

>> **91<sup>E</sup> CONGRÈS**  
Acfas



Mobiliser  
les savoirs  
en français

13 – 17  
mai 2024

Université  
d'Ottawa

# Construire un dispositif d'évaluation du retour sur les attentes en formation à l'aide d'un cycle qualité

Jean-Luc Gilles\*, Jean-Michel Rigo\*\*, Mauro Dos Santos Paulo\*,  
Yann Barbaras\*, Anissa Bentayeb\*



Colloque 520

*Réconcilier transfert et évaluation de la formation en milieu de travail :  
vers de nouvelles tendances, pratiques et expériences*

- 1. Ancrage théorique**
- 2. Enjeux**
- 3. Orientations, objectifs R&D  
et questions de recherche**
- 4. Méthodologie R&D**
- 5. Résultats**
- 6. Conclusions**

# 1. Ancrage théorique

- Le modèle de Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1959, 1996 ; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)
  - ...> Un des plus utilisé dans le monde GRH et en FTLV (Alsalamah et Callinan, 2022)
  - ...> Abondamment critiqué dans le monde académique (Alliger & Janak, 1989 ; Bouteiller, Cossette et Bleau, 2016)
- Niveau 4 du modèle de Kirkpatrick : l'évaluation de l'impact
  - ...> Le moins mis en oeuvre des 4 niveaux (Dunberry et Péchard, 2007 ; Pottiez, 2021)
  - ...> Le modèle dans sa globalité est très peu opérationnalisé et le niveau 4 est particulièrement peu outillé. Les praticiens manquent de marche à suivre ...

# 1. Ancrage théorique

- Pottiez (2021, p. 43)

## Retour sur les attentes (ROE)

Valeur de la formation définie par les parties prenantes en coopération avec la fonction formation

Focus sur des preuves complètes et une histoire captivante de création de la valeur de la formation

Facile à comprendre, flexible et ayant un bon rapport coût-efficacité

## Retour sur investissement (ROI)

Valeur de la formation définie par une formule prédéterminée

Focus sur un indicateur unique d'une preuve numérique

Complexe, rigide et coûteux

## 1. Ancrage théorique

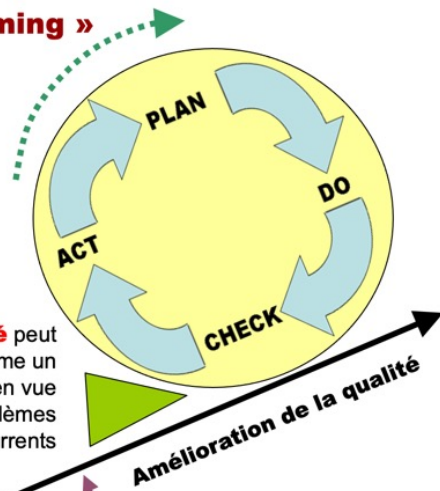
- R&D sur les cycles qualité adaptés à la construction des évaluations en formation

### « Roue de Deming »



W. Deming  
(1900 -1993)

Le **système qualité** peut être considéré comme un cliquet anti-retour en vue d'éviter les problèmes récurrents

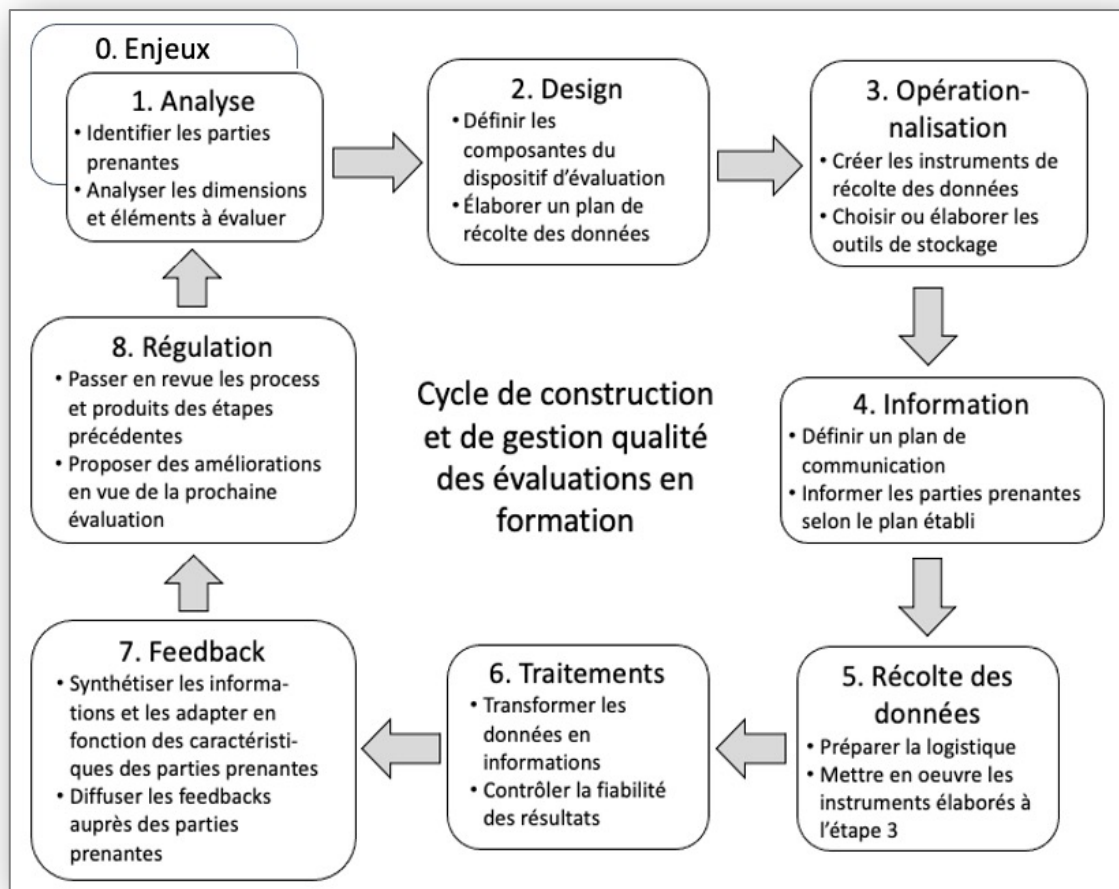


**Amélioration de la qualité**

**Mesure des progrès accomplis**

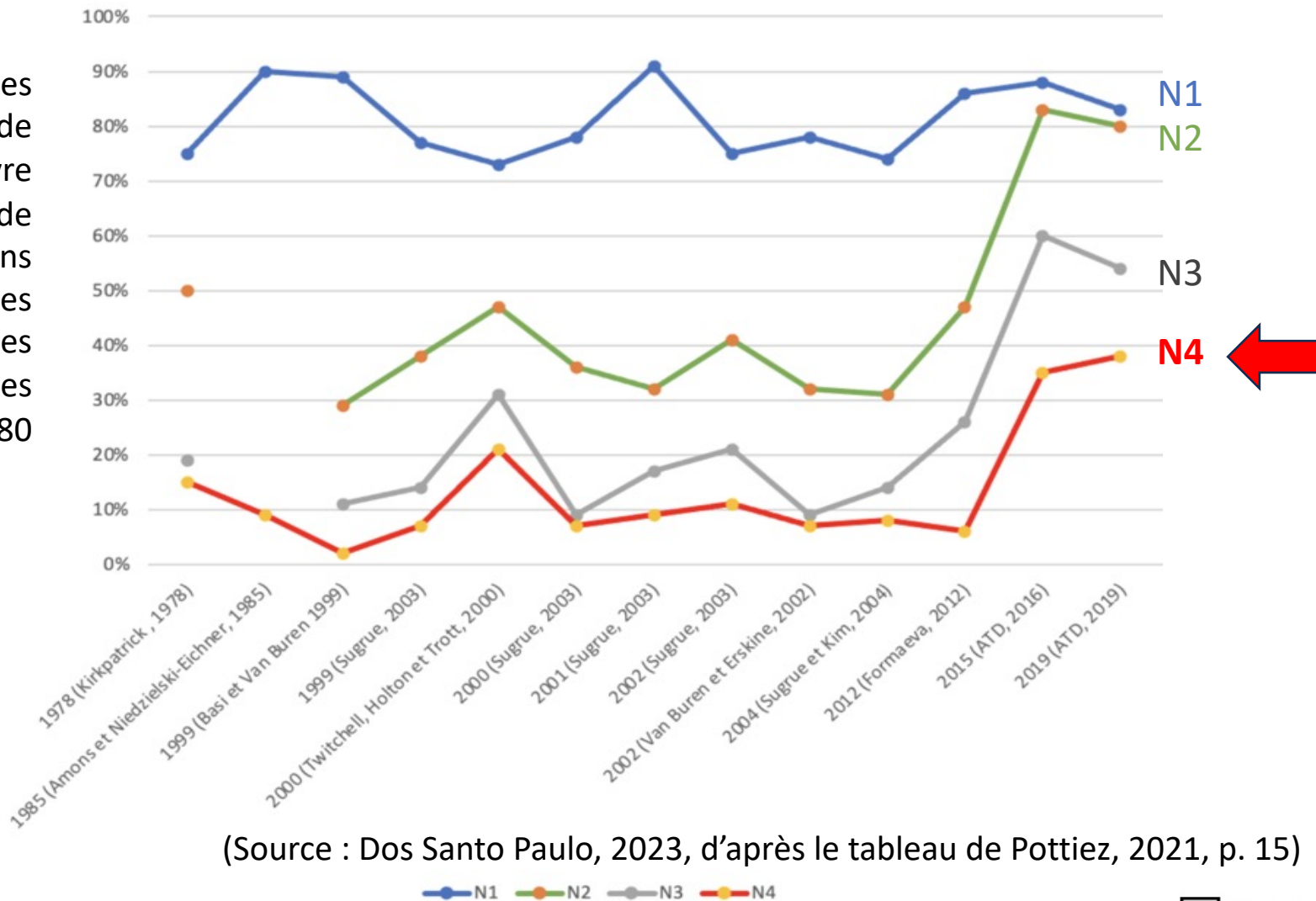
(Deming, 1986)

Gilles et Leclercq, 1995 ; Gilles, 2002 ; Gilles et al., 2017 ; Chochard et al., 2018 ; Gilles et Charlier, 2020 ; Boutillier et al., 2020 ; Gilles et al., 2020 ; Gilles et Chochard, 2022 ; Rigo et Gilles, 2022)



## 2. Enjeux

Évolution des fréquences de mise en oeuvre des 4 niveaux de Kirkpatrick dans les entreprises américaines depuis la fin des années 1980

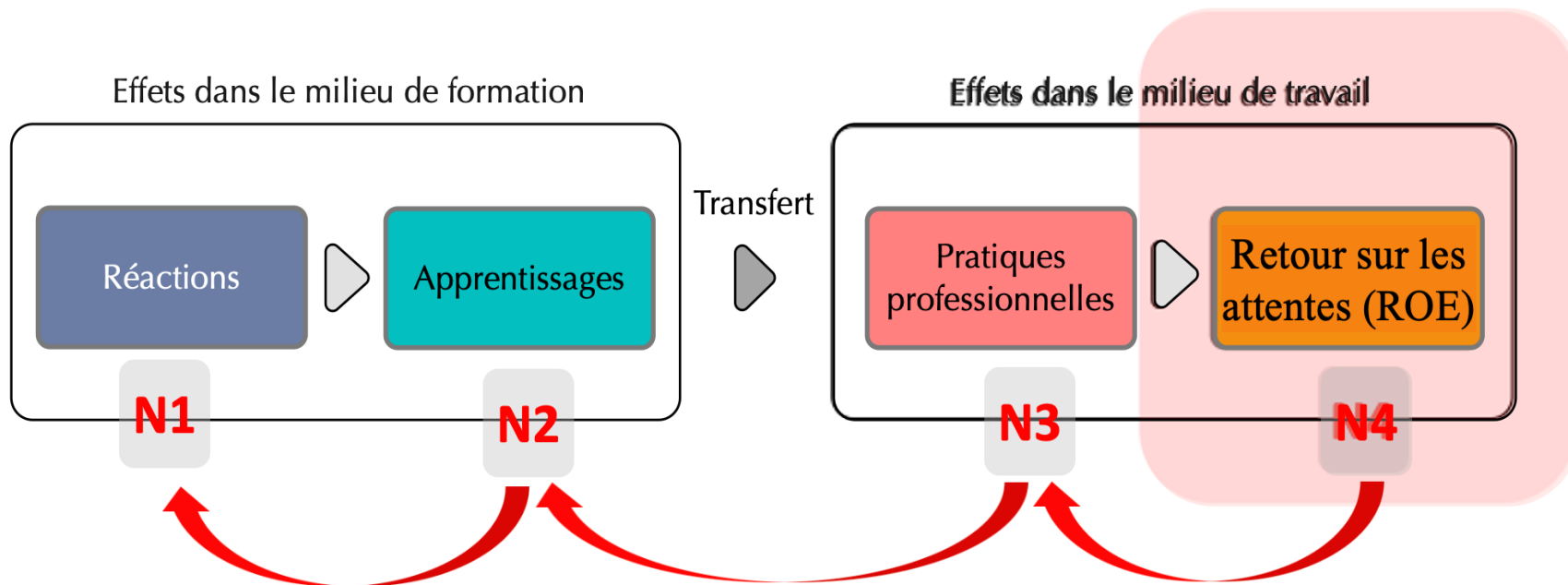


(Source : Dos Santo Paulo, 2023, d'après le tableau de Pottiez, 2021, p. 15)

● N1 ● N2 ● N3 ● N4

## 2. Enjeux

... Remettre à l'avant-plan le degré de réalisation des attentes concernant le dispositif de formation



Comment s'assurer de la validité des Pratiques professionnelles ciblées par la formation si on est pas au clair avec les attentes des parties prenantes ?

## 3. **Orientations**, objectif R&D et questions de recherche

- Focalisation sur l'évaluation du Retour sur les attentes (ROE)
- Inscription de la démarche d'évaluation du ROE dans une perspective d'amélioration continue de la formation
- Elaboration d'un cycle de construction et de gestion qualité des évaluations de l'impact simple à mettre en oeuvre, facilement utilisable par les praticiens du monde de la FTLV
- Insertion de contrôles qualité en vue d'une amélioration continue du dispositif d'évaluation



### 3. Orientations, **objectif R&D** et questions de recherche

Concevoir et mettre à l'essai un cycle de Construction et de gestion qualité des évaluations de l'impact des formations (cycle CGQEIF)

- ... utilisable par les praticiens de la FTLV souhaitant évaluer l'impact des formations en termes de retour sur les attentes
- ... dans une perspective d'amélioration continue du dispositif d'évaluation et de la formation
- ... et flexible, c'est-à-dire applicable dans différents contextes : formations continues de courte ou de longue durée, formations académiques, formations professionnelles, etc.

## 3. Orientations, objectif R&D et **questions de recherche**

- **Q1. "Facilité d'utilisation" [FU] ?**

Le cycle CGQEIF est-il suffisamment simple à mettre en œuvre ? À quels types de difficultés l'évaluateur se heurte-t-il dans sa mise en œuvre ? Quelles simplifications / facilitations peuvent être proposées aux différentes étapes ?

- **Q2. "Garanties de qualité" [GQ] ?**

Quelles démarches qualité et quels contrôles qualité durant la mise en oeuvre du cycle CGQEIF ? Liens avec les critères de qualité en Ingénierie des évaluations en formation (IEF) ?

- **Q3. "Potentiel d'Amélioration continue" [AC] ?**

Les résultats de la mise en oeuvre du cycle CGQEIF livrent-ils des informations utiles à l'amélioration continue du dispositif d'évaluation et de formation ?

- **Q4. "Flexibilité contextuelle" [FC] ?**

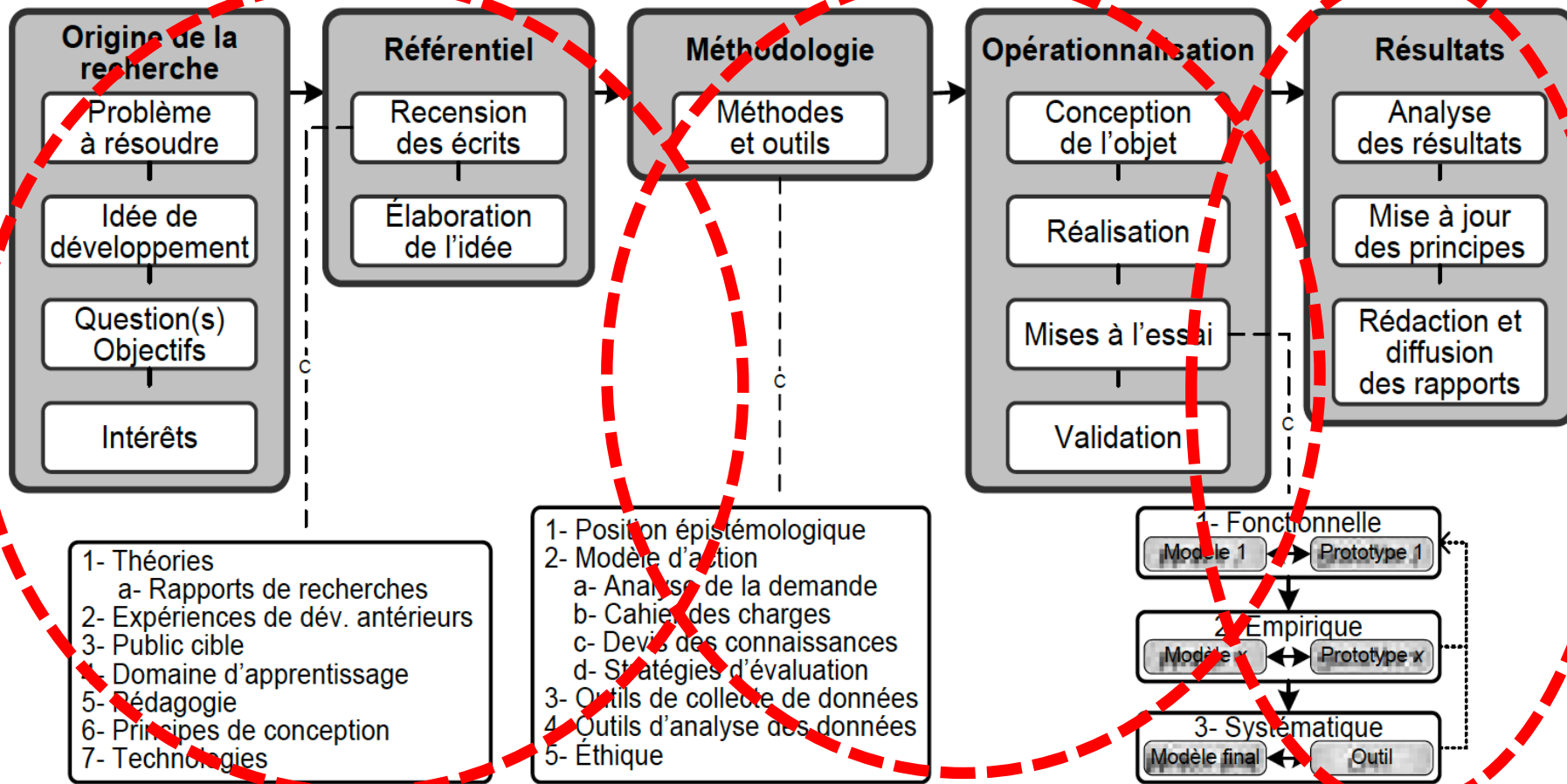
Le cycle CGQEIF peut-il être appliqué dans différents contextes ?  
A quelles conditions ?

# 4. Méthodologie R&D

1<sup>ère</sup> phase 2021-22

2<sup>ème</sup> phase 2022-23

3<sup>ème</sup> phase 2023-24



Modèle de recherche développement en éducation, Harvey et Loiselle (2009, p. 110)

## 5. Résultats

[FU] → Facilité d'Utilisation [FC] → Flexibilité Contextuelle [GQ] → Garanties de Qualité  
[AC] → potentiel d'Amélioration Continue du dispositif de formation

Keep Improve Start Stop

0. Enjeux	Il se confirme que cette réflexion préalable sur les enjeux est particulièrement pertinente. <b>[AC] [GQ]</b>		Utiliser le modèle RUFDATA à cette étape (Saunders, 2000). <b>[AC] [FC]</b>	
1. Analyse	Co-construire la matrice Acteurs / Attentes avec les responsables. <b>[AC]</b>	Améliorer l'approche micro-méso-macro. <b>[AC]</b>	Créer un comité CGQEIF avec des représentants micro-méso-macro. <b>[GQ] [FU]</b>	Si comité CGQEIF, il n'est plus nécessaire de chercher des personnes ressources.
2. Design	Validation du plan du dispositif par les parties prenantes. <b>[GQ]</b>			

## 5. Résultats

**[FU]** → Facilité d'Utilisation    **[FC]** → Flexibilité Contextuelle    **[GQ]** → Garanties de Qualité  
**[AC]** → potentiel d'Amélioration Continue du dispositif de formation

	Keep	Improve	Start	Stop
3. Opérationnalisation	Banque d'items structurée en fonction de la matrice Acteurs / Attentes.  <i>[FU] [GQ]</i>			
4. Information	La sensibilisation des parties prenantes aux enjeux et aux modalités de l'évaluation de l'impact de la formation.  <i>[AC] [GQ]</i>	Meilleure participation des répondants si information par les responsables.  <i>[FC] [GQ]</i>	Sensibiliser les participants en signalant en amont de la formation qu'il y aura une évaluation de l'impact.  <i>[AC] [GQ]</i>	L'équipe d'évaluation (des inconnus) ne doit plus prendre en charge l'information.
5. Collecte des données	Praticabilité de la récolte de données.  <i>[FU]</i>	Les stratégies de propagation des questionnaires et des focus-groupes.  <i>[FU]</i>	Inclure l'idée de participation à la collecte dans un contrat de formation.  <i>[GQ]</i>	

## 5. Résultats

[FU] → Facilité d'Utilisation [FC] → Flexibilité Contextuelle [GQ] → Garanties de Qualité  
[AC] → potentiel d'Amélioration Continue du dispositif de formation

	Keep	Improve	Start	Stop
6. Traitement	Complémentarité des analyses quanti et quali. <i>[GQ]</i>	Mieux tenir compte des contextes des parties prenantes. <i>[FC]</i>		
7. Feedback	La visualisation des attentes qui ont été satisfaites. <i>[AC]</i>	Modalités de diffusion auprès des parties prenantes. <i>[FU]</i>		
8. Macro-régulation	La méthode KISS. <i>[GQ]</i>	Mise en œuvre systématique. <i>[FU]</i>	Traçabilité des propositions d'amélioration. <i>[GQ] [AC]</i>	

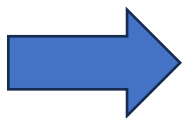
**Prédominance de constats relatifs aux GQ (6) et à l'AC (4)**

**Prédominance de propositions relatives à la FU (3) et la FC (2)**

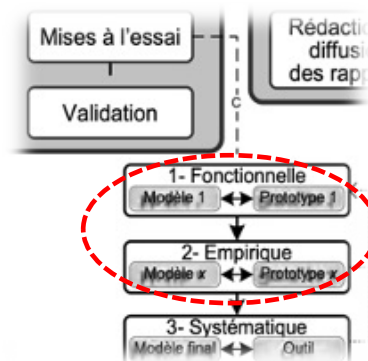
**Prédominance de propositions relatives aux GQ (4) et l'AC (3)**

## 6. Conclusions

- Les préoccupations relatives à la qualité du dispositif d'évaluation [GQ] et à l'amélioration continue du dispositif de formation [AC] sont bien présentes dans ce qui est mis en place avec le cycle CGQEIF et il s'agit de les conserver.
- Une série d'opérations qui participent à la facilité d'utilisation [FU] et à la flexibilité contextuelle [FC] du cycle CGQEIF peuvent encore être améliorées.
- Parmi les nouvelles opérations qu'il faudrait introduire dans le cycle CGQEIF, figurent en majorité des propositions de nature à renforcer les garanties de la qualité [GQ] du dispositif d'évaluation.



De nouvelles mises à l'essai  
sont nécessaires avant  
d'aboutir à un cycle CGQEIF  
« finalisé ».



**Merci pour votre attention !**

[www.girief.net](http://www.girief.net)