

## ***Les pratiques et méthodes d'évaluation de l'efficacité de la formation en cours d'emploi.***

**Par Aouatef AMMARCHA, sous la direction du Pr. Moussa YASSAFI**

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations LAREMO - Université Hassan II  
Ain Chock / Casablanca - Maroc.

### ***Résumé***

Notre article est une revue de littérature concernant les méthodes et modèles d'évaluation du dispositif de formation en cours d'emploi.

Nous allons commencer par traiter la nécessité d'évaluer le dispositif de formation en exposant les réponses données par les chercheurs à la question pourquoi faut-il évaluer la formation ; après nous passerons à la question de la relation entre l'évaluation de la formation et la décision de former ; par la suite, nous présenterons les modèles et méthodes d'évaluation les plus connus qui ont été proposés par les chercheurs en la matière. Deux catégories de modèles seront traitées :

- Les modèles centrés sur les résultats de la formation : il s'agit du modèle de Donald Kirkpatrick, le modèle de Hamblin, le modèle du retour sur investissement ROI de J. Phillips, la méthode de retour sur les attentes ROE de James D. et Wendy Kirkpatrick, etc ...
- Les modèles centrés sur le processus de formation lui-même : à ce niveau, nous allons présenter les modèles CIRO, CIPP et IPO.

A la fin, nous allons aborder la question des facteurs influençant l'efficacité de la formation, vu que les modèles et méthodes d'évaluation présentés se contentent de montrer si la formation a été efficace ou non, selon différents niveaux de résultats ou du processus, mais n'expliquent pas pourquoi elle l'a été ou non.

**Mots clés :** Evaluation du dispositif de formation, l'évaluation formative, l'évaluation sommative, facteurs déterminant de l'efficacité de la formation.

## Introduction

La formation en milieu organisationnel est devenue un élément de la gestion des ressources humaines que les organisations ne peuvent pas négliger. Au cours des vingt dernières années, les entreprises ont intensivement investi en temps et en argent dans la formation, dans le but de développer les compétences de leurs collaborateurs.

L'évaluation du dispositif de formation s'avère aussi importante que la formation elle-même, et ce sont les résultats de cette évaluation qui justifient les ressources financières, humaines, techniques... allouées à la formation aux seins des organisations, notamment les entreprises. La question de l'évaluation des dispositifs de formation a fait l'objet de plusieurs écrits et recherches en gestion des ressources humaines, cependant, sur le terrain, les pratiques sont restées peu développées et, pour la plupart, manquent de rigueur.

Notre article est une revue de la littérature portant sur les pratiques d'évaluation de la formation en cours d'emploi, les modèles d'évaluation du dispositif de formation les plus connus, ainsi que les variables influençant ses résultats.

Dans un premier temps, nous allons traiter la question de l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de formation à deux niveaux :

- Pourquoi faut-il évaluer la formation et quel est le lien entre cette évaluation et la décision de former ses employés ?
- Comment réussir cette évaluation ? quels sont les méthodes ou modèles proposés pour évaluer un dispositif de formation ?

Dans un deuxième temps, nous allons parler des variables influençant l'efficacité de la formation en cours d'emploi.

### I. Pourquoi faut-il évaluer sa formation ?

Plusieurs auteurs<sup>1</sup> ont traité la question et ont souligné différentes raisons d'évaluer l'efficacité de la formation en entreprise.

Il en est ainsi de Kirkpatrick (1998) qui propose trois raisons, rendant nécessaire l'évaluation de l'efficacité de la formation en entreprise : Justifier l'existence du département formation en prouvant sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise ; décider si l'on doit poursuivre ou non les actions de formation en cours de réalisation ; et enfin avoir l'information pour pouvoir améliorer le contenu des futures formations.

De sa part, le chercheur américain Jack Phillips (1997) donne dix fonctions de l'évaluation qui encouragent les entreprises à évaluer leur formation : vérifier l'atteinte ou non des objectifs de la formation fixés au début ; détecter les forces et faiblesses du processus de management des compétences mis en place; rapprocher le coûts et le rendements d'un programme de formation ; décider qui devrait participer dans les futurs programmes ; tester la clarté et la validité et la pertinence du contenu de la formation ; repérer les participants qui ont le mieux réussi la formation ; rappeler aux apprenants certains contenus du programme jugés importants; recueillir des données et des information utiles pour la mise en marche de futurs programmes ;

---

<sup>1</sup> Selon Selon Alain Dunberry et Céline Péchard, L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives, Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éducation permanente (CIRDEP), Québec. Article publié sur [https://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE\\_T3\\_Dunberry\\_Pechard.pdf](https://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_T3_Dunberry_Pechard.pdf)

savoir si le programme est adapté aux besoins identifiés et enfin, constituer une base de données qui aide à la prise de décision par les managers.

Russ-Eft et Preskill (2001) proposent quand à eux sept raisons : l'évaluation peut contribuer à l'amélioration de la qualité ou la confirmer ; elle peut contribuer à accroître les connaissances des membres de l'organisation, soit en comprenant mieux ce qui est évalué, soit en apprenant à bien évaluer ; elle peut aider à identifier les priorités et définir les besoins en compétences les plus importants pour une meilleure allocation des ressources investies en formation ; l'évaluation peut aussi contribuer à la planification de nouvelles activités au sein de l'organisation ; elle peut aider à démontrer la valeur ajoutée et le rendement de formation ; les résultats d'évaluation peuvent aider à documenter et appuyer certaines demandes de ressources additionnelles ; l'expérience en évaluation devient de plus en plus recherchée.

Mark, Henry, et Julnes (2000)<sup>2</sup>, pensent que l'évaluation de la formation se fait pour quatre raisons essentielles : justifier la formation et prouver sa pertinence et sa valeur ; améliorer la qualité des programmes et de le déroulement de la formation; vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes ; et développer des connaissances nouvelles. C'est donc dire qu'une entreprise qui évalue sa formation peut en constater et contrôler les résultats et d'améliorer de manière soutenue ses pratiques.

Kraiger (2002) identifie trois raisons majeures : la prise de décision, la rétroaction et le marketing. La première est de fournir des informations permettant une prise de décision éclairée sur la formation; La deuxième raison principale qui est la rétroaction, peut être donnée tant aux formateurs qu'aux participants à la formation. Elle permet essentiellement des ajustements des activités de formation ou, dans le cas de l'apprenant, de sa démarche d'apprentissage. Enfin, la troisième raison concerne le marketing de la formation. L'évaluation de l'impact de la formation sur l'entreprise permet de démontrer plus facilement la valeur de la formation auprès de la haute direction et justifier alors les efforts et les investissements alloués et permet aussi de motiver les futurs participants.

Selon McCain (2005), le but d'une évaluation est de déterminer et d'améliorer la valeur d'une formation. Cette évaluation apprécie une formation en vue de prendre la décision de la maintenir telle qu'elle est ou non.

Nous soulignons que la plus part des auteurs pensent que l'évaluation de la formation se fait dans le but de la justifier et de s'assurer de son rendement, de la perfectionner ou la confirmer et de décider de la maintenir, tout en s'assurant de son efficacité en liant l'action ou le dispositif de formation à des objectifs opérationnels.

## **I. L'évaluation de la formation et décision de former**

Plusieurs auteurs se sont demandé s'il existe un lien entre la décision de former et l'évaluation de la formation. En d'autres termes, l'évaluation de la formation est-elle susceptible de contribuer à accroître ou de diminuer son importance dans l'entreprise et lui consacrer plus ou moins de ressources et de temps ?

---

<sup>2</sup>Selon Alain Dunberry et Céline Péchard , L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives, Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éducation permanente (CIRDEP), Québec. Article publié sur [https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE\\_T3\\_Dunberry\\_Pechard.pdf](https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_T3_Dunberry_Pechard.pdf), consulté en mars 2017

En réponse à cette question, Betcherman, Leckie, et McMullen (1997) avancent que la décision de former semble dépendre de plusieurs facteurs tels que la taille de l'entreprise, le recours à la technologie et la stratégie de gestion des ressources humaines. Au niveau de l'entreprise elle-même, elle est souvent déterminée par un événement particulier, comme un changement technologique ou organisationnel.

Par ailleurs, Leckie, Léonard, Turcotte, et Wallace (2001) constatent que nombreuses sont les entreprises qui offrent de la formation sans pour autant qu'elle soit associée à un changement dans les modes de production.

Plus récemment, au Québec, Lapierre, Méthot, et Tétreault (2005) constatent que les principales raisons qui amènent les employeurs à investir dans la formation sont : maintenir une pratique habituelle qui est la formation, s'adapter à des changements, améliorer la compétitivité de l'entreprise, vouloir maintenir une main-d'œuvre qualifiée, l'obligation due à un contrat ou à la réglementation et enfin la volonté d'accroître la motivation des employés.

Remarquons que ces auteurs ne lient pas la décision de former à l'évaluation de la formation mais à d'autres facteurs, ce qui est contradictoire avec les raisons (cités préalablement) pour lesquelles les entreprises procèdent à évaluer leurs formations.

Figgis et al. (2001) ont réalisé une étude visant à savoir comment faire valoir la pertinence d'investir plus dans la formation et l'apprentissage auprès des entreprises australiennes. Selon ces auteurs, le calcul du retour sur l'investissement de formation demeure une préoccupation pour les entreprises, mais celles-ci se satisfont d'indicateurs tels que la façon dont les employés conçoivent leur travail et pensent à l'améliorer suite à la formation. En ce sens, elles auraient plus besoin d'appuis dans la définition et la mise en application de ces indicateurs que de calculs de rendement financier. L'étude constate aussi l'importance de la culture de l'entreprise, et particulièrement celle de la teneur des relations interpersonnelles, qui détermine pour une bonne part le retour sur l'investissement en formation.

De son côté, McCain (2005) met l'accent sur le lien évident entre l'évaluation de la formation et la décision de former. Selon lui, le but de l'évaluation du dispositif de formation est de déterminer la valeur d'une formation et aussi de l'améliorer. Cette évaluation, qui s'effectue sur la base de critères spécifiques à élaborer selon le cas, apprécie une formation dans le but de prendre une décision de former et de maintenir ou non la formation en l'état.

## **II. Comment évaluer l'efficacité de la formation ?**

Plusieurs chercheurs ont développé des modèles et des méthodes pour évaluer le dispositif et l'action formation. Dans ce papier, nous allons présenter deux catégories de modèles d'évaluation :

- Des modèles centrés sur les résultats de l'action de formation, notamment le modèle Donald Kirkpatrick et ses variantes ;
- Des modèles centrés sur les processus de formation lui-même, nous aborderons les modèles CIRO, CIPP et IPO.

### **1. Les modèles centrés sur les résultats de la formation.**

### a. Le modèle de Donald Kirkpatrick

Le modèle de Kirkpatrick (1959) à quatre niveaux d'impacts de la formation est un modèle de référence en évaluation de la formation en entreprise. Il a l'avantage de synthétiser le processus complexe de l'évaluation des formations et propose une démarche rationnelle et synthétique, il est très utilisés par les professionnels de la formation. Le modèle est basé sur quatre niveaux d'évaluation : Le niveau réactions, le niveau apprentissages, le niveau comportements et le niveau résultats.

**Le niveau réaction des participants :** Ce premier niveau est la mesure de la satisfaction du participant faite à chaud, généralement par un questionnaire ou un tour de table des participants à la fin de l'action de formation. Cette évaluation concerne le contenu de la formation, la méthode, l'organisation matérielle, les supports de formation, le rythme, les compétences du formateur ...

**Le niveau apprentissage :** Le deuxième niveau porte sur l'atteinte des objectifs pédagogiques. C'est une évaluation de l'apprentissage et des connaissances acquises et la progression réalisée en cours ou à la fin de la formation, et ce, généralement par le biais des tests avant et après l'action de formation. Cependant, le fait qu'un participant ait appris des savoirs ne signifie pas forcément qu'il les utilise en situation professionnelle. D'où la nécessité du niveau 3.

**Le niveau transfert des acquis :** Le troisième niveau évalue le transfert des acquis en situation professionnelle, et permet de constater le changement des comportements professionnels des participants à l'issue de la formation, une fois au poste de travail. C'est pourquoi, ce niveau se pratique à froid. Toutefois, ce niveau d'évaluation reste difficile à mesurer, car il faut repérer ce qui ressort uniquement de la formation, et il est supposé que l'environnement professionnel (climat de travail, moyens matérielles, etc.) soit favorable aux changements pour faciliter la mise en application des acquis en formation.

**Le niveau impact de la formation :** Mesurer les résultats organisationnels représente le quatrième niveau du modèle Kirkpatrick, si les trois premiers niveaux concernent le participant, le quatrième niveau concerne l'organisation et ce que la formation apporte à cette organisation. Ce niveau est délicat à évaluer est généralement mesuré à l'aide des indicateurs quantitatifs (augmentation du CA, baisse d'absentéisme, ..) ou qualitatifs (relationnel, climat du travail, etc.).

Au niveau de l'entreprise, la mise en œuvre du modèle Kirkpatrick facilite l'instauration de la culture du résultat en formation et permet de démontrer le lien existant entre la formation et la performance organisationnelle, prouver le lien entre la formation et le business.

### b. Le du modèle de Hamblin

Anthony Hamblin (1974) a été un des premiers à proposer une variante du modèle de Kirkpatrick. Le modèle est composé de cinq niveaux d'évaluation. Les trois premiers niveaux du modèle de Hamblin demeurent identiques à ceux du modèle de Kirkpatrick. Seul le dernier niveau d'évaluation, celui des résultats organisationnels, est divisé en deux selon Hamblin : le niveau 4, porte sur les effets de la formation sur la performance de l'organisation et le niveau 5, porte sur les résultats financiers de l'organisation et leurs impacts sur l'environnement économique de l'organisation. En effet, Hamblin distingue entre les impacts d'une formation sur la manière de fonctionner (niveau 4) et sa contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation (niveau 5).

Il faut noter que le modèle de Hamblin consiste simplement à perfectionner un modèle existant, afin d'améliorer l'efficacité des pratiques, et que les changements apportés au modèle original restent mineurs.

Le modèle de Kirkpatrick, a ensuite été enrichi par Jack Phillips (1997), par un cinquième niveau d'évaluation : le retour sur investissement de la formation (le ROI).

### c. Le modèle de J. Phillips, le retour sur investissement.

Selon J. Phillips (1997), la mise en œuvre d'un programme de formation doit idéalement créer une chaîne de conséquences à cinq niveaux :

Le niveau satisfaction par rapport à l'action (niveau 1), qui se manifeste au niveau des habiletés et des connaissances acquises (niveau 2) et appliquées au travail (niveau 3) en vue de créer des conséquences sur les affaires (niveau 4) et se termine par le retour sur investissement ROI (niveau 5).

Le modèle de Phillips permet de passer d'une logique de dépense à une logique d'investissement. En effet, le chercheur américain a apporté une technique avec une formule mathématique permettant de calculer le ROI (Phillips ROI Methodology<sup>TM</sup>). Le ROI est perçu comme un calcul de gains de la formation en démontrant que les bénéfices de la formation sont supérieurs aux coûts engagés. La formule de calcul du ROI est la suivante :

$$ROI = [(Retombées globales de la formation - Coût total de la formation) / Coût total de la formation] \times 100 \%$$

La méthode a l'avantage de distinguer les facteurs pouvant influencer les résultats de l'entreprise de ceux qui ont des conséquences suite à l'action formation. Ces facteurs peuvent être liés à la formation, à l'individu ou à l'environnement du travail. Ainsi, la méthode isole les répercussions de facteurs autres que la formation qui pourraient améliorer les résultats de l'entreprise.

Pour appliquer la méthode ROI, il s'avère difficile d'évaluer les retombées de la formation, afin de mesurer les effets de la formation sur la performance organisationnelle. Pour cela, plus récemment, la notion de R.O.I a évolué vers celle de R.O.E ou retour sur attentes (Return of expectation).

### d. La méthode de retour sur les attentes (R.O.E)<sup>3</sup>

Cette nouvelle approche redue célèbre par James D. et Wendy Kirkpatrick (2011)<sup>4</sup> est née suite à la difficulté d'évaluer objectivement les effets de la formation sur la performance. Comment peut-on en effet identifier la contribution précise d'une action de formation sur une augmentation du chiffre d'affaires, sur une évolution de la qualité ou de la productivité du travail des participants à une action de formation ?

---

<sup>3</sup> Cité par Yves Chochard dans l'article : Nouvelle approche d'évaluation de la formation : le retour sur les attentes, juin 2014 - publié sur <http://www.oce.uqam.ca/article/la-methode-roe-une-nouvelle-maniere-devaluer-les-resultats-de-la-formation-a-partir-des-attentes-de-clients/>

<sup>4</sup> James et Wendy Kirkpatrick : fondateurs de la société de conseil Kirkpatrick Partners, spécialisée dans le conseil en organisation

Comparativement aux autres méthodes d'évaluation, la méthode *ROE* présente certaines particularités :

Tout d'abord, c'est une évaluation qui se déroule avant même le début de la formation. L'essentiel de la méthode *ROE* est de définir des objectifs d'évaluation clairs, précis, mesurables et réalistes à partir des attentes des clients de la formation qui sont les employés.

De plus, la méthode suit le célèbre modèle à 4 niveaux de Kirkpatrick, mais à l'envers. En effet, plutôt que de suivre la chaîne de causes à effets en partant du niveau 1 (la satisfaction) pour arriver au niveau 4 (les résultats organisationnels), la méthode *ROE* part des résultats organisationnels (niveau 4) pour définir des modifications de comportements attendues (niveau 3), puis des objectifs d'apprentissage (niveau 2). Ainsi, la nouvelle méthode est le reflet du modèle de Kirkpatrick.

Selon James D. et Wendy Kirkpatrick (2011), la méthode *ROE* se déroule en sept étapes :

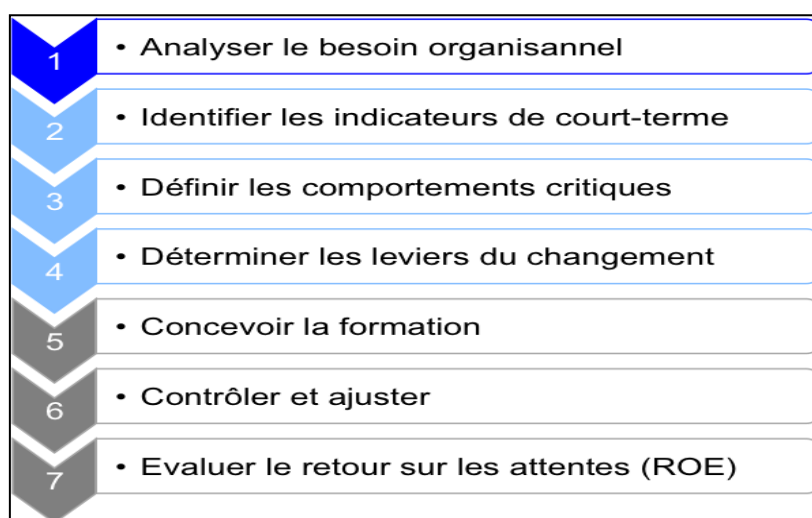


Figure 1 : Méthode *ROE* de James D. et Wendy Kirkpatrick (2011)<sup>5</sup>

Par ailleurs, alors que les méthodes d'évaluation *ROI* définissent la formation comme une fin en soi, celles orientées *ROE* mettent l'accent sur l'atteinte d'objectifs opérationnels. Ces attentes, définies bien en amont du projet de formation, sont ensuite traduites en résultats mesurables formulés de façon claire et précise. La valeur de la formation est alors basée sur des preuves concrètes, évaluées en situation de travail et en lien avec des objectifs de comportement professionnel, sans oublier de souligner qu'avec la participation des employés à la définition des besoins de formation, leur adhésion au projet de formation devient plus évidente.

#### e. Autres méthodes d'évaluation, autres dimensions à évaluer !

Selon Renaud Sainsaulieu et aussi Bertrand Schwartz<sup>6</sup>, d'autres niveaux d'évaluation pourraient venir compléter les modèles précédents.

<sup>5</sup> Figure publiée sur <http://www.oce.uqam.ca/article/la-methode-roe-une-nouvelle-maniere-devaluer-les-resultats-de-la-formation-a-partir-des-attentes-de-clients/>



### ✓ Les effets sociaux de la formation

Par effets sociaux de la formation, on entend à la fois les effets sur l'identité professionnelle du formé et sa valeur sur le marché de l'emploi, c'est-à-dire son employabilité. Cela pourrait constituer le 6ème niveau de l'échelle de Kirkpatrick.

L'effet identitaire a été démontré, en France, par Renaud Sainsaulieu de façon théorique depuis les années 1980 (dans son livre « L'effet formation en entreprise »), ou encore de façon plus pragmatique par Bertrand Schwartz (dans son livre Moderniser sans exclure). Selon ces auteurs, les formations longues transforment l'image que les adultes - apprenants ont d'eux-mêmes. Cet effet identitaire est essentiel dans la trajectoire professionnelle et le développement des compétences des employés car il détermine le sentiment d'auto efficacité, prise de confiance en soi et en sa compétence, etc.

L'effet sur le niveau d'employabilité est également un domaine à évaluer. La relation formation - employabilité est un niveau essentiel à évaluer. Il s'agit de savoir si la formation permet d'obtenir une qualification et d'accroître les chances de succès du formé dans une recherche d'emploi.

### ✓ Evaluer le collectif apprenant et les effets pollinisateurs de la formation

Au delà des effets sociaux, le modèle a été complété, par un septième niveau, mesurant les effets pollinisateurs de la formation. Comment la formation a-t-elle pu favoriser les apprentissages collectifs en cours et à l'issue de sa réalisation ? Comment des collectifs apprenants se sont constitués ? Comment se sont-ils pérennisés à travers les réseaux sociaux ? Comment les apprenants ont-ils pu irriguer l'ensemble de l'organisation des connaissances acquises.

Les défenseurs du modèle de Kirkpatrick rétorqueront que cela est identifiable à travers le niveau 3 (transfert). Cela est vrai, mais il faut admettre qu'il ne s'agit pas d'une dimension réellement explicite dans le modèle Kirkpatrick, ce qui est évidemment normal puisque le modèle a été conçu bien avant le développement des réseaux sociaux et de la pédagogie connectiviste.

### ✓ Evaluer l'impact de la formation sur les capacités d'apprenance,

L'impact de la formation sur les capacités d'apprenance des apprenants est un niveau à évaluer<sup>7</sup>. « Apprendre à apprendre n'est-il pas l'apport finalement le plus important d'une formation »<sup>8</sup> ? La formation développe chez l'apprenant des capacités d'auto-direction et de gestion de ses apprentissages. Cette compétence qui est la capacité de gérer et de renouveler ses apprentissages selon les besoins d'une façon autonome est la mère de toutes les autres compétences. Mesurer cette capacité permettrait d'évaluer l'effet majeur d'une formation.

---

<sup>6</sup> Cités par Marc Dennerly, dans son article « Evaluation de la formation : les 3 limites du modèle de Kirkpatrick », 2 juin 2014 publié sur <http://www.blog-formation-entreprise.fr/evaluation-de-la-formation-les-3-limites-du-modele-de-kirkpatrick/>

<sup>7</sup> Selon Marc Dennerly, Evaluation de la formation : les 3 limites du modèle de Kirkpatrick; publié le 2 juin 2014, consulté en Avril 2017 sur <https://www.blog-formation-entreprise.fr/evaluation-de-la-formation-les-3-limites-du-modele-de-kirkpatrick>

<sup>8</sup> Marc Dennerly, Evaluation de la formation : les 3 limites du modèle de Kirkpatrick



## 2. Les modèles centrés sur les processus (Les modèles CIRO, CIPP et IPO)

### a. Le modèle CIRO de Warr, Bird et Rackham

Le modèle CIRO (Context, Input, Reaction, Outcomes), a été développé en 1970 par Peter Warr, Michael Bird et Neil Rackham. Ce modèle s'intéresse à l'évaluation du dispositif de formation lui-même à l'intérieur de chaque phase du processus afin d'en améliorer les résultats. Le modèle CIRO évalue quatre éléments : le « contexte » de la formation, « les ressources » investies, « les résultats » de la formation et « les réactions » des participants (Warr et al. 1970, p.15-20).<sup>9</sup>

**Le contexte (*Context*) :** L'évaluation du contexte permet de répondre à la question : « Que doit-on changer dans l'organisation ? » La réponse à cette question amène l'évaluateur à exprimer un besoin auquel devra répondre la formation. Sur la base de ce besoin, des objectifs de formation sont ensuite définis.

**Les ressources (*Input*) :** Les ressources sont le second élément du modèle à évaluer. C'est une évaluation qui porte sur l'adéquation entre les ressources allouées et les objectifs de la formation engagée. L'évaluation ici a pour objectif de répondre à la question : « Quels moyens, méthodes ou procédures faut-il mettre en place pour aboutir aux objectifs de la manière la plus efficace ? ». Les ressources regroupent les moyens humains, techniques, et financiers investis dans la formation pour atteindre les objectifs fixés.

**Les résultats (*Outcomes*) :** L'évaluation des résultats répond à la question « Quelles preuves avons-nous que les objectifs attendus soient atteints ? ». Cette phase d'évaluation ici est semblable au niveau résultat du modèle de Kirkpatrick.

**Les réactions (*Reaction*) :** Le dernier élément évalué par le modèle CIRO qui concerne réactions des participants par rapport à la formation, correspond au niveau 1 du modèle de Kirkpatrick. Sauf que le modèle CIRO sépare les réactions des autres résultats de la formation car il considère les réactions des participants comme l'information la plus utile pour améliorer le contenu, le déroulement et par conséquent les résultats d'une action ou d'un dispositif de formation.

### b. Le modèle CIPP de Stufflebeam

Le modèle CIPP (pour *Context, Input, Process, Product*), est un second modèle centré sur l'évaluation des phases du processus de formation. Initialement développé par Daniel Stufflebeam en 1971 (Stufflebeam et Shinkfield, 2007, p.325)<sup>10</sup>, il présente de nombreuses similarités avec le modèle CIRO. Tout comme dans le modèle CIRO, quatre éléments sont à évaluer selon le modèle CIPP :

**Le contexte** est le premier élément, l'évaluation comprend ici une analyse des besoins pour une formulation des objectifs, mais elle va aussi plus loin en incluant une étude des variables environnementales qui ont un impact sur ces besoins et objectifs. Cette évaluation du contexte

---

<sup>9</sup> Selon Yves Chochard, thèse intitulée « Les Variables Influençant le rendement des formations Managériales », Faculté des Sciences Economiques et Sociales de l'Université de Fribourg (Suisse), 19 septembre 2012

<sup>10</sup> Selon thèse présentée par Yves Chochard, intitulée « Les Variables Influençant le rendement des formations Managériales », Faculté des Sciences Economiques et Sociales de l'Université de Fribourg (Suisse), 19 septembre 2012

correspond en quelque sorte à une étude de faisabilité de la formation. La qualité de cette évaluation aura un grand impact sur la qualité des différentes phases du processus de formation ainsi que sur la qualité de ses résultats.

**Les ressources** (Input) ou intrants sont le second élément du modèle CIPP. Les éléments évalués ici sont similaires à ceux du modèle CIRO. Dans une optique d'évaluation formative<sup>11</sup>, l'évaluation des ressources doit permettre aux preneurs de décision de planifier toute l'action de formation en déterminant le budget à disposition ainsi que les ressources allouées à la formation. (Stufflebeam 2003) considère l'évaluation des ressources comme étant la phase du processus d'évaluation la plus souvent négligée.

**Le processus de formation** (Process) correspond à la manière avec laquelle les ressources sont utilisées pour atteindre les objectifs. Dans une optique formative, l'évaluation du processus doit aider le formateur à mener à bien son activité en visant une utilisation optimale des ressources. Dans une optique sommative<sup>12</sup>, l'évaluation du processus implique une analyse des réactions des participants vis-à-vis de la formation qu'ils viennent de suivre, tout comme dans le modèle CIRO et celui de Kirkpatrick (Dunberry et Péchard, 2007).

**Les produits** (Product) Les produits sont le dernier élément du modèle CIPP. A ce niveau, le modèle évalue les résultats produits par la formation, à court et à long terme. Globalement, l'évaluateur est invité à comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés, les ressources investies et l'environnement dans lequel s'est déroulée la formation. Ainsi, tout comme dans le modèle précédent, l'évaluation inclut la récolte d'informations permettant de comprendre pourquoi un résultat est bon ou mauvais.

### c. Le modèle IPO de Bushnell (1990)

Le modèle IPO (pour *Input, Process, Output*), est un troisième modèle centré sur l'évaluation du processus de formation. Le modèle Développé par David Bushnell en 1990 est centré sur la maîtrise des coûts de la formation car les entreprises recherchaient de plus en plus des formations de qualité à un coût raisonnable. L'évaluation est centrée sur les ressources investies en formation (*Input*), le processus de formation (*Process*), et les résultats qu'il produit (*Output* et *Outcomes*).

**Les ressources** investies dans la formation sont évaluées pour apprécier leur contribution à l'efficacité générale d'une formation.

**Le processus de formation** : le modèle IPO fait une évaluation formative qui permet de déterminer les objectifs de la formation, définir les critères les plus judicieux pour concevoir la formation et sélectionner les stratégies d'enseignement les mieux adaptées.

**Les résultats (*Output*)** : le modèle IPO, fait une distinction entre les "*Output*" résultats de court terme et les "*Outcomes*" produits de la formation ou résultats de long terme.

---

<sup>11</sup> L'évaluation formative d'une action de formation est réalisée à l'intérieur même de chaque phase du processus de formation afin d'en améliorer les résultats.

<sup>12</sup> L'évaluation sommative d'une action de formation considère l'évaluation comme l'étape finale du processus de formation qui se fait une fois la formation terminée. Cette évaluation consiste à dresser le bilan des points forts et faibles, de la valeur ou du mérite de l'action de formation réalisée. (Stufflebeam et Shinkfield, 2007, p.329).

### ✓ **Les résultats (*Output*) et la première boucle de rétroaction**

Les résultats de court terme correspondent aux réactions, apprentissages, et modifications du comportement au travail des personnes formées. Une évaluation de l'ampleur de ces résultats permet de corriger le déroulement et le contenu de la prochaine formation. Ce phénomène est illustré dans le modèle IPO par une boucle de rétroaction entre les résultats et le processus.

### ✓ **Les produits (*Outcomes*) et la seconde boucle de rétroaction**

Les produits ou résultats de long terme concerne l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise suite à la formation, et aussi sa compétitivité. Suivant un peu la même idée que Warr et al. (1970), Bushnell distingue les résultats de long terme des résultats de court terme car il considère qu'il est difficile d'isoler la part d'amélioration des résultats de long terme qui est directement liée à la formation. En revanche, il trouve qu'il est important d'évaluer ces résultats de long terme dans leur globalité dans le but de justifier et même de décider une affectation des ressources à investir dans les futures formations, d'où la seconde boucle de rétroaction du modèle, le rendement produit par les ressources investies dans une formation déterminera en partie la quantité de ressources qui pourront être investies dans la formation suivante (Bushnell, 1990).

## **III. Les facteurs influençant l'efficacité de la formation**

Les modèles présentés ci-dessus, bien qu'ils se complètent, demeurent toutefois insuffisants : ils montrent si la formation a été efficace ou non, selon différents niveaux de résultats ou du processus, mais ils n'expliquent pas pourquoi elle l'a été (ou non). De ce fait, il peut être intéressant d'intégrer la mesure de certains facteurs, parfois extérieurs à la formation elle-même.

En intégrant la mesure de ces facteurs dans l'évaluation globale de la formation, il est ainsi possible de passer de l'évaluation au diagnostic de la formation (quels sont les facteurs qui favorisent ou, freinent l'efficacité de la formation ? Comment intervenir sur ceux-ci ?). Il est primordial de tenir compte de ces facteurs, qui expliquent pourquoi le transfert des apprentissages est souvent difficile, avec parfois des taux de transfert très faibles donc une utilisation non justifiées car non efficiente des ressources de l'entreprise.

### **Ces facteurs sont regroupés en trois catégories :**

- **Les facteurs liés à l'individu lui même** : l'employé apprenant, impacte considérablement l'efficacité de la formation à travers sa prédisposition et sa motivation à se former, sa volonté à transférer ce qu'il a appris et à l'utiliser dans son travail, sa confiance en sa capacité à réussir la formation, ses pré-requis avant la formation, etc.
- **Les facteurs liés à l'environnement de travail** : le transfert des acquis après la formation dépend fortement des facteurs liés à l'environnement du travail. Dans ce sens, il faut souligner l'importance du soutien du manager du formé et de ses collègues dans la mise en œuvre de ce qui a été appris, ainsi que la disponibilité des ressources nécessaires pour utiliser et mettre en application les acquis de la formation.
- **L'effet de l'évaluation elle-même** : Evaluer les apprentissages permet d'améliorer l'efficacité de la formation en influençant positivement certains facteurs liés à l'individu.

### **Les freins limitant la mise en place de réelles politiques d'évaluation**

Les entreprises qui adoptent une réelle politique d'évaluation du système de formation sont peu nombreuses. La plupart d'entre elles déclarent pratiquer l'évaluation de la formation, cependant, peu nombreuses celles qui évaluent ce que les gens ont appris et ce qu'ils ont réellement mis en pratique lors de l'exercice de leur activité<sup>13</sup>. Si la majorité des entreprises ne réalise pas une évaluation efficace des actions de formation réalisées, c'est qu'il existe un certains nombres de freins : Techniques, culturels, stratégiques, etc.

Une des raisons les plus couramment citées par les managers est l'aspect technique de l'évaluation. En effet, mettre en application un bon modèle d'évaluation fiable, objectif et adapté sera long, et nécessite des compétences techniques spécifiques. Or, les responsables de formation et directeurs de ressources humaines ne sont pas suffisamment formés pour mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation complexes. C'est pourquoi le modèle de Kirkpatrick reste le plus utilisé, vu son caractère simpliste et facile à mettre en place.

Par ailleurs, des freins culturels et stratégiques entravent l'efficacité de l'évaluation de la formation aux seins des organisations. En effet, toute évaluation est généralement freinée par la peur du jugement. Il en est de même pour l'évaluation des actions de formation, qui a pour but d'améliorer ou de confirmer l'efficacité du dispositif de formation, alors que les employés auraient tendance à la confondre avec la critique ou la sanction en cas de non efficacité, ou alors la remise en question de leurs statuts au sein de l'entreprise.

D'autre part, évaluer une formation et le transfert des acquis qu'elle doit produire, permet de constater des écarts positifs ou négatifs avec les objectifs visés, et donc à révéler éventuellement des incompétences, et parfois une inadaptation des profils pour certains postes et fonctions. Réaliser cela au nom de l'évaluation est, parfois, stratégiquement parlant, non envisageable pour la direction.

On peut également citer d'autres freins, cités par Abrahamn Pain dans son ouvrage "*Evaluer les actions de formation*" : la crainte pour le participant d'une conséquence sur son emploi, les possibilités de remises en cause du formateur, sur ses compétences, son efficacité et sa légitimité. Le responsable de formation peut aussi se voir remis en cause quant à ses décisions relatives à la politique de formation.

## Conclusion

Pour conclure, notre revue de littérature nous a montré l'importance de l'évaluation de la formation comme étape essentielle pour donner un sens la formation réalisée, pour la justifier au regards des employés et des employeurs, et pour la perfectionner et la rendre efficace et au service de la performance organisationnelle. Le transfert des acquis suite à la formation est un objectif ambitieux de toute politique de formation pertinente. L'évaluation du dispositif de formation doit permettre de savoir si cet objectif est atteint ou non et dans quelle mesure.

Différents modèles d'évaluation de programme de formation existent, cependant, les pratiques dans les organisations restent limitées aux modèles les plus simples et les plus faciles à mettre en place. Or les modèles axés sur le retour sur investissement, le retour sur les attentes, ceux qui font le lien entre la formation et le business, ceux qui veulent isoler l'impact de la formation et évaluer sa propre contribution à l'efficacité et la performance, sont les modèles les plus complexes et les moins faciles à mettre en place, donc les moins utilisés.

---

<sup>13</sup> Selon l'article Freins et contraintes à la mise en place d'une politique sérieuse d'évaluation des actions de formation publié le 12 fev 2014 sur <https://revolution-rh.com/freins-evaluation-formation/>

De plus, tous les modèles ayant traité la question de l'évaluation de la formation, ont pour but de savoir si la formation a été efficace, mais n'expliquent pas pourquoi elle l'a été ou non. C'est pourquoi, dans toute véritable politique d'évaluation, une réflexion plus profonde et plus large sur les facteurs déterminant l'efficacité de la formation mérite d'être menée par chaque entreprise suite au résultat de son évaluation, et ce dans le but passer de la logique des actions correctives à la logique anticipative permettant de réaliser une formation performance au service de la performance de l'organisation .

## Bibliographie et webographie :

Alain Meignant, ***Manager la formation***, 4ème édition actualisée et enrichie, Edition liaisons, Mars 1998.

Jonathan Pottiez, ***L'évaluation de la formation, Piloter et maximiser l'efficacité des formations***, Collection : Fonctions de l'entreprise, Dunod, 2013.

Jonathan Pottiez, ***Évaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique***, Thèse de doctorat en stratégie et management des organisations, ÉCOLE DOCTORALE SÉSAM, 2011, publiée sur <https://ori-nuxeo.univ-lille1.fr/nuxeo/site/esupversions/c8257988-d95c-45f3-84a4-11e3d4b2b152> consulté en 2017.

Serge Tessier, ***L'évaluation des effets d'une action de formation en résolution de problèmes : les conditions du transfert des acquis dans trois entreprises québécoises***, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 2004, Ecole Doctorale de Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille- Centre d'Etudes et de Recherche pour les Organisations et la Gestion - L'UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE III.

Daniel Gilibert et Isabelle Gillet, ***Revue des modèles en évaluation de formation: approches conceptuelles individuelles et sociales***, dans HAL Id: hal-00588973, publié sur <https://hal-univ-bourgogne.archives-ouvertes.fr/hal-00588973> le 27 avr 2011, consulté en mars 2017.

Alain Dunberry et Céline Péchard, ***L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives***, Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éducation permanente (CIRDEP), Québec, publié sur [https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE\\_T3\\_Dunberry\\_Pechard.pdf](https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_T3_Dunberry_Pechard.pdf), consulté en mars 2017

Yves Chochard, ***Nouvelle approche d'évaluation de la formation : le retour sur les attentes***, Bulletin de l'Observatoire compétences-emplois vol. 5 no 2 (2014), Université du Québec à Montréal, QC, Canada, article publié en juin 2014 sur : <http://www.oce.uqam.ca/article/la-methode-roe-une-nouvelle-maniere-devaluer-les-resultats-de-la-formation-a-partir-des-attentes-de-clients/>

Yves Chochard, Thèse présentée intitulée : ***Les Variables Influençant le rendement des formations Managériales***, Faculté des Sciences Economiques et Sociales de l'Université de Fribourg (Suisse), 19 septembre 2012

Marc Dennery, ***Évaluation de la formation : les 3 limites du modèle de Kirkpatrick***, article publié le 2 juin 2014 sur <http://www.blog-formation-entreprise.fr/evaluation-de-laformation-les-3-limites-du-modele-de-kirkpatrick/>

François-Marie GERARD, ***L'évaluation de l'efficacité d'une formation***, article consulté en janvier 2017 publié sur <http://fmgerard.be/textes/Outil.pdf>

Philippe Reitz, ***L'évaluation de la formation en entreprise selon le modèle de DONALD L. KIRKPATRICK: un regard critique***. Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec, Lévis, Québec, ISSN 0834-1516 Copyright © 1997 Canadian Evaluation Society, publié sur : <http://evaluationcanada.ca/secure/12-2-001.pdf>

Allan Bailey, PDG, Learning Designs Online, ***Le modèle d'évaluation de la formation et du développement des ressources humaines Kirkpatrick/Phillips.***

***Freins et contraintes à la mise en place d'une politique sérieuse d'évaluation des actions de formation,*** article publié le 12 fév. 2014 sur <https://revolution-rh.com/freins-evaluation-formation/>

***L'évaluation des formations, quelles sont les (bonnes) pratiques,*** Publié le 3 janvier 2013 par Vigie de l'évaluation

Steve Blouin, ***L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle,*** Université de Sherbrooke