la pertinence

L'évaluation de la pertinence renvoie à l'analyse des besoins de la formation. La pertinence d'une action de formation peut être cernée à travers les interrogations suivantes :

- Quel est l'objectif d'évaluation attendu en milieu professionnel ?
- Pour l'atteinte de cet objectif d'évaluation, quels types d'actions sont nécessaires ?

Si nous considérons que l'action de formation est cohérente avec l'analyse des besoins, dans ces conditions, quels types d'objectifs doit-on lui fixer ?

En d'autres termes, quels types de compétences aussi bien individuelles et/ou collectives devons-nous développer ou faire acquérir, pour l'atteinte de l'objectif d'évolution fixé ?

A l'évidence, si les deux dernières questions tentent de cerner l'évaluation de la pertinence de la formation ; la première quant à elle, s'intéresse à l'évaluation de l'utilité de la formation. Certains spécialistes de la formation sont d'avis, que l'évaluation de la pertinence, doit précéder l'action de formation elle-même, à travers une approche « Ex ante » de l'évaluation.

Dans le cas de l'évaluation prédictive, quand bien même l'entreprise arrive à fixer au moment de l'évaluation des besoins, des objectifs pertinents ; ces derniers peuvent être en décalage par rapport à la réalité, au moment de la mise en œuvre de l'action de formation. Les raisons peuvent être liées à des contraintes internes et externes à l'entreprise. Généralement, la pertinence d'une action de formation est évaluée au terme de la formation, dans le cas d'une évaluation « ex.post ». La difficulté principale liée à la validité de l'évaluation de la pertinence de la formation, gravite autour de l'identification des indicateurs pertinents.

Deux types d'indicateurs peuvent être retenus pour évaluer la pertinence d'une action de formation :

- Ceux directement liés au contexte de la formation ;
- Ceux qui peuvent attester de la pertinence de l'action de formation, indépendamment du contexte proprement dit de la formation.

« Ces indicateurs ne sont pas tous de la même nature, certains sont de l'ordre des faits et peuvent être facilement constatés. Alors que

les autres sont plutôt des représentations et s'expriment donc à travers le discours de certaines personnes ».

5. Conclusion

L'évaluation des effets d'une action de formation n'est pas facile à réaliser, et ce, même si des objectifs et des indicateurs de mesure aient été au préalable arrêté. L'évaluation des effets de la formation, exige des efforts, de la réflexion et de la persévérance, pour des résultats dont la validité peut être sujette à caution, pour toute tentative d'extrapolation.

C'est l'enjeu stratégique ou opérationnel auquel doit répondre l'action de formation, qui déterminera l'évaluation qui en sera faite. Dans leur communication institutionnelle, les entreprises Algériennes considèrent la formation comme un levier déterminant pour accompagner le changement. Leurs équipes dirigeantes, dans ce même discours institutionnel admettent que la compétitivité dans un contexte de concurrence mondiale aiguë, exige plus que jamais, des effectifs bien formés performants et motivés. Si la formation est supposée répondre au sein de l'entreprise à des enjeux stratégiques et opérationnels, l'évaluation des effets qu'elle génère s'avère dans ce cas incontournable. Dans la pratique, force est de constater qu'un décalage existe entre, l'ambition prônée par les discours institutionnels et l'évaluation des effets induits par la formation, au sein de l'entreprise.

Dans certaines entreprises Algériennes, la formation n'est pas seulement perçue comme un moyen permettant de combler des « GAP » de non-qualité et de non-performance, mais aussi comme une récompense ou un acte d'équilibre social.

Dès 1990 Peter SENGE dans son livre intitulé « la cinquième discipline »

disait : « l'entreprise de demain serait apprenante ou ne serait pas. L'entreprise apprenante n'est pas celle qui consacre plus de temps et de moyens que les autres à la formation de ses collaborateurs, mais celle qui se conçoit comme un système en apprentissage permanent ».

Le travail doit donc offrir par lui-même la possibilité d'un apprentissage permanent. L'entreprise apprenante doit concevoir l'apprentissage et la formation comme une complémentarité au niveau de tous ses membres, par l'échange des connaissances, des savoir-faire et des expériences. Une entreprise sera donc apprenante quand toute son organisation tendra à proposer à ses membres des opportunités d'expérimentation et une palette d'activités correspondant à la diversité de leurs aptitudes.

Références bibliographiques

- Ardouin T., (2003), « La formation est-elle soluble dans l'ingénierie », Éducation Permanente, n° 157.
- Ardouin T., (2003), « Où en est l'ingénierie de formation ? », Éducation permanente, n° 157/2003-4.
- Ardouin T., Chenet J., (2011), « L'ingénierie de la formation. Questions et Transformations », Transformations, Lille, n° 5.
- Ardouin T., (2023), « Ingénierie de la formation : intégrez les nouveaux modes de formation dans votre pédagogie », 5ième Ed. Dunod.
- Ardouin T., Lacaille S., (2012), « Les 20 ans du bilan de compétences », Éducation permanente, n° 192/2012.
- Bach P., (2017), « Le management de projets de formation », 2ième Ed. De Boeck Supérieur.
- Barbier J., M et Lesne M., (1986), « L'analyse des besoins en formation, Robert Jauze », 2e Ed.
- Beillerot J., (1988), « Voies et voix de la formation », Paris, Éd. Universitaires.
- Bellier C., (2000), « L'ingénierie en formation d'adultes : Repères et principes d'action ». Ed Liaisons.
- Bellier S., (2002), « L'ingénierie en formation d'adultes », Éditions Liaisons, Paris.
- Brémaud L., et Guillaumin C., (2010), « L'archipel de l'ingénierie de la formation », Collection des Sociétés.
- Cavignaux-Bros D., (2023), « Ingénierie pédagogique et numérique », Ed. Harmattan.
- Collardyn D., (1985), « Vers une ingénierie des formations », Éducation Permanente, n° 81.
- Delorme C., (1994), « L'évaluation en question », ESF, Paris.
- Dennerly M., (1999), « Piloter un projet de formation : du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité », Paris, ESF.
- Dennerly M., (1999), « Évaluer la formation, ESF », Paris, 2001. 105.
- Figari G., (1994), « Évaluer, quel référentiel ? » Bruxelles, De Boeck – Wesmael.
- Figari G., (1994), « Évaluer, quel référentiel ? » Éditions De Boeck, Bruxelles.
- Guittet A., (1998), « Développer les compétences, par une ingénierie de la formation », ESF, Paris, 2e éd.
- Hadji C., (2000), « L'évaluation, règles du jeu », 6e édition, Paris, ESF.
- Joras M., (1995), « Le bilan de compétences », PUF, Que sais-je ? n° 2979.
- Laurens P. et al., (1998), « Construire la qualité de la formation », Éditions Eres.
- Le Boterf G., (1999), « L'ingénierie des compétences », Paris, Éditions d'Organisation.
- Le Boterf G., (2006), « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Paris, Éditions d'Organisation, 5e éd.
- Meignant A., (1991), « Manager la formation »,

Paris, Éditions Liaisons.

Parmentier C., (2012), « L'ingénierie de la formation », 2ième Ed. Eyrolles.

Ponchelet A., (1990), « Ingénierie ou ingénieries ? », Actualité de la Formation Permanente.

Saint Sauveur A., (1990), « Le plan de formation dans les PME-PMI », Paris, Éditions d'Organisation.

Tricot A., (2020), « Précis d'ingénierie pédagogique », 2ième Ed. De Boeck Supérieur.

Date de réception : 28/04/2024

Date d'acceptation : 28/05/2024

Date de publication : 02/07/2024