

**Najoua Mezghani**

Département des Sciences Économiques et de Gestion, Institut Supérieur des Études Technologiques de Sfax, TUNISIE, [najouamezghani@yahoo.com](mailto:najouamezghani@yahoo.com)

**Malika Ayadi**

Département des Sciences Économiques et de Gestion, Institut Supérieur des Études Technologiques de Sfax, TUNISIE, [malika\\_elichy@yahoo.fr](mailto:malika_elichy@yahoo.fr)

## **Introduction**

Le présent travail, consiste à évaluer une action de formation intitulée « La Programmation Neuro Linguistique PNL », adressée aux enseignants et administrateurs de l'ISET de Sfax. Cette formation est réalisée dans le cadre du projet PAQ (Programme d'Appui à la Qualité de l'enseignement supérieur) de l'ISET de Sfax. Il s'agit d'accomplir: une évaluation à chaud, qui concerne l'appréciation des acquis afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs de la formation, et une évaluation à froid, et ce afin de connaître l'opinion des apprenants vis à vis de la personne ressource, de l'environnement de la formation, du transfert et de l'impact.

## **Méthodologie**

Notre démarche méthodologique, s'inspire des deux modèles, celui de Kirkpatrick D.L. and Kirkpatrick J.D. (2006), et de celui de Gérard F.M (2000). Le modèle Kirkpatrick propose quatre niveaux d'évaluation de la formation, à savoir, (i) niveau qui concerne la réaction ou l'opinion, (ii) niveau qui concerne l'apprentissage ou les acquis, (iii) niveau qui concerne le comportement en milieu de travail ou le transfert pédagogiques, (iv) et le niveau qui concerne les résultats ou niveau opérationnel. Pour Gérard F.M, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation peut se faire en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, (i) La première dimension concerne l'évaluation des acquis, (ii) la deuxième dimension considère le transfert, (iii) et la troisième dimension concerne l'impact de l'action de formation.

Processus de suivi de la réalisation de l'action de formation PNL

Le processus suivi pour réaliser l'action de formation PNL est composé de sept étapes qui sont : (i) choix de la thématique, (ii) préparation du terme de référence TDR, (iii) lancement de l'appel d'offre, (iv) sélection des formateurs, (v) choix final du prestataire, (vi) évaluation à chaud et (vii) évaluation à froid. 2- Démarche d'évaluation de l'action de formation en Programmation Neuro - Linguistique (PNL)

Présentation de l'action de formation PNL :

La formation PNL avait pour objectif général, de développer la capacité des participants à maîtriser et à optimiser leur potentiel mental et leurs ressources personnelles afin d'améliorer la qualité de leur prestation.

Les objectifs spécifiques de la formation PNL sont:

(O1): Acquérir les techniques de base de la PNL, (O2): Fixer et réaliser leurs objectifs personnels et professionnels tout en restant en cohérence et en harmonie avec leurs critères et valeurs, (O3): Favoriser un climat de confiance et de coopération aussi bien en interne (enseignants-collègues et enseignants-étudiants) qu'en externe dans le cadre des projets de coopération avec le tissu économique (enseignants-acteurs économiques), (O4): Développer une attitude positive favorable à l'action et à l'initiative en direction de leurs objectifs, (O5): Développer leurs aptitudes à gérer le temps, susciter

l'adhésion, et motiver leurs étudiants dans un processus d'apprentissage dans le plaisir, (O6): Développer une grande flexibilité comportementale et la mettre en pratique, dans la vie personnelle et professionnelle, (O7) : Maitriser les outils nécessaires pour gérer le stress et transformer une situation difficile ou de tension en une opportunité d'écoute et de motivation, (O8): Gérer les états internes, (O9): Développer leur capacité à maitriser et à optimiser leur potentiel mental et leurs ressources personnelles.

#### Participants et taux de présence

Le comité a fixé la modalité d'inscription à la formation en contactant les chefs de départements, qui ont été chargés de désigner les participants selon un quota préétabli. Les participants étaient au nombre de trente-huit (38), dont deux administrateurs. La répartition par département et le taux de présence sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau 1 : Répartition des différents types d'essais dans chacun des blocs d'essais

Département	SEG	TI	GP	GC	GM	Admin
Nombre de participants	10	8	7	4	7	2
Pourcentage des participants	26,31%	21,05%	18,42%	10,52%	18,42%	5,26%
Moyenne des présences	70,2%	83%	55,4%	72%	62,5%	44%

SEG: département des Sciences Economiques et de Gestion, TI : département des Technologies de l'Information, GP : département de Génie de Procédés, GC : département Génie Civile, GM : département Génie Mécanique. Admin : Administrateurs.

#### Questionnaires

Deux questionnaires ont été administrés, le premier est un questionnaire d'évaluation à chaud ou dévaluation des acquis, conçu par la formatrice et administré à la fin de la formation au cours de la dernière séance.

Il s'agit d'un questionnaire qui vise à déterminer le degré d'assimilation des connaissances et des capacités acquises, ainsi que le degré de satisfaction à la fin de la formation. Alors que le deuxième est un questionnaire à froid qui a été créé par l'équipe PAQ et dirigé après une période d'essai des connaissances acquises, il a pour objectif d'évaluer les acquis et l'évolution des comportements en situation professionnelle, et de mesurer l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation, qui seront appréciés à travers des indicateurs de performance. Le questionnaire d'évaluation à froid repose sur quatre axes, chaque axe est mesuré par un ensemble d'items.

#### Résultats

Nous présentons dans ce qui suit les principaux résultats des deux évaluations réalisées.

##### 1- Évaluation à chaud

A cette étape, il s'agit d'une évaluation des acquis telle quelle été présentée par les deux modèles précités. Elle concerne l'appréciation des connaissances acquises à l'issue de la formation, en d'autres termes s'assurer de l'atteinte des objectifs à la fin de la formation. Après administration du questionnaire de satisfaction, les résultats sont présentés dans la figure suivante qui montre que la moyenne des notes attribuées de la part des participants sur les neuf objectifs visés varie entre sept et huit. Ce résultat est fort encourageant puisqu'il montre que la formation a réussi et a permis d'atteindre les objectifs visés.

Nous remarquons que la moyenne sept a été attribuée aux trois objectifs suivants :

- O7 : Maitriser les outils nécessaires pour gérer le stress et transformer une situation difficile ou de tension en une opportunité d'écoute et de motivation.

- O8: Gérer les états internes.
- O9: Développer leur capacité à maîtriser et à optimiser leur potentiel mental et leurs ressources personnelles.

Concernant les trois objectifs 07, 08 et 09, la distribution des notes est large, chose qui est tout à fait compréhensible du fait que ces trois objectifs sont très liés et dépendent de la maîtrise des états internes qui nécessite, de la part des participants, une intégration des principes de base de la PNL. Une partie du questionnaire d'évaluation à chaud a porté sur la détection des points forts et la proposition de pistes d'amélioration de la part des participants. Afin de compléter cette évaluation une évaluation à froid s'avère indispensable pour apprécier le transfert et l'impact de cette formation.

## 2- Évaluation à froid

La démarche de l'évaluation à froid, concerne la réaction ou niveau d'opinion, il s'agit de recueillir les opinions des apprenants eux-mêmes sur l'action de formation, y compris une appréciation de la personne ressource et l'environnement de la formation. L'évaluation à froid touche aussi le transfert (s'assurer est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain) et l'impact (vérifier si les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain).

Après administration du questionnaire, nous notons que la moyenne des notes attribuées de la part des participants sur les quatre critères a dépassé la moyenne. Ce résultat est satisfaisant car il montre que la formation a globalement réussi. Nous remarquons que la moyenne la plus élevée a été attribuée au critère 2 relatif à la personne ressource alors que la moyenne la moins élevée a été associée au critère 3 (environnement).

Tableau 2 : Évaluation à froid.

Critère	Moyenne sur 5	Pourcentage
Objectifs, contenu et Méthodologie	2,92	73%
Personne-ressource (formatrice)	3,16	79%
Environnement	2,56	64%
Apprentissage et transfert	2,92	73%

En poussant l'analyse, nous pouvons déduire que la bonne appréciation du critère 1 « Objectifs, le contenu et la méthodologie », peut être expliquée par la forte notation attribuée aux deux items suivants « Les objectifs de l'action de formation étaient clairs et précis », et l'item « La méthodologie et les techniques utilisées facilitaient mon apprentissage », alors que les items en relation avec la documentation et le nombre d'heures ont été les moins appréciés. Pour le deuxième critère « Personne-ressource (formatrice) », l'échange avec le groupe et le partage d'expérience ainsi que la maîtrise du sujet sont les items les mieux appréciés, alors que le rythme d'apprentissage n'est pas le même pour tous les participants.

Dans sa méthodologie, la formatrice a beaucoup utilisé la technique des partages d'expérience et des feedbacks constructifs, ce qui explique les scores élevés des items précités. Le rythme d'apprentissage, n'a pas été identique pour tous les participants vu qu'ils appartiennent à des spécialités différentes.

L'« environnement » est le critère au quel sont attribuées les notes les moins fortes en comparaison avec le premier et le deuxième critère, précisément, pour les items « local » et « horaire ». Ceci s'explique par le fait que la formation s'est déroulée à l'ISET, et les horaires n'étaient pas convenables à tous les participants (contraintes d'enseignement), ce qui a rendu les conditions de réalisation pas très optimales.

Enfin, pour le critère « Apprentissage et transfert », les participants ont plutôt confirmé qu'il y a eu utilisation des nouvelles connaissances acquises dans leur vie professionnelle, personnelle et sociale, alors que ce n'était pas le cas au niveau de la compréhension et l'intégration de la majorité du

contenu de la formation. Le transfert, ne peut être évalué qu'à moyen ou long terme, Vu que, son évaluation nécessite que le participant adapte le contenu de son cours en intégrant les nouvelles techniques acquises durant la formation.

## **Conclusion**

Cette action de formation a eu du succès d'après les témoignages des bénéficiaires et d'après les résultats de l'analyse qui sont globalement positifs. L'évaluation de l'efficacité d'une action de formation demeure complexe vu le manque de motivation des bénéficiaires et que les outils opérationnels d'évaluation font souvent défaut.

**Mots clés:** formation, démarche, enquête, évaluation.

## **Bibliographie**

- Demeuse M. and Strauven Ch. Roegiers X. « Développer un curriculum d'enseignement ou de formation : des options politiques au pilotage » De Boeck/Bruxelles/Belgique, 2006, 304 p.
- Gérard F.-M. (2003), « L'évaluation de l'efficacité d'une formation », Gestion 2000, Vol. 20, n° 3, pp. 13-33.
- Kirkpatrick D.L. and Kirkpatrick J.D. (2006), « Evaluating Training Programs»: The Four Levels, Berrett-Koehler, 3rd edition.
- Malassingne P. (2006), Mesurer l'efficacité de la formation - Évaluer la qualité, le résultat, la rentabilité, Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris