

Evaluation à froid de la formation continue comme levier de performance de la GRH : Cas de la société Al Omrane Rabat

Post-training evaluation of continuous Training as a Performance Leverage for HRM : Case of Al Omrane Rabat

Hamid AIT LEMQEDDEM

Professeur Chercheur

Université Ibn Tofail-Kenitra

Ecole nationale de commerce et de Gestion-Kenitra

Laboratoire des sciences de gestion d'Organisation

lemqeddem@hotmail.com

Siham BOUKLATA

Doctorant chercheur

Université Ibn Tofail-Kenitra

Ecole nationale de commerce et de Gestion-Kenitra

Laboratoire des sciences de gestion d'Organisation

bouklata.siham@yahoo.fr

Date de soumission : 09/01/2020

Date d'acceptation : 01/03/2020

Pour citer cet article :

AIT LEMQEDDEM H. & BOUKLATA S. (2020) « Evaluation à froid de la formation continue comme levier de performance de la GRH : Cas de la société Al Omrane Rabat », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 526 - 543

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732804>

RESUME

Dans un environnement toujours plus concurrentiel, la mise à niveau du capital humain est devenue une condition de survie de toute organisation. L'évaluation est un outil de vérification de l'efficacité du dispositif de formation. L'étude de l'évaluation à froid chez la société Al OMRANE RABAT, cherche à définir les moyens de mise en œuvre des compétences acquises en formation sur le lieu de travail et énumère les facteurs de succès et de pertinence de cette évaluation.

L'intérêt de l'étude est conforté par le standing de la société et son engagement sur la voie de modernisation et de performance à l'instar de plusieurs entreprises étatiques, l'élément humain étant considéré comme principale ressource à développer.

La méthodologie retenue consistait en un dispositif de recherche exploratoire, qualitative et interprétative. Ce dispositif conjugue une recherche documentaire à un sondage à travers un guide d'entretien fondé sur quatre thèmes.

Les résultats ont montré l'utilité de l'évaluation à froid, ses caractéristiques, sa pratique, ses limites ainsi que les facteurs clés de succès.

MOTS CLES : « Evaluation à froid » ; « Dispositif de formation » ; « Formation continue » ; « performance » ; « ressources humaines ».

ABSTRACT

In an increasingly competitive environment where performance and quality are the watchword, the upgrading of human capital has become a prerequisite or even a survival of any organization. Evaluation is a tool for verifying the effectiveness of the training device. The investigation of the long-term evaluation in Al Omrane company in Rabat aims at delimiting the means used in implementing the skills acquired during the training at the workplace, and, listing the factors of success and the relevance of the evaluation in question.

The interest of the study is supported by the standing of the company and its commitment towards modernization and performance like many state enterprises, as the human element is considered the main resource to be developed.

The methodology used consisted of a system of exploratory, qualitative and interpretative research. This system was based on a review of the literature and a survey based on an interview guide enclosing four themes. The results showed the usefulness of the post-training evaluation and determined its characteristics, its practice, and its limitations as well the key factors of success.

Key words: "Post-training evaluation"; "training device"; "Continuous training"; "performance"; "human resources".

INTRODUCTION

Les organisations évoluent, de nos jours, dans un environnement en perpétuelle mutation. Au même titre que tout organisme vivant, l'entreprise subit des pressions environnementales auxquelles elle doit répondre pour survivre. Parmi les contraintes les plus courantes qui poussent les organisations à changer, on note les défis fondamentaux : l'accroissement des connaissances, les progrès techniques, l'évolution des systèmes de valeurs, l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques et commerciales franchissent toute frontière, la rigueur devient indispensable. Le renchérissement des investissements impose la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité d'évoluer pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La combinaison de ces facteurs impose l'adoption de nouvelles logiques de gestion des ressources humaines (GRH). Cela exige alors à l'entreprise de développer en ses hommes et femmes, les compétences et capacités qui lui permettront de faire face à l'instabilité de l'environnement. La performance ne se limite plus à la « productivité », mais elle se décline aussi au niveau GRH en termes de gestion des compétences, de formation, de motivation, ... Quelque soit le type d'organisation et les objectifs que l'entreprise s'est définis, la performance globale de l'entreprise résulte de différents facteurs : L'efficacité et l'efficience humaines conditionnent de manière forte ces deux performances. La formation est le principal outil pour gérer une performance humaine, la comprendre et la faire évoluer. Il est impératif de l'associer à un processus d'évaluation qui permettra de la mesurer, la piloter et surtout l'améliorer de façon réactive. L'absence d'une définition unique et univoque du plan de formation dans les textes réglementaires, n'empêche pas toute entreprise, quel que soit sa taille et son statut juridique, à participer au développement de son plan de formation professionnelle qui consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. Dans ce cadre, l'évaluation à froid joue un rôle essentiel, elle est définie comme la mesure des effets de l'action de formation. Il est question **d'évaluer le degré de traduction des compétences acquises lors de la formation en comportements professionnels dans des situations concrètes de travail.** Lorsque l'action de formation est terminée, une évaluation du transfert (à froid) Permettra de corroborer que les compétences acquises sont en effet mises en place sur le poste de travail. L'évaluation à froid est souvent réalisée par le supérieur hiérarchique qui est à même de juger si son collaborateur a pu ou non mettre en pratique la formation réalisée.

En effet, les ressources humaines dans le secteur public au Maroc, ont pendant longtemps souffert d'une gestion purement administrative, le Maroc, aujourd'hui, se trouve dans l'obligation de faire des profondes restructurations au niveau d'évaluation de dispositif de formation des organisations marocaines et ce dans divers domaines, aussi bien dans le secteur privé que public. Ces ressources humaines qui sont souvent négligées, voire occultées dans les programmes de réforme administrative. Comme modèle, le Groupe Al Omrane représente un bon exemple d'étude des ressources humaines qui sont prises comme variable clé dans sa stratégie de développement et non plus comme un facteur générateur de coût. Le groupe est parfaitement engagé pour la valorisation de son capital humain. La formation se trouve au centre de sa politique. Ce travail consiste à une étude de terrain sur le cas de la société « AL OMRANE RABAT ». Le but est d'analyser la place d'évaluation à froid dans la gestion des ressources humaines au sein de cette société. A cet effet, la problématique s'articule autour de la question centrale suivante : **Par quel moyen s'assurer de la bonne mise en œuvre des compétences acquises en formation sur le lieu de travail ?** En parallèle, il y a lieu de répondre aux questions suivantes :

- L'évaluation à froid relève-t-elle une déperdition de compétences acquises avec le temps où leur ancrage pour de bons chez les employés ? »
- Quelles sont les caractéristiques de l'utilité de l'évaluation à froid, sa valeur ajoutée et sa consistance ?
- Quelles sont les particularités de la perception par le personnel et les limites de l'évaluation à froid ?

Afin de répondre a ces questions, les objectifs de cette recherche sont d'explorer, expliquer, prédire (Allard-Poesi et Marechal (1999), « Construction de l'objet de recherche » in ThietarT, R.-A. **Méthode de recherche en management, Paris, DUNOD p (34-56)**). les éléments qui assurent la performance des compétences acquises en formation professionnelle. A cet effet, cette recherche vise les principaux objectifs suivant :

- Mesurer l'adhésion du personnel à l'évaluation à froid et explorer son attitude et sa perception vis-à-vis de cette pratique ;
- Etudier la pratique de l'évaluation à froid dans la société ;
- Déterminer les facteurs clés de réussite de la pratique de l'évaluation à froid;
- Evaluer et formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer et réussir cette pratique.

Ce travail comporte le cadre conceptuel qui s'articulera sur l'analyse des notions de base de la formation continue et sur l'évaluation de la formation ainsi que le lien entre les deux concepts et il comprendra aussi les différents types de cette évaluation selon le moment d'action dans le processus de la formation. En suite la projection de cette étude consistera sur un cas pratique, à savoir l'évaluation à froid du dispositif de formation chez la société Al Omrane Rabat. Une succincte présentation de la société en question à travers un recueil documentaire et une déclinaison de la Méthodologie. Finalement, il présentera une recherche pratique matérialisée par un guide d'entretien, avec l'ensemble des résultats synthétisés et interprétés dans le but de formuler des recommandations.

1. LE CADRE CONCEPTUEL

La formation professionnelle continue est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences. La mise en place d'un plan de formation participe largement à améliorer les compétences des salariés tout en développant la compétitivité de l'entreprise. A ce titre, l'évaluation de la formation est un dispositif stratégique indispensable. Le plan de formation est défini comme suit: « L'expression correcte de la politique de formation d'une entreprise, il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés dans un horizon donné, propre à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel dans l'entreprise des connaissances à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise. » (J.P Citeau, « GRH », Edition Armand Colin, Paris 1994. P90).

Dans ce cadre, l'évaluation de la formation est un dispositif stratégique nécessaire. Le dispositif de formation peut être défini comme un système formel d'apprentissage, c'est un ensemble de moyens matériels et humains, correspondant à une forme de socialisation particulière (G. Simmel, 1981) destinée à faciliter un processus d'apprentissage (Bernard Blandin, 2001) Ce dispositif intègre la démarche globale de formation en entreprise dans sa dimension prévisionnelle et opérationnelle adossée à un couple évaluation correction continue. L'évaluation selon (**Hazebrouck.A ,1980**), c'est « évaluer, c'est s'interroger sur la valeur, la portée, le sens de l'action qu'on vient d'engager » L'évaluation recouvre un ensemble des pratiques : C'est l'appréciation globale de l'efficacité du dispositif et de son pilotage, l'évaluation des acquis de formation et des acquis en situation de travail dont les modalités ont été conçues en amont du processus. Evaluer un dispositif de formation ce n'est pas seulement évaluer les apprentissages mais évaluer l'atteinte de tous les effets

attendus : « En quoi le dispositif est-il utile et efficace ? ». Il faut donc inventorier l'ensemble des effets attendus par les protagonistes sur un dispositif de formation.

La formation peut contribuer pleinement dans la construction des compétences, et le développement du professionnalisme. En ce sens, la formation initiale ou professionnelle peut jouer un rôle important du moment où elle peut permettre aux individus de posséder la matière grise, et c'est à eux de la développer tout au long de leurs parcours professionnels, « les gens, d'abord, ont une qualification et puis, en plus, ils ont une compétence qu'on éprouve dans l'entreprise ». (Reynaud, 2001, p8).

A la lumière de ces définitions, on peut distinguer deux types d'évaluation : Le premier type concerne l'évaluation de dispositif de formation qui représente la mesure de l'efficacité du dispositif de formation, autrement dit la performance de la partie opérationnelle du dispositif et l'écart des résultats par rapport des objectifs escomptés et le deuxième type d'évaluation, c'est l'évaluation des actions de formation qui s'intègre dans l'ensemble de l'ingénierie de formation et qui constitue un élément central dans ce processus. Elle permet au formateur de mesurer son degré d'efficacité lors de la diffusion de l'activité de formation. Elle peut également lui servir à repérer des points précis à améliorer et des changements à apporter dans l'avenir au programme de formation , Le modèle dominant en matière d'évaluation est celui qu'a proposé l'Américain Donald Kirkpatrick (1959) à quatre niveau, il y a déjà cinquante ans..

Tableau 1: Kirkpatrick D.L. (1959), Evaluating Training Programs, 2nd ed., Berrett Koehler, San Francisco

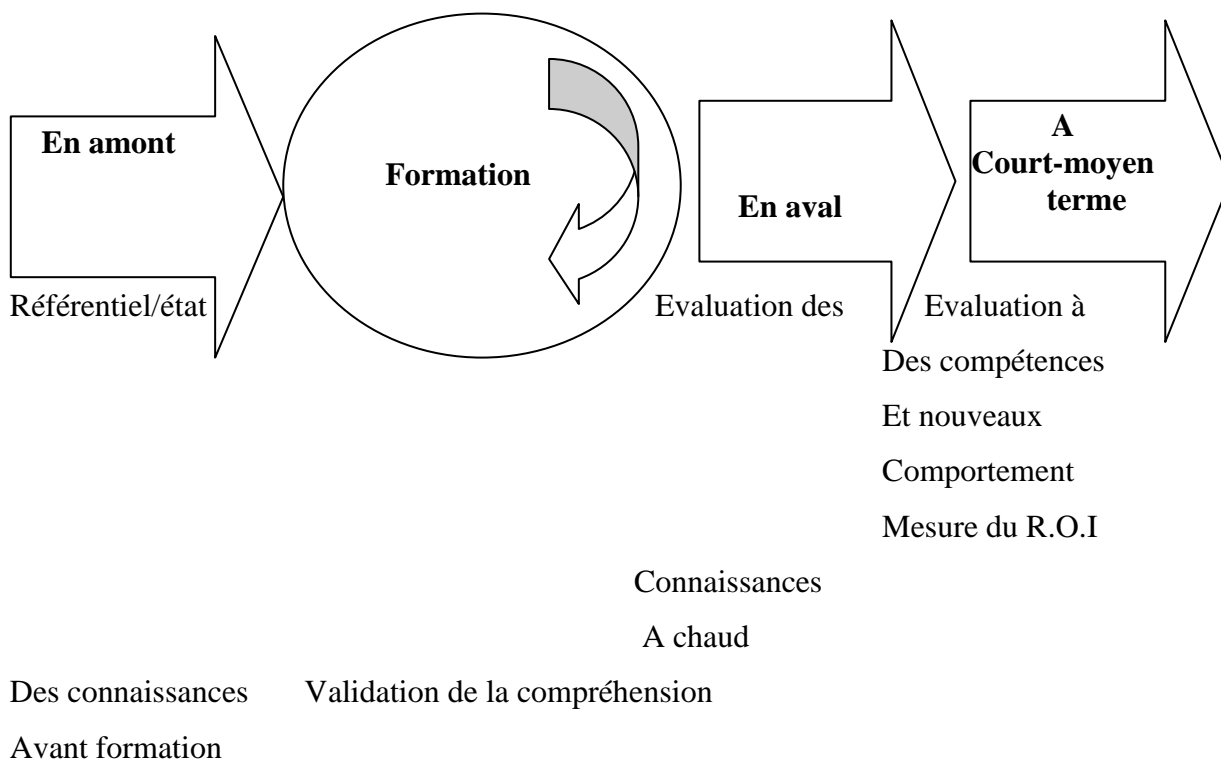
Niveau	Concept	Question traitée	Méthode et indicateurs
Réaction	Satisfaction	Quelle perception les participants ont-ils de la formation ?	programme, questionnaires et entretiens concernant la satisfaction quant à: l'organisation pédagogique les supports l'animation de la formation, etc. et plus rarement des avis sur: la densité des contenus la maîtrise des contenus la transférabilité des savoirs, etc.
Apprentissage	connaissances	Ont-ils acquis les connaissances et compétences souhaitées lors de la formation?	Examens de connaissance, Exercices traduisant une connaissance. Observation et entretiens, si possible avant et après la formation Autoévaluation par le stagiaire ou entre pairs.

			Observations par le formateur. Mesures et entretiens par le gestionnaire de formation ou le commanditaire (nécessité de définir les connaissances visées)
Comportement	Application de l'apprentissage dans les comportements	L'apprentissage des participants a-t-il changé leur comportement?	Idem en se basant sur des savoir-faire Grille d'observation comportementale À effectuer après quelques mois (Kirkpatrick et Kirkpatrick, 2007b) (nécessité de définir les savoir-faire visés)
Résultats	Application dans l'activité visée ou répercussions pour le commanditaire	Y a-t-il un changement dans les pratiques et ce changement amène-t-il les résultats escomptés ?	Indicateurs de productivité, de rentabilité, de turnover et de coûts humains (nécessité de définir les indicateurs visés)

Source : D. Gilibert, I. Gillet/Pratiques psychologiques 16 (2010) 217–238

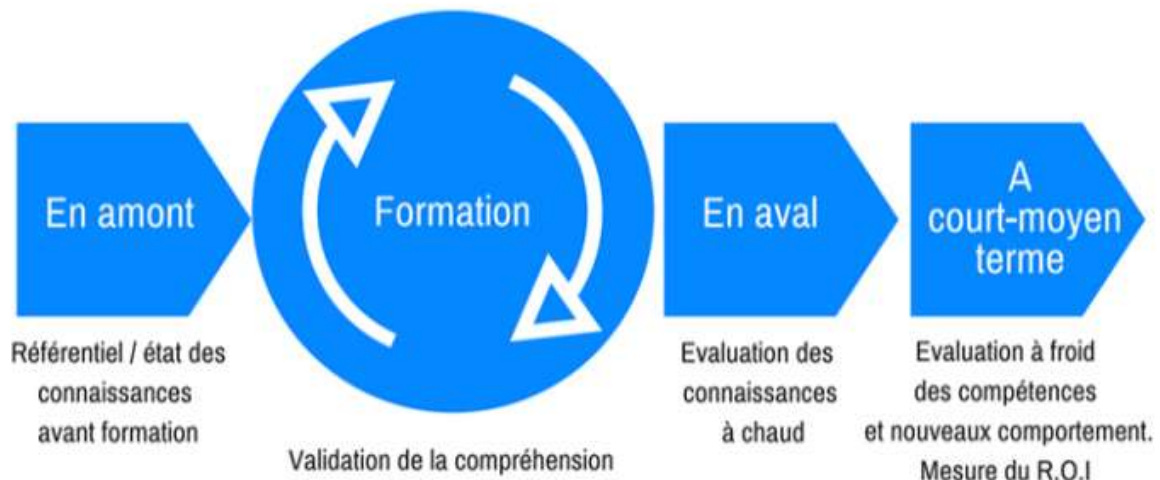
On peut distinguer aussi deux types d'évaluation de la formation en entreprise, selon le moment d'action dans le processus de la formation, qui sont l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid (figure 1).

Processus d'évaluation de la formation



Source : Marielle de Miribel 2012, Anexe 2(p323.350)

Processus d'évaluation de la formation



L'évaluation à chaud : Cette évaluation se fait au cours et directement à la fin de la formation. L'évaluation à chaud, dans les actions de formation continue, permet d'une manière, certes rustiques, d'obtenir un jugement, par les stagiaires, sur la formation. Il est ainsi possible, en fonction des résultats obtenus de percevoir le niveau d'implication des stagiaires. Pratiquement, elle englobe le niveau de satisfaction et d'apprentissage qui peut être relevé généralement par la grille d'évaluation à chaud (figure 2).

Figure 2 : Grille d'évaluation à chaud

Grille d'évaluation de la formation « à chaud »

1. Commencez par quelques questions simples pour évaluer la formation

	Oui totalement	Oui en partie	Insuffisam- ment	Non pas du tout
➤ Le rythme de la formation vous a-t-il paru satisfaisant ?				
➤ Les horaires étaient-ils adaptés au contenu de la formation ?				
➤ Êtes-vous satisfait des conditions d'organisation ?				
➤ Le programme de la formation a-t-il été respecté ?				
➤ Le formateur vous a-t-il semblé performant ?				
➤ La qualité des supports est-elle suffisante ?				
➤ Pensez-vous que l'objectif de la formation est atteint ?				

2. Pensez également à formuler des questions ouvertes. Par exemple :

- Quels sont les « plus » de la formation ?

- Que faudrait-il changer dans cette formation ?

- Que vous a-t-elle apportée ?

L'évaluation à froid : En d'autres termes, cette évaluation à froid est la mesure des effets de l'action de formation. Il s'agit donc d'évaluer dans quelles mesures, les capacités acquises en formation sont traduites en comportements professionnels dans des situations réelles de travail. Lorsque l'action de formation est terminée, une évaluation du transfert (à froid) permettra de vérifier que les compétences acquises sont effectivement mises en œuvre sur le poste de travail. L'évaluation à froid est souvent réalisée par le supérieur hiérarchique qui est à même de juger si son collaborateur a pu ou non mettre en pratique la formation réalisée. Autrement dit, le responsable hiérarchique rencontre son collaborateur qui a suivi la formation dans la semaine suivant la fin de la formation et décide avec lui d'un plan de suivi de la formation. Ensuite ce plan de suivi et d'une façon plus générale l'ensemble de la formation,

seront évalués lors de l'évaluation annuelle « MPO »¹ ou en cas de besoin à une date arrêtée en commun accord entre le responsable de formation et le demandeur de formation et qui devra être généralement fixée au minimum trois mois après la formation. Généralement, elle est pratiquée selon les objectifs fixés par la formation (figure 3).

Figure 3 : Grille d'évaluation à froid

Grille d'évaluation de la formation « à froid »

➤ Intitulé de la formation _____

➤ Stagiaire - Prénom et nom : _____

➤ Évaluateur - Prénom et nom : _____

Fonction : _____

Il s'agit d'évaluer en différé « à froid » la mise en œuvre en situation de travail des compétences acquises, au moins trois mois après la formation.

OBJECTIFS (ÊTRE CAPABLE DE ...)	Acquis	Non acquis	En cours d'acquisition
➤ Objectif 1: _____			
➤ Commentaires _____			
➤ Objectif 2: _____			
➤ Commentaires _____			
➤ Objectif 3: _____			
➤ Commentaires _____			

➤ En pratique dans votre travail, quels changements avez-vous constaté ? _____

➤ Donnez la parole au salarié - Faites vos commentaires : _____

L'évaluation de la formation est multiple et peut être fastidieuse, mais elle est nécessaire à l'entreprise d'obtenir un solide retour sur investissement en validant les apports bénéfiques des dispositifs dispensés.

¹ Le management par objectif

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie repose sur un paradigme de recherche positif qui adopte un corpus de démarches cohérent englobant les méthodes qualitative, déductive, exploratoire et interprétative. A cet effet, une étude qualitative exploratoire déroulée dans le milieu de vie naturel des personnes désignées semblera plus appropriée à la nature des informations recherchées.

L'étude a été portée sur la société Al Omrane Rabat, son expertise est dépassée les 36 années dans le secteur de l'Habitat en tant qu'acteur régional, économique, public et citoyen. C'est une société anonyme de droit privé décrétée par la loi 27-03 dont le décret d'application a été publié le 11/06/2007. Ainsi, au-delà du souci de réaliser des performances de production d'unités d'habitat, Al Omrane Rabat a institué le management participatif comme une priorité pour la mise en place de structures adéquates et performantes, le Groupe Al Omrane, place l'élément humain au cœur de sa dynamique de développement et le positionne en tant que facteur principal pour relever ses défis.

L'échantillon retenu se voulait le plus représentatif possible et comprenait sept cadres relevant des différents départements et ayant tous des relations directes ou indirectes avec l'évaluation à froid en y intervenant ou tout simplement en la subissant. Les cadres de cet échantillon étaient répartis entre la Direction des ressources humaines et les autres directions. Ils ont été choisis de façon aléatoire appartenant à des services d'activités différents.

Un guide d'entretien ouvert a été élaboré, afin de permettre à nos interlocuteurs de s'exprimer librement, sans contraintes et sans limites. Le guide d'entretien fut destiné aux cadres de la société, il comporte quatre objectifs constitués de plusieurs axes. L'enquête s'est déroulée progressivement de la connaissance du concept, jusqu'à la perception de l'évaluation à froid par les répondants.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Les résultats déduits peuvent être synthétisés dans deux grands axes importants qui répondent parfaitement à la problématique et à l'objectif objet de la recherche : Le premier axe expose les caractéristiques de l'utilité de l'évaluation à froid, sa valeur ajoutée et sa consistance et le deuxième axe dévoile les particularités de la perception par le personnel et les limites de l'évaluation à froid.

3.1 Utilité de l'évaluation à froid, sa valeur ajoutée et sa consistance

Si les deux types d'évaluation sont intéressants, l'évaluation à froid est la mieux appropriée pour vérifier l'ancrage définitif des compétences et leur mise en pratique. C'est un outil performant pour s'assurer de l'efficacité du dispositif de formation. Grâce à l'évaluation à froid, on peut mesurer le degré de retenue des compétences acquises et la pertinence de leur application sur le terrain pour l'exercice des tâches quotidiennes. Ces deux points constituant un objectif essentiel du dispositif de formation, l'évaluation à froid s'avère un outil de choix pour vérifier l'efficacité. Comparée à l'évaluation à chaud, l'évaluation à froid concerne le long terme et permet la vérification de l'acquisition définitive de compétences et la consolidation de ces acquis. L'évaluation à froid devient un outil incontournable lors de l'établissement du plan de formation, le choix des prestataires, la composition des groupes.... Le dispositif de formation étant un système indissociable, son évaluation à froid devra s'intéresser à sa globalité et fera ainsi partie de son analyse systémique. Elle devra s'intéresser aux éléments entrants, éléments sortants, écarts avec les objectifs préétablis...de façon à étudier l'efficacité du dispositif.

Les actions de communication et de sensibilisation pour favoriser l'adhésion du personnel à l'évaluation à froid doivent être lancées à l'entame du dispositif. Les outils sont aussi multiples que variés. Le test écrit paraît le moyen le mieux approprié pour l'évaluation à froid. Il devra toutefois être complété par des tests pratiques. L'évaluation à froid reste un concept nouveau et assez méconnu. Il est tout à fait normal de constater une certaine réticence de certains employés à l'image de toute nouveauté. Seule une action d'explication et de sensibilisation à son intérêt peuvent faire aboutir à l'opération. La meilleure motivation du personnel c'est de lui montrer qu'il est au centre de tout le processus et qu'il reste l'élément générateur de toute décision concernant le dispositif de formation. Plus il se sentira mis en valeur, plus il adhérera efficacement à l'évaluation. En dépit de tous les efforts de persuasion consentis pour favoriser l'adhésion du personnel à l'évaluation à froid, certains employés continuent à l'appréhender avec méfiance.

L'évaluation à froid est un outil efficace de mesure de la déperdition des compétences à moyen et long terme et de la pertinence de leur mise en application, elle sert aussi à travers ces résultats à planifier les actions de recyclage et de consolidation. La nature des compétences enseignées et surtout la qualité de formation impactent l'ancrage des acquis. L'évaluation à froid peut se faire au minimum après un mois jusqu'au à trois mois à partir de

la fin du processus de formation, elle doit s'étaler sur une durée déterminée et porter sur le processus dans sa globalité en tant que système indissociable. Le plus souvent, il s'agit d'une action qui s'inscrit dans le temps et dans la continuité. L'évaluation s'étale sur une période déterminée à travers une série de tests. Nonobstant, des évaluations ponctuelles peuvent être envisagées de temps à autre.

L'évaluation à froid devient progressivement systématique à la société Al Omrane Rabat., elle est en cours de généralisation pour devenir automatique et faire suite à chaque action de formation. Les actions de formation de toutes catégories confondues sont planifiées annuellement, les formations de rappel ou de recyclage n'échappent pas à cette règle. Généralement, les résultats des évaluations à froid menées au cours de l'exercice seront tenues en compte lors de la programmation de ces formations de recyclage ou de rappel pour l'exercice suivant.

3.2. Perception par le personnel et les limites de l'évaluation à froid

La politique de gestion des Ressources Humaines d'Al Omrane Rabat donne, aux collaboratrices et collaborateurs, une visibilité en termes des droits et responsabilités et en termes d'évolution de carrière et de rémunération. La société Al Omrane Rabat peut se targuer de disposer d'un capital humain constituant la richesse principale de l'entreprise. Miser sur la formation pour développer de nouvelles compétences ou renforcer les compétences clés, telle est la nouvelle stratégie de la société à travers sa nouvelle politique de gestion de son capital humain. Le Groupe Al Omrane adopte une politique de formation généralisée et homogène au niveau de toutes les filiales. Cette politique est définie de manière à assurer la disponibilité de compétences clés et prioritaires à l'activité du Groupe et de développer le potentiel des collaborateurs pour les préparer aux métiers nouveaux.

A travers cette approche, une logique de management par les compétences s'impose pour répondre aux besoins du Groupe. Celle-ci se base sur une analyse fine des écarts entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires. Le personnel présentant inévitablement des profils hétérogènes. Seuls des tests personnalisés donneront une image fidèle et assureront la fiabilité de l'évaluation. le test écrit est le plus adapté. L'évaluation doit être personnalisée vu l'hétérogénéité du personnel. On tentera d'avoir des segments homogènes. L'attitude du personnel face à l'évaluation à froid est nuancée. L'associer à l'opération et lui montrer qu'il en est l'élément central est la meilleure motivation pour son

adhésion à cette pratique. Des tests de positionnements préalables pour constituer des segments homogènes sont indispensables. Toute action inhérente au dispositif de formation y compris son évaluation ne peut avoir de sens que s'elle touche des segments d'employés à profils homogènes. Pour parvenir à cette fin, les tests de positionnement permettent de déterminer avec exactitude le profil de chaque employé pour constituer des segments homogènes à partir de profils similaires. En dépit de la ferme volonté de la société de progresser dans l'évaluation à froid, les moyens humains et matériels y affectés demeurent insuffisants. La pratique est toujours à ses premiers balbutiements, mais il y a une évolution notable de ces moyens.

Chez la société ALOMRANE Rabat, les moyens humains et techniques affectés à l'évaluation à froid sont insuffisants mais en évolution. L'évaluation devient progressivement systématique. Elle impacte les actions de formation postérieures et s'inscrit dans un cycle d'amélioration continue. C'est une base de décision pour des formations de rappel ou recyclage.

L'adhésion du personnel de la société à cette pratique est nuancée. Elle dépend de plusieurs facteurs dont l'âge, le niveau intellectuel, le grade, le poste... Le personnel est rarement associé aux décisions d'évaluation à froid. La communication reste à améliorer pour éviter le désintérêt à l'évaluation. L'attractivité du contenu de la formation dépend de son applicabilité sur le terrain. L'attitude du personnel d'Al Omrane Rabat est évidemment nuancée et diversifiée. Entre adhésion et réticence, les facteurs de différenciation des attitudes restent multiples. Les plus cités sont l'âge, le niveau intellectuel, le grade et le poste.

Les limites de l'évaluation à froid chez la société Al Omrane Rabat peuvent être énumérées comme suit :

- Assimilation limitée du personnel pour le concept.
- La communication sur cette pratique reste très en deçà du niveau requis. Il en résulte un faible engouement du personnel.
- Difficulté à acquérir l'adhésion complète du personnel à l'évaluation à froid et à le convaincre d'en être partie prenante.
- Les moyens humains et matériels affectés à l'évaluation à froid sont insuffisants pour le moment.

- L'attitude du personnel vis-à-vis de l'évaluation à froid est très nuancée. Elle dépend du profil de l'employé.
- Absence d'une segmentation pertinente du personnel en profils homogènes.

En dépit de son intérêt indiscutable, l'évaluation à froid mesure l'efficacité du dispositif de formation dans sa globalité mais ne peut déterminer avec précision la répartition entre la qualité de la formation et la nature des compétences à acquérir dans l'efficacité du dispositif.

Tableau 2 récapitulatif des particularités et des limites de l'évaluation à froid chez la société Alomrane Rabat

Grandeurs de mesure de l'évaluation à froid	Résultats déduits
L'évaluation à froid d'un dispositif de formation est plus importante que les autres types d'évaluation de formation	- L'évaluation à froid est la mieux appropriée pour vérifier l'ancrage définitif des compétences et leur mise en pratique. C'est un outil performant pour s'assurer de l'efficacité du dispositif de formation
l'évaluation à froid permet de mesurer la déperdition de compétences à moyen terme	- L'évaluation à froid est un outil efficace de mesure de la déperdition de compétences à moyen et long terme et de la pertinence de leur mise en application, l'évaluation sert aussi à travers ces résultats à planifier les actions de recyclage et de consolidation. La nature des compétences enseignées et surtout la qualité de formation impactent l'ancrage des acquis.
Les déterminants d'application de l'évaluation à froid (Temps, test, perception, communication et de sensibilisation)	- L'évaluation à froid peut se faire au minimum après un mois voire trois mois à partir de la fin du processus de formation. Elle doit s'étaler sur une durée déterminée et porter sur le processus dans sa globalité en tant que système indissociable. le test écrit est le plus adapté. L'évaluation doit être personnalisée vu l'hétérogénéité du personnel. On tentera d'avoir des segments homogènes. - L'attitude du personnel face à l'évaluation à froid est nuancée. L'associer à l'opération et lui montrer qu'il en est l'élément central est la meilleure motivation pour son adhésion à cette pratique. Les actions de communication et de sensibilisation doivent être lancées à l'entame du dispositif. Des tests de positionnements préalables pour constituer des segments homogènes sont indispensables.
Les moyens humains et techniques affectés à l'évaluation	-Les moyens humains et techniques affectés à l'évaluation à froid sont insuffisants mais en évolution. L'évaluation devient progressivement systématique. Elle impacte les actions de formation postérieures et s'inscrit dans un cycle d'amélioration continue. C'est une base de décision pour des formations de rappel ou recyclage.

Les limites de l'évaluation à froid sont liées aux compétences du personnel	<ul style="list-style-type: none">- Assimilation limitée du personnel pour le concept.- La communication sur cette pratique reste très en deçà du niveau requis. Il en résulte un faible engouement du personnel.- Difficulté à acquérir l'adhésion complète du personnel à l'évaluation à froid et à le convaincre d'en être partie prenante.- Les moyens humains et matériels affectés à l'évaluation à froid sont insuffisants pour le moment.- L'attitude du personnel vis-à-vis de l'évaluation à froid est très nuancée. Elle dépend du profil de l'employé.- Absence d'une segmentation pertinente du personnel en profils homogènes.- L'évaluation à froid mesure l'efficacité du dispositif de formation dans sa globalité mais ne peut déterminer avec précision la répartition entre la qualité de la formation et la nature des compétences à acquérir dans l'efficience du dispositif.
---	---

Source : Elaboré par nos soins

CONCLUSION

De multiples enseignements sont conclus de l'étude établie sur la pratique de l'évaluation à froid du dispositif de formation de la société ALOmrane Rabat. sur son utilité, sa consistance, sa pratique, sa perception aux personnels et ses limites. L'utilité de l'évaluation à froid a été mis en évidence pour la vérification de l'ancrage des compétences enseignées et la mesure de la déperdition de ces compétences avec le temps, d'où son statut d'outil décisionnel pour la planification d'actions de rappel ou de recyclage. Aussi c'est un moyen fiable de sonder la qualité de formation, la pertinence du contenu enseigné et son applicabilité sur le terrain.

En plus de la consistance de l'évaluation à froid et ses propriétés ainsi que les caractéristiques de son application et ses limites, l'étude a émergé trois principales contraintes:

- La méfiance exprimée par certains employés à l'égard de cette pratique et leur attitude dubitative, comme c'est le cas pour tout produit nouveau.
- Le manque de sensibilisation et la défaillance de la communication pour expliquer l'intérêt du produit au personnel.
- Insuffisance des moyens humains et techniques affectés.

Finalement, l'évaluation à froid est une démarche qui permet l'élaboration et la mise en œuvre d'actions de formation répondant aux besoins réels du Groupe, du personnel et de ses

partenaires : à travers l'élaboration et mise en œuvre du plan de formation et le management de la formation.

BIBLIOGRAPHIE

- Alain Maignant ; « Manager la formation », éditions liaisons, 2006.
- Barbier J.M., 1994 (3^e éd.), « L'évaluation en formation » Paris, PUF.
- Bernard Blandin 2001; « des hommes et des objets pour une approche éco sociologique de la formation, Éducation permanente ».
- Christophe Parmentier « l'essentiel de la formation », préparer, animer, évaluer : 2^{ème} édition, 2007.
- Christophe Parmentier « l'ingénierie de formation », outils et méthodes, éditions d'organisation, 2008
- Claude Billet « le guide des techniques d'évaluation », performances, compétences, connaissances, 2^{ème} édition, DUNOD, 2008.
- Claude Lemoine – 2009 – « Se former au bilan de compétences - Comprendre et pratiquer la démarche » - 3^{ème} édition DUNOD.
- Dina Sensi, « L'évaluation dans les formations en entreprise »: Guide pratique, l'Harmattan 1992.
- Dennery, M. (2001). »Evaluer la formation », des outils pour optimiser l'investissement formation. Paris.ESFéditeur.
- Desgraupe, P, & l'homme, (1994). Évaluer la formation. Paris : Nathan.
- François-Marie GERARD 2003, « L'évaluation de l'efficacité d'une formation ».
- G. Simmel ; « Sociologie et Épistémologie », Paris : Puff, 1981.
- Guy Le Boterf « Ingénierie et évaluation des compétences » 4^{ème} édition entièrement renouvelée ; éditions d'organisation.
- Hazebrouck.A : Libellés : Hazebrouck formation des Jeunes 1980.
- Jacques Soyer : « Fonction formation » – ANDCP – les Editions d'Organisations –
- Jean-Luc GUYOT, Christine MAINGEST « La formation professionnelle continue » : stratégies collectives : «(Eds) :2006.
- Jonathan Pottiez , « L'évaluation de la formation. - Pilotez et maximisez l'efficacité de vos formations », - 2e éd,DUNOD.
- J.P Citeau, « GRH », Edition Armand Colin, Paris 1994. P90).

- Kirkpatrick D.L. (1959), Evaluating Training Programs, 2nd ed., Berrett Koehler, San Francisco.
- Le Boterf G., 1990, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation ». Paris, Ed. d'organisation.
- Le Boterf, Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences » 6e édition.
- Madeleine Doubet « Construire un plan de formation »:2^{ème} édition ».
- Michel Via « Se former pour évaluer » : se donner une problématique et élaborer des concepts, 2^{ème} édition, 2009
- Pain A., 1992, « Evaluer les actions de formation ». Paris, Ed. d'organisation
- Sylvie Faisandrier, Jacques Soyer « fonction formation » : Eyrolles-les Editions d'Organisations-2007.