

# L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



COLLECTION  
**FORMATION**

Jonathan POTTIEZ

# L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

**Pilotez  
et maximisez l'efficacité  
de vos formations**

2<sup>e</sup> édition

DUNOD

## Graphisme de couverture : Hokus Pokus

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076943-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Préface



C'est toujours bon signe lorsqu'un livre est réédité, avec les mises à jour qui s'imposent. Cela prouve qu'il répond à une attente des lecteurs. Dans la préface de la première édition, je soulignais que le livre de Jonathan Pottiez venait à point, dans une période où la crise rendait nécessaire une révision des pratiques (et pas seulement des concepts) de management et de gestion des ressources humaines et, particulièrement ici, de la formation continue. La question de l'évaluation des bénéfices retirés par les entreprises, et par les salariés, des sommes investies et du temps consacré à la formation se posait certes depuis longtemps. Les campagnes électorales réveillent périodiquement les proclamations dénonciatrices de l'inefficacité prêtée au système de formation continue français, sans qu'un bilan qualitatif sérieux des résultats obtenus puisse leur être opposé. Au-delà des professions de foi sur les vertus de la formation, la capacité des professionnels de la formation à apporter à la question une réponse crédible est devenue une nécessité vitale. Les directions d'entreprise s'interrogent légitimement sur l'optimisation de leurs investissements en ce domaine. Depuis la réforme de la loi en 2014, et les décrets qui l'ont suivie – notamment celui du 30 juin 2015 –, les financeurs publics de la formation, et par délégation les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA, par lesquels passent pratiquement les deux tiers des financements pour les salariés), se sont vu confier la vérification de la qualité de la formation, à travers la capacité des organismes de formation à satisfaire à 6 critères (21 sous-critères) dont le respect est présumé prédictif de la qualité des prestations. L'évaluation y figure notamment dans le critère 6 : « La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires ». Tous les OPCA mettent en place des référentiels sur la base de ces critères et demandent désormais aux organismes de formation de s'organiser pour y satisfaire. Soit dit en passant, les « appréciations rendues par les stagiaires » ne sont qu'une partie du sujet, qui ne renseigne en rien sur l'efficacité de la formation, mais qui marque plutôt la

limite de jusqu'où l'État peut aller dans ses prescriptions. Faire appel à des organismes « labellisés » sur cette base ne dispensera pas les responsables de formation de la nécessité d'apporter une réponse sérieuse à cette interrogation sur l'efficacité. Voici donc deux excellentes raisons (une double pression des directions et des financeurs publics) pour intégrer réellement l'évaluation dans la pratique des professionnels. On peut ajouter que les technologies numériques permettent aujourd'hui de recueillir et traiter l'information de manière beaucoup plus efficace et rapide, renvoyant à l'archéologie de la formation les anciens questionnaires « papier » mal remplis et souvent stockés sans exploitation.

Le livre de Jonathan Pottiez est utile parce qu'il apporte à cette question de l'évaluation des réponses tout à fait stimulantes et opérationnelles. Elles sont encore affinées dans cette seconde édition et complétées de plusieurs témoignages nouveaux et éclairants sur la manière dont les professionnels affrontent aujourd'hui cette question.

Il établit d'abord un constat des pratiques réelles, montrant bien à quel point elles sont décalées par rapport au discours convenu sur « l'investissement formation ». Ce discours est sympathique et valorisant, mais, dans la réalité, la simple évaluation de satisfaction de fin de formation restait encore majoritairement, ces dernières années, la seule pratiquée. Le niveau de satisfaction des bénéficiaires est certes une information intéressante pour une activité qui est avant tout une prestation de services. Mais elle ne répond ni à la question des acquis (les participants ont-ils appris quelque chose ?), ni à celle de l'utilité pratique (mettent-ils en œuvre ce qu'ils ont appris dans leur travail ?), et encore moins à celle des effets de la formation sur les paramètres d'exploitation de l'entreprise (la compétence acquise permet-elle des progrès mesurables justifiant économiquement son coût d'obtention ?). Jonathan Pottiez donne dans son livre des clés de compréhension de cette situation paradoxale. Se basant sur des enquêtes terrain, il analyse assez finement les conditions qui facilitent ou entravent des pratiques d'évaluation évoluées, permettant ainsi au lecteur de repérer les forces et faiblesses de sa propre organisation dans ce domaine. Se référant aux auteurs les plus significatifs, notamment les Américains Kirkpatrick et Phillips (qu'entre parenthèses, aucun éditeur français n'a fait traduire, est-ce le symptôme d'une résistance culturelle ?), il fournit un cadre conceptuel et des modèles d'analyse tout à fait pertinents qui aideront le lecteur à bien poser les bonnes questions.

Jonathan Pottiez a fait le choix de privilégier le modèle proposé par Donald Kirkpatrick dès 1959, dont il détaille les quatre niveaux. Dans cette seconde édition, il développe et illustre les changements introduits par les Kirkpatrick en 2010 dans

leur modèle de référence, en particulier la différence qui doit être faite entre le ROI (*Return On Investment*) et le ROE (*Return On Expectations*). L'évaluation du ROI reste assez largement incertaine en termes de preuves crédibles d'efficacité, compte tenu des nombreux facteurs autres que la formation qui peuvent expliquer un résultat. Certaines études, comme celles de Watson Wyatt sur l'indice de capital humain, ont montré que l'efficacité organisationnelle ne peut pas être scientifiquement corrélée à une pratique RH particulière (donc pas plus à la formation qu'à une autre), mais qu'elle est liée à une « grappe » de pratiques (la gestion des carrières, le style de management, les modalités de l'évaluation annuelle du salarié, l'organisation du travail, etc.) qui, associées, créent de la motivation qui, elle-même, entraîne des effets directs sur la performance organisationnelle. Il en résulte qu'il serait assez vain de vouloir mesurer économiquement le retour d'investissement de la seule formation, sauf circonstances particulières où celle-ci pourrait réellement être isolée comme unique facteur explicatif. D'ailleurs, qui demande vraiment cette démonstration, dans des directions peuplées d'ingénieurs et de gestionnaires qui savent ce qu'est un calcul de corrélation ? La tentation pathétique de chercher *a posteriori* à mesurer des résultats que l'on n'a pas pris la peine de définir en amont serait absurde. Comme le disait l'historien Lucien Febvre : « Quand on ne sait pas ce qu'on cherche, on ne sait pas ce qu'on trouve ».

Le ROE est plus réaliste, et plus dynamique que constatatif, puisqu'il repose finalement sur l'accord en amont entre les différents partenaires d'une formation (les commanditaires, les salariés, le responsable de formation, le management...) sur leurs attentes de résultats en aval, sur la manière de les évaluer, et sur les voies et moyens de la réussite. Son grand intérêt est de positionner la formation comme une ressource professionnelle mise à la disposition d'acteurs internes pour obtenir des résultats qui ont du sens pour eux, et non pas comme une activité spécifique et relativement autonome qui aurait à prouver sa rentabilité. C'est autant, sinon plus, une méthode d'élaboration de projet qui crée les conditions de la réussite qu'un outil d'évaluation qui la mesure.

Ceci est d'ailleurs tout à fait cohérent avec l'observation que l'on peut faire dans les entreprises. L'évaluation post-formation est intéressante, mais c'est trop tard pour agir si elle aboutit à un constat d'échec. Il est beaucoup plus utile d'identifier en amont les facteurs qui créent les conditions de l'efficacité et de se concerter avec les différentes parties prenantes pour en assurer la mise en place. La formation peut s'inspirer de l'expérience des démarches qualité : le contrôle qualité permet d'identifier les produits non conformes, mais c'est le système global de management

de la qualité qui doit être sous contrôle pour éliminer le risque de non-conformité. C'est l'ambition des 6 critères et 21 sous-critères de la grille publiée suite au décret de juin 2015 (on pourrait en discuter le contenu, mais cette préface n'est pas le lieu pour le faire). Cette analogie a des limites (la formation est une activité sensible à des facteurs humains qui échappent à la normalisation, qualité et efficacité ne sont pas automatiquement liées), mais elle est néanmoins féconde et elle structure les pratiques des entreprises les plus performantes en ce domaine.

Un autre mérite de Jonathan Pottiez est la partie méthodologique de son livre. Après lui, aucun responsable de formation n'aura d'excuses s'il improvise un questionnaire d'évaluation imprécis et inexploitable. Le livre accorde une large place à ces questions de méthode, illustrées d'exemples, et assorties de recommandations pratiques. Il équilibre avec justesse l'ambition du projet et la rigueur des outils. L'ambition sans outils reste de la fiction autojustificatrice, les outils sans ambition renforcent une bureaucratie sans valeur ajoutée. La formation a trop d'enjeux pour l'avenir des entreprises et des salariés. Elle mérite mieux.

Ce livre est une contribution très significative au progrès du professionnalisme des métiers de la formation et à la prise de conscience par les managers de l'importance de poser la question de l'évaluation de manière rigoureuse. Il faut en remercier Jonathan Pottiez, en lui souhaitant de prolonger et d'amplifier avec cette seconde édition le succès mérité de la première.

Alain MEIGNANT

Expert indépendant en ressources humaines et apprentissage organisationnel  
Auteur d'ouvrages de référence (notamment *Manager la formation*  
et *Manuel d'audit du management des ressources humaines* aux Éditions Liaisons)



# Remerciements

Une nouvelle édition est un chantier en soi, qui ne peut être mené à son terme qu'avec l'aide de son entourage personnel et professionnel. Je tiens donc à exprimer ici mes remerciements à plusieurs personnes.

Merci tout d'abord à Alain Meignant d'avoir à nouveau accepté d'écrire la préface de cette édition. J'en suis très honoré, d'autant qu'il demeure l'un de mes maîtres à penser sur le management de la formation.

Merci également à Dunod et à Valérie Briotet, mon éditrice, de m'avoir accordé leur confiance pour cette nouvelle édition.

Je remercie également les nombreux professionnels de la formation qui, par leurs précieux témoignages ont étayé mon propos :

- Mathilde Bourdat de la Cegos ;
- Marc Dennery de C-Campus ;
- Michel Diaz de Féfaur ;
- Bruno Dufour, expert indépendant ;
- Gwennola Fouquet du groupe BPCE ;
- François Galinou de l'ICPF & PSI ;
- Alain Garceau de Desjardins ;
- André Perret du groupe Dever ;
- Marc Poncin de l'université de Strasbourg.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des professionnels avec qui j'ai pu travailler ces dernières années. Les retours de plusieurs d'entre eux, suite à la lecture de la première mouture de cet ouvrage, ont permis d'améliorer significativement le fond et la forme de cette nouvelle édition.

Enfin, *last but not least*, merci à ma femme, Dorothée, et à mes enfants, Quentin et Axelle. Ceux-ci acceptent de vivre avec un mari et un père qui, pris par ses multiples activités, n'est pas aussi présent qu'il devrait l'être. Et pourtant, seul compte l'amour de ses proches. Tout le reste n'est qu'accessoire. Je leur dédie à nouveau cet ouvrage.

# Sommaire



<b>Introduction</b>	1
<b>Partie 1</b>	
<b>État des lieux</b>	11
Chapitre 1 ■ Réalité des pratiques d'évaluation des formations	13
Chapitre 2 ■ Les freins à l'évaluation des formations	23
<b>Partie 2</b>	
<b>Principes directeurs pour évaluer ses formations</b>	33
Chapitre 3 ■ Partir des attentes des commanditaires	35
Chapitre 4 ■ Définir des objectifs de formation concrets en amont	45
Chapitre 5 ■ Considérer la formation comme un processus	53
Chapitre 6 ■ Suivre les résultats de la formation	65
Chapitre 7 ■ Démontrer la valeur ajoutée de la formation	71

## Partie 3

### **Les quatre niveaux de Kirkpatrick** 79

Chapitre 8 ■ La réaction (niveau 1) 81

Chapitre 9 ■ L'apprentissage (niveau 2) 107

Chapitre 10 ■ Le comportement (niveau 3) 137

Chapitre 11 ■ Les résultats (niveau 4) 161

## Partie 4

### **La mise en œuvre d'un système d'évaluation des formations** 175

Chapitre 12 ■ Construction du système d'évaluation des formations 177

Chapitre 13 ■ Plan de mise en œuvre du système 197

**Conclusion** 209

**Annexes** 211

**Bibliographie** 217

# Introduction

## De quoi traite cet ouvrage ?

Cet ouvrage porte sur la **formation** du personnel en entreprise, quelles que soient ses modalités (formation présentielle, en ligne, mixte, etc.). Tout au long des pages qui vont suivre, c'est l'**efficacité** de cette formation qui sera questionnée, à savoir sa capacité à atteindre les objectifs fixés et obtenir les résultats recherchés. Il sera donc question d'**évaluation** que l'on confond souvent avec la **mesure** qui n'est qu'une partie de l'évaluation. L'évaluation comprend la mesure puis l'appréciation du résultat de cette mesure en fonction du référentiel choisi (par ex. normes, standards, indicateurs) ou de son propre référentiel interne. L'évaluation en formation est donc **mesure** (de l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés), **analyse** (des causes de cet écart par l'analyse et l'interprétation des résultats), **jugement** (de valeur sur les constats recueillis concernant la formation et ses effets) et **action** (sur les différents éléments et paramètres de la formation).

Cet ouvrage propose une vision **managériale** de l'évaluation de la formation. Il ne propose donc pas :

- une vision « pédagogique » de l'évaluation de la formation, insuffisamment opérationnelle pour qu'émergent de véritables pratiques d'évaluation dans les entreprises ;
- une vision « juridique » de celle-ci, où l'évaluation serait pensée et réfléchie presque exclusivement en réponse à des contraintes légales et réglementaires. La loi changeant régulièrement et étant, par définition, propre au pays auquel elle s'applique, cette vision ne peut pas répondre aux besoins croissants et mouvants des responsables formation (internationalisation, pression budgétaire, etc.).

Il a donc vocation à être un guide de mise en œuvre d'un véritable système d'évaluation des formations. Les professionnels de la formation y trouveront toutes les clés pour évaluer et améliorer l'efficacité de leurs formations, valoriser la fonction formation dans leur entreprise et, ainsi, favoriser l'implication des acteurs dans le processus d'évaluation.

## Le bon moment pour se mettre sérieusement à l'évaluation ?

Le contexte actuel (légal, normatif et économique) semble particulièrement propice au développement de pratiques d'évaluation des formations plus sophistiquées.

### ***Vers une obligation légale d'évaluer les formations ?***

Depuis la fameuse loi de 1971, et malgré plusieurs rapports et bilans plus ou moins critiques et deux réformes successives (en 2004 et en 2009), le système français de la formation professionnelle continue (FPC) a toujours incité à former *plus*, mais pas nécessairement *mieux*. Cet arsenal juridique encourage l'employeur à se focaliser sur la question des **moyens** mis en œuvre (obligation légale de participation au financement de la FPC, contrôle de l'imputabilité des actions de formation au titre de la déclaration 24-83, droit individuel à la formation (DIF), etc.) au détriment des **résultats**. Quand passera-t-on de l'obligation de moyens à celle de résultats ?

La loi a commencé un lent cheminement en ce sens. Il y eut d'abord l'article 51 de la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 qui compléta par cet alinéa l'article L. 6353-1 du Code du travail : « À l'issue de la formation, le prestataire délivre au stagiaire une attestation mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action et les résultats de l'évaluation des acquis de la formation. »<sup>1</sup> Cela signifierait-il l'obligation légale d'évaluer les acquis de la formation par les dispensateurs de formation, internes comme externes à l'entreprise ?

Pour s'en assurer et en savoir davantage sur les méthodes d'évaluation reconnues comme étant « valables » par l'administration dans le cadre du contrôle des actions de formation, la Fédération de la formation professionnelle (FFP) avait demandé à la

<sup>1</sup> La première version du texte, débattue à l'Assemblée nationale, comportait trois mots supplémentaires (« et, le cas échéant, les résultats de l'évaluation »), supprimés lors du passage du projet de loi devant le Sénat.

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) quelques éclaircissements. Le courrier adressé en retour, en date du 9 septembre 2010, a permis de préciser certaines choses :

- 1. Une évaluation formalisée n'est pas obligatoire pour toutes les formations**, ce qui eut le mérite de rassurer les formateurs qui pestaient contre la généralisation des « quiz », notamment pour évaluer les acquis des formations comportementales, managériales, etc.
- 2. Les objectifs de formation doivent être exprimés de manière opérationnelle**, « en termes de comportement ou d'activité observable lorsque la personne est en situation de travail », comme le souligne la DGEFP.
- 3. Pour être obligatoire, l'évaluation des acquis doit être prévue dans le programme de formation** (articles L. 6353-1 et D. 6321-1 du Code du travail). Pour les formations en faisant l'objet, l'apprenant<sup>1</sup> doit en être informé en amont de la formation et la méthode utilisée doit être précisée sur l'attestation de formation qui lui sera remise.

Cette obligation d'évaluer les acquis est donc moins contraignante que prévue. Néanmoins, la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014, dernière réforme en date, a amené un certain nombre de changements, dont plusieurs auront certainement un impact sur les pratiques d'évaluation. Il y a notamment le fait que, désormais, les entreprises sont libérées de l'obligation fiscale relative au plan de formation. La contrepartie est qu'elles doivent faire la preuve qu'elles ont bien adapté leurs salariés à leur poste de travail et qu'elles ont créé les conditions de leur employabilité tout au long de leur carrière dans l'entreprise. On passe donc d'une obligation de dépenser à une obligation de former. Si apporter la preuve que la formation a eu lieu est relativement simple (encore faut-il que l'action soit bien reconnue comme étant une « formation »), apporter la preuve que la formation a permis de développer *réellement* l'employabilité du salarié est un peu plus ardu. L'utilité de l'évaluation de la formation est ici évidente.

Autre mesure importante : l'introduction de la notion de « qualité » de la formation. Concrètement, les financeurs de formation mobilisant des fonds publics (les OPCA, Pôle emploi, les régions, etc.) doivent s'assurer de « la capacité du prestataire de

---

<sup>1</sup> Le terme « apprenant » a été préféré à d'autres (par ex. participant, stagiaire, formé...) pour désigner l'individu suivant une formation. Il appuie l'idée que la formation n'est qu'un temps du processus d'apprentissage et que l'individu doit être impliqué dès l'amont de la formation, puis suivi et soutenu durant toute la phase post-formation. Il est ainsi en permanence au cœur de son apprentissage. Cela est cohérent avec la nécessité de gérer la formation (et son évaluation) comme un véritable processus, débutant en amont de la formation et se poursuivant en aval (notamment par le transfert des acquis de la formation).

formation à dispenser une formation de qualité ». Le décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 a précisé les six critères (auxquels s'ajoute un critère de conformité réglementaire) correspondant aux exigences qu'un prestataire de formation doit satisfaire. Si c'est le cas, il sera considéré que le prestataire a démontré son professionnalisme et, donc, qu'il est supposé délivrer des formations de qualité. Pour exercer ce contrôle, les financeurs peuvent disposer de leur propre système de contrôle interne ou s'assurer que les prestataires de formation détiennent des certifications et/ou labels qualité référencés par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CNEFOP). Quelle que soit l'option choisie, l'évaluation est évidemment un élément important de ce contrôle de la qualité. Par exemple, le financeur devra vérifier que le prestataire de formation dispose d'un système d'évaluation, qu'il tient compte des appréciations des stagiaires (voire des commanditaires), que celles-ci sont exploitées, etc. Donc ce dispensateur de formation, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, devra être outillé en conséquence.

Ainsi, il est intéressant de noter que le législateur s'approprie en partie les termes issus du management de la qualité. De quoi inciter les acteurs de la formation à s'inscrire dans des démarches qualité ?

## ***Vers une normalisation de l'évaluation des formations ?***

La gestion de la formation s'est fortement professionnalisée sous l'impulsion de pratiques liées à l'assurance-qualité, à la certification et à la qualité totale. En particulier, les normes ISO<sup>1</sup> incitent à un développement fort de la formation. Deux d'entre elles se démarquent dans leur influence sur le développement des pratiques d'évaluation des formations : la norme ISO 9001 et la norme ISO 29990.

**La norme ISO 9001** définit les exigences nécessaires à la mise en place d'un système de management de la qualité. Elle est destinée aux organisations (« organismes » selon les terminologies ISO) souhaitant maîtriser leurs processus pour fournir des produits et/ou services conformes, de manière à gagner en efficacité et à améliorer en continu la satisfaction de leurs clients.

En matière de formation, cette norme incite l'organisme à évaluer l'efficacité des formations dispensées au personnel, de façon à s'assurer qu'elles permettent de

<sup>1</sup> International Organization for Standardization.



développer les compétences des collaborateurs et, donc, d'avoir un impact positif sur la qualité des produits ou services vendus.

Créée en octobre 2010, la **norme ISO 29990**, dédiée aux organismes de formation, revêt un objectif ambitieux : certifier « la qualité des services des prestataires de formation ». L'un de ses coauteurs présente ci-après la place qu'occupe l'évaluation dans cette norme.



## Avis d'expert

**FRANÇOIS GALINOU**, président de l'ICPF & PSI<sup>1</sup>  
et directeur associé de Pedagogic Agency

### L'ÉVALUATION DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ EN FORMATION PROFESSIONNELLE

Aujourd'hui, plus que jamais, il y a une différence forte entre les discours publics et la réalité du terrain.

Dans les discours publics, l'évaluation reste un sujet déclaré comme très important qui arrive soit en tant que tel, soit dans un exposé sur la qualité. Sur le fond, on se borne à en souligner l'importance ou à véhiculer des idées reçues ou des poncifs. Sur le terrain, je constate l'impact de l'application de la norme ISO 29990 et du référentiel ICPF & PSI. L'ISO 29990 oblige à décrire comment l'organisme mène les cinq processus : détermination du besoin, conception, réalisation, suivi et évaluation. L'évaluation comprend l'évaluation de la satisfaction du stagiaire, du commanditaire et des acquis. L'organisme de formation doit ainsi décrire la manière dont il conduit les évaluations. L'ICPF & PSI exige des évaluations positives et également

le respect du critère 6 du décret qualité, soit la prise en compte des appréciations du stagiaire. Le demandeur doit ainsi décrire comment il mène l'évaluation et soumettre au certificateur des preuves que ces évaluations ont été conduites. À partir de cette exigence, on observe deux groupes bien distincts : ceux qui utilisent des solutions d'évaluation et peuvent fournir rapidement et simplement des preuves du fonctionnement du processus et des résultats ; ceux qui procèdent de manière informelle et qui vont se rendre compte du potentiel et de la marge de progression.

J'ajoute que dans le cas de la norme ISO, le concept des cinq processus permet de lier évaluation et détermination du besoin. C'est-à-dire qu'il n'est pas possible d'évaluer si une détermination du besoin explicite et partagée n'a pas été réalisée. Dans le prolongement d'une démarche qualité, l'évaluation en tant que technique a de beaux jours devant elle.

<sup>1</sup> Institut de certification des professionnels de la formation et de la prestation de service intellectuel.

Un organisme de formation souhaitant être certifié ISO 29990 devra nécessairement proposer un dispositif d'évaluation des formations plus développé que la moyenne, faisant le lien avec les attentes des parties prenantes de la formation en amont et transcrites dans un cahier des charges. Étant donné qu'il n'y a rien de plus international qu'une norme ISO, il est probable que la norme ISO 29990 guide les prestataires de formation vers davantage de professionnalisme en matière d'évaluation des formations. Probablement davantage que les certifications, chartes et labels existants qui se sont superposés au fil du temps, sans réellement modifier les pratiques.

Aux normes ISO convient-il d'ajouter **les normes des clients et de certains secteurs d'activité**<sup>1</sup>, exigeant que chaque membre du personnel dispose de procédures décrivant les tâches qu'il accomplit à son poste de travail et que ce même personnel soit formé à ces tâches. L'ensemble de ces normes pose donc la question de l'efficacité des formations et de leur évaluation : il faut apporter la preuve qu'elles sont efficaces, non plus uniquement qu'elles ont été dispensées.

### ***La formation, un coût à réduire ou un investissement à optimiser ?***

La dernière réforme de la formation a amené la suppression totale pour les entreprises de plus de 300 salariés de la contribution fiscale de 0,9 % de la masse salariale au titre du plan de formation. Nous sommes ainsi passés d'une obligation de financer la formation à une obligation de former. Mais les directions générales qui ont eu vent de cette suppression du 0,9 % ont parfois pu l'interpréter comme une occasion de diminuer les budgets de formation. À cette situation s'ajoute un contexte économique difficile. Les responsables formation, sous pression, doivent donc montrer que ces sommes considérables ne sont pas dépensées mais *investies*, donc qu'elles sont réellement profitables aux individus comme aux entreprises. À force de leur répéter que la formation était un « investissement », elles nous ont crus et demandent à ce qu'elle soit donc gérée et valorisée en ce sens. Et ce n'est pas avec des taux de satisfaction des apprenants que l'on arrivera à convaincre les directions générales d'un hypothétique retour sur investissement de la formation. Il est vrai que les acteurs de la formation, à grands coups de discours incantatoire, ont usé et abusé du qualificatif d'« investissement » pour caractériser la formation,

<sup>1</sup> Notamment dans les secteurs de la santé et de l'agroalimentaire (par ex. Food and Drug Administration).

convaincus de l'utilité *évidente* de celle-ci. Mais la méthode Coué ne suffit plus et cette question du retour sur investissement attend une réponse d'autant plus justifiée dans un contexte économique qui instaure le doute quant à la valeur ajoutée de disposer d'une fonction formation en interne, au risque qu'elle en fasse directement les frais (par ex. externalisation complète de la fonction, et non pas seulement de la gestion administrative). Il est donc attendu du responsable formation qu'il affiche clairement les résultats de la formation, sans les confondre avec les indicateurs de moyens ou encore les quelques indicateurs de satisfaction des apprenants.

Certes, le système a permis de former un nombre important et croissant d'individus, mais cette évolution devrait amener le directeur des ressources humaines (DRH) ou le responsable formation « à se demander si le 3 % de la masse salariale qu'il consacre à la formation du personnel est "mieux" que le 2 % de son concurrent » (Le Louarn et Wils, 2001, p. 7). C'est là une question centrale, à laquelle seule l'évaluation peut apporter des réponses.

## Un modèle pour toutes les évaluer

Pour évaluer rigoureusement l'efficacité d'une formation, il est nécessaire de s'équiper d'un **modèle d'évaluation**. Ce modèle doit notamment indiquer les niveaux d'évaluation et, par conséquent, les résultats attendus d'une formation, permettant d'y voir plus clair quant à ce que l'on peut attendre de celle-ci. Les modèles d'évaluation présents dans la littérature sont nombreux, mais le plus populaire d'entre eux est sans conteste celui de Donald Kirkpatrick, un chercheur américain. Initialement créé en 1959, ce modèle évalue les formations au travers de quatre niveaux.

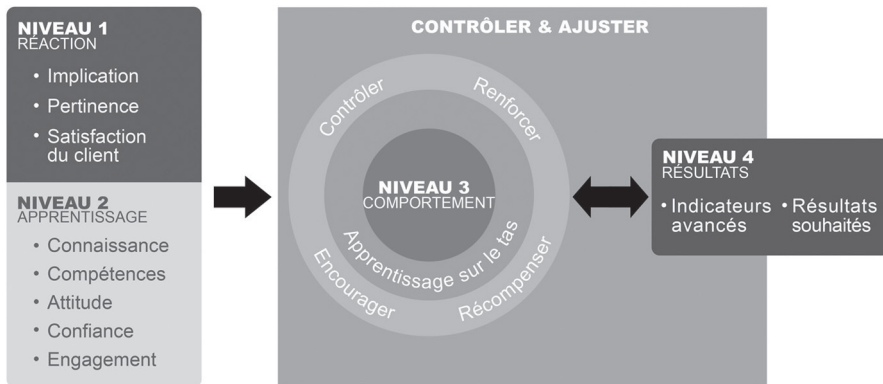
Voici brièvement à quoi correspondent ces quatre niveaux d'évaluation :

- **Niveau 1 – Réaction** : les apprenants réagissent-ils favorablement à la formation ?
- **Niveau 2 – Apprentissage** : les apprenants ont-ils acquis les connaissances, compétences et attitudes attendues ?
- **Niveau 3 – Comportement** : les apprenants utilisent-ils les acquis de la formation en situation de travail ?
- **Niveau 4 – Résultats** : quel est l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation ?

Ce modèle repose sur une **causalité positive** implicite : chaque niveau est important et a un impact sur le suivant. Par exemple, si je suis très satisfait d'une formation (niveau 1), je suis censé apprendre davantage (niveau 2). Ou encore, si j'ai appris fortement (niveau 2), je vais utiliser davantage mes acquis (niveau 3).

Si certains auteurs ont critiqué ce modèle et cette causalité, il n'en demeure pas moins le plus populaire et continue de faire autorité dans le domaine. Il a ainsi permis aux responsables formation d'identifier plus facilement les résultats possibles des formations et, donc, d'identifier les critères d'évaluation adéquats.

Afin de répondre aux critiques émises et aux enjeux contemporains de la formation, James et Wendy Kirkpatrick, respectivement fils et belle-fille de Donald, ont actualisé et enrichi le modèle original de Kirkpatrick, de façon à en faire un véritable processus d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité des formations. Ils ont en effet remarqué, dans le cadre de leurs expériences professionnelles passées, que le modèle de 1959 n'était pas toujours bien mis en œuvre. Ils ont donc souhaité guider les professionnels de la formation en créant le **nouveau modèle de Kirkpatrick**.



Source : © 2010-2017 Kirkpatrick Partners, LLC. Tous droits réservés.

Utilisé avec permission. Visitez [kirkpatrickpartners.com](http://kirkpatrickpartners.com) pour plus d'informations.

**Figure 1 – Le nouveau modèle de Kirkpatrick**