International journal of applied management and economics
Vol : 02 , N° 23, Décembre 2026
ISSN : 2509-0720

L'EVALUATION DE LA FORMATION : UN PROCESSUS CLE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES EN MILIEU PROFESSIONNEL

TRAINING EVALUATION: A KEY PROCESS SERVING SKILL DEVELOPMENT IN PROFESSIONAL SETTINGS.

- **AUTEUR 1 :** TNAINCHI Kawtar,
- **AUTEUR 2 :** RABHI Dounia,

(1) : Doctorante en Sciences de Gestion, FEG, UCD, El Jadida, Maroc.

(2) : Enseignante chercheuse, FEG, UCD, El Jadida, Maroc.

Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : TNAINCHI .K & RABHI .D (2026) « L'EVALUATION DE LA FORMATION : UN PROCESSUS CLE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES EN MILIEU PROFESSIONNEL»,

IJAME : Volume 02, N° 23 | Pp: 050 – 072.

DOI : 10.5281/zenodo.24059434
Copyright © 2026 – IJAME

Résumé :

En raison des fluctuations de l'environnement professionnel et des enjeux de compétitivité de plus en plus pressants, les entreprises portent une attention particulière à la formation en tant qu'outil essentiel pour renforcer les compétences de leurs collaborateurs. Dans cette optique, l'évaluation des actions de formation représente une étape cruciale pour évaluer leur efficacité, détecter les éventuelles lacunes et déterminer les améliorations à envisager. Cette étude vise à examiner la perception des employés concernant le processus d'évaluation des formations au sein d'une grande entreprise marocaine. A cet égard, une enquête a été menée auprès de 90 collaborateurs dans le but d'évaluer leur appréciation de l'efficacité du processus d'évaluation, de la pertinence des actions d'amélioration mises en place, ainsi que du suivi effectué post-évaluation. Les résultats obtenus mettent en évidence une perception globalement positive du dispositif analysé. Les collaborateurs soulignent en particulier l'importance du suivi des actions d'amélioration pour leur développement professionnel. Néanmoins, ils soulignent également l'importance de renforcer le suivi post-évaluation afin d'assurer une mise en œuvre optimale des recommandations émises. Ces résultats mettent en exergue l'importance d'intégrer l'évaluation de la formation dans une approche d'amélioration continue, ce qui permet d'optimiser les dispositifs de formation et de répondre de manière plus adéquate aux besoins de développement des compétences des collaborateurs.

Mots clés : Ingénierie de formation, Evaluation de formation, Développement des compétences, Grande entreprise marocaine, Suivi post-évaluation.

Abstract:

Companies are devoting particular attention to training as an essential tool for strengthening their employees' skills in response to changes in the professional environment and increasingly pressing competitiveness challenges. In this context, the evaluation of training activities is a critical step in evaluating their effectiveness, identifying potential shortcomings, and determining the necessary improvements. The objective of this investigation is to investigate the perspectives of employees regarding the training evaluation process at a substantial Moroccan organization. To this end, a survey was administered to 90 employees to evaluate their opinions on the efficacy of the evaluation process, the relevance of the improvement actions implemented, and the follow-up carried out following the evaluation. The results indicate that the evaluation system under investigation is generally well-received. Employees underscore the significance of overseeing improvement initiatives in order to advance their professional development. However, they also underscore the necessity of enhancing the post-evaluation follow-up to guarantee the successful implementation of the recommendations. These results emphasize the significance of incorporating training evaluation into a continuous improvement approach, which will improve training programs and more effectively address the competency development needs of employees.

Keywords: Training engineering, Training evaluation, Skills development, Large Moroccan company, Post-evaluation monitoring.

INTRODUCTION

Dans un environnement où la gestion des compétences représente un enjeu stratégique pour la compétitivité des entreprises, la formation professionnelle constitue un levier majeur pour renforcer et actualiser les compétences des collaborateurs. La mise en œuvre de programmes de formation portant sur les dimensions techniques, comportementales ou managériales vise à réduire les écarts entre les compétences disponibles et celles requises, tout en permettant aux salariés de s'adapter aux évolutions des exigences professionnelles et du marché du travail.

Ces actions doivent néanmoins être conduites selon une démarche méthodique et structurée afin d'assurer leur pertinence et leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Dans cette perspective, l'ingénierie de formation occupe une place centrale, dans la mesure où elle permet de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer des dispositifs de formation adaptés aux besoins spécifiques des entreprises et des collaborateurs. Toutefois, la mise en place de programmes de formation ne garantit pas, à elle seule, l'obtention des résultats escomptés. L'évaluation de la formation intervient alors comme une étape essentielle pour apprécier les effets des actions menées et déterminer dans quelle mesure les efforts de formation se traduisent par des résultats concrets et mesurables.

L'évaluation de formation ne se limite pas à la collecte des retours d'expérience ou à la vérification des compétences récemment acquises par les apprenants. Elle comprend une stratégie beaucoup plus vaste, qui a pour objectif d'évaluer l'effet concret des formations sur l'acquisition de compétences, les performances au travail et les résultats stratégiques des entités.

C'est une phase déterminante dans le cycle de vie de tout projet éducatif ou programme de développement des compétences. Elle offre la possibilité d'évaluer non seulement l'efficience des mesures instaurées, mais également leur incidence concrète sur les apprenants et sur la structure organisationnelle. Dans un contexte où l'optimisation des ressources et l'amélioration continue sont primordiales, l'évaluation de formation fournit des instruments stratégiques pour concilier les buts pédagogiques avec les exigences des acteurs concernés. De l'évaluation des attentes de départ à l'estimation des impacts sur le long terme, ce processus nécessite un éventail de méthodes et d'approches variées. Elle pose aussi des interrogations cruciales concernant la pertinence, la transférabilité et la pérennité de l'apprentissage dans des contextes en constante mutation liés au développement des savoirs et des compétences.

En dépit de l'importance accordée à l'évaluation des actions de formation, certaines lacunes peuvent subsister au sein des pratiques organisationnelles. En effet, l'évaluation reste parfois axée sur la satisfaction des participants et l'appréciation immédiate des formations, au détriment du suivi

des compétences acquises et de leur application dans les contextes professionnels. S'ajoutent à cela les défis associés à l'exploitation des résultats obtenus ainsi qu'à la mise en œuvre effective des actions d'amélioration identifiées. Ces limites suscitent une réflexion sur la capacité des dispositifs d'évaluation à aller au-delà de la simple quantification des résultats, afin de s'inscrire dans une approche continue d'amélioration et de développement des compétences. Il semble donc judicieux d'analyser la façon dont les collaborateurs appréhendent l'efficacité du processus d'évaluation des formations, la pertinence des actions d'amélioration ainsi que l'importance du suivi post-évaluation. (Holton, 1996)

Dans cette perspective, cet article a pour objectif principal d'analyser l'évaluation de la formation comme une composante essentielle de l'ingénierie de formation et de mettre en évidence son rôle stratégique dans le développement des compétences des collaborateurs au sein de l'entreprise. A cet égard, nous tenterons de répondre à la problématique qui s'articule autour de la question centrale suivante : **« Dans quelle mesure l'évaluation de formation peut-elle contribuer au développement des compétences des collaborateurs ? ».**

La pertinence scientifique de cette problématique repose sur la nécessité de mieux appréhender le rôle de l'évaluation de la formation dans le développement des compétences des collaborateurs. En effet, les modèles traditionnels, en particulier celui de Kirkpatrick, ont joué un rôle significatif dans la structuration de l'évaluation des actions de formation. Cependant, plusieurs études ont mis en lumière certaines limites concernant leur aptitude à clarifier les relations entre les divers niveaux d'évaluation et les effets effectivement observés sur le terrain.

Afin de mieux cerner les réponses possibles liées à cette problématique, il est nécessaire d'explorer plusieurs axes de réflexion qui se déclinent sous forme de sous-questions, à savoir :

- ✓ En quoi consiste l'ingénierie de formation ?
- ✓ Quelle place pour le processus d'évaluation au sein d'une démarche d'ingénierie de formation ?
- ✓ Comment l'évaluation de formation peut-elle contribuer efficacement au développement des compétences en milieu professionnel ?

La structure de cet article repose sur trois axes principaux. Le premier est dédié à la présentation des fondements conceptuels de l'ingénierie de formation et du développement des compétences. Le deuxième s'intéresse aux modalités d'évaluation des actions de formation en milieu professionnel. Le troisième porte sur l'analyse empirique d'une étude de cas, dont l'objectif est d'examiner la contribution de l'évaluation de la formation au renforcement des compétences des

collaborateurs. Les résultats obtenus serviront de base à la formulation de recommandations destinées à améliorer les pratiques d'évaluation au sein des organisations.

I- INGENIERIE DE FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES : CADRE CONCEPTUEL

L'ingénierie de la formation et le développement des compétences constituent le cœur même des dynamiques contemporaines qui visent à répondre aux rapides fluctuations des environnements professionnels et organisationnels. Ce cadre conceptuel s'appuie sur une démarche méthodologique intégrant étroitement l'analyse des besoins, la conception de dispositifs pédagogiques, la mise en œuvre de formation et l'évaluation des résultats dans une logique d'amélioration continue. En utilisant des méthodes innovantes et des outils adaptés, l'ingénierie de la formation cherche à anticiper et à soutenir les évolutions des métiers et des compétences, tout en mettant l'apprenant au cœur du processus.

1. DEFINITION DE L'INGENIERIE DE FORMATION

L'émergence de l'ingénierie de formation remonte au début des années 1980, dans un contexte marqué par la recherche d'une meilleure optimisation des actions de formation professionnelle. Cette démarche consiste à appliquer une logique méthodique et organisée à la conception et à la réalisation des dispositifs de formation. Elle comprend plusieurs opérations complémentaires, allant du repérage des besoins à l'examen des résultats obtenus, en passant par l'étude des moyens mobilisables, la prise en compte des contraintes existantes, la définition des exigences dans un cahier des charges et l'élaboration du programme de formation.

Les « promoteurs » et les experts en ingénierie de formation estiment qu'il est infaisable de concevoir et de mettre en place un programme de formation efficace sans considérer plusieurs éléments, qui vont de la collecte et l'analyse des besoins à l'évaluation finale du cursus, en passant par le choix des méthodes pédagogiques, des fournisseurs éventuels ainsi que des considérations financières, structurales, etc. Il est crucial de faire attention à chaque détail pour offrir des formations conformes aux normes de qualité, de coût et de délais établis.[1].

L'ingénierie de formation se définit comme « *un ensemble de démarches structurées et cohérentes visant à élaborer des actions et des dispositifs de formation adaptés à des objectifs préalablement définis. Elle englobe plusieurs étapes complémentaires, notamment l'identification des besoins, la*

[1] L'ingénierie de formation - Pédagogie-ATIR

conception du projet de formation, le choix des méthodes et des ressources nécessaires, ainsi que la coordination et l'évaluation des actions mises en œuvre [2] ».

Selon Ardouin (2013), L'ingénierie de formation « *désigne un ensemble de démarches méthodiques et structurées visant à concevoir et à mettre en œuvre des actions de formation en vue d'atteindre des objectifs préalablement définis. Elle englobe plusieurs étapes complémentaires, notamment l'analyse des besoins en formation, l'élaboration du plan de formation, la réalisation des actions de formation ainsi que l'évaluation de leurs effets. Elle constitue ainsi une démarche systémique qui couvre l'ensemble du processus de formation, depuis l'identification des besoins et la conception des dispositifs jusqu'à l'évaluation de leurs résultats*».

Dans ce sens, et afin de mieux comprendre le concept d'ingénierie de formation au sein de l'entreprise, nous citons quelques-unes des principales approches théoriques qui l'encadrent :

- **Approche par compétences (APC) :** cette approche repose sur un ensemble d'évolutions qui intègrent des dimensions importantes par exemple : la micro-compétence qui sert à identifier des compétences spécifiques et transversales liées à des tâches précises, les compétences émergentes qui permet d'adapter la formation aux nouveaux besoins liés à la transformation digitale, l'intelligence artificielle ou les enjeux de durabilité et encore l'apprentissage adaptatif qui intègre les algorithmes pour personnaliser les parcours selon les acquis et besoins des apprenants (Ardouin, 2013).
- **Learning Experience Design (LXD) :** cette approche met l'accent sur l'expérience de l'apprenant tout en combinant entre la pédagogie, le design thinking et la technologie pour maximiser l'engagement et la rétention des connaissances (Niels, 2023).
- **Approche systémique :** elle considère la formation comme un système global comprenant plusieurs éléments interconnectés (Objectifs, Ressources, Méthodes et Evaluation). Elle repose sur un ensemble de modèles par exemple : le modèle ADDIE (Analyse, Design, Développement, Implémentation, Evaluation) et le modèle de Kirkpatrick (évaluation de la formation sur quatre niveaux : réaction, apprentissage, comportements et résultats) (Bertalanffy, 1968).

[2] L'ingénierie de formation - Pédagogie-ATIR

2. DEFINITION DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

« Le développement des compétences correspond à l'ensemble des démarches et des actions destinées à renforcer et à enrichir les connaissances, les savoir-faire et les savoir-être d'un individu ou d'un groupe dans un environnement professionnel. Il peut s'appuyer sur différents dispositifs, tels que la formation professionnelle, les bilans de compétences, la validation des acquis de l'expérience ainsi que diverses activités d'apprentissage permettant d'améliorer les capacités professionnelles et de favoriser l'évolution des individus dans leur travail[3]*».*

Le développement des compétences s'inscrit dans un cadre légal et institutionnel qui encourage l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences. Il relève notamment de l'initiative de l'employeur, qui cherche à adapter les compétences des salariés aux besoins de l'entreprise ainsi qu'aux évolutions du marché du travail.

Il est crucial de développer les compétences pour faciliter l'intégration ou la réintégration des travailleurs dans le monde du travail, ainsi que leur maintien en poste, afin de participer à l'expansion économique et culturelle de la société. En somme, *« il s'agit d'un processus continu d'apprentissage et d'amélioration visant à renforcer l'efficacité professionnelle et à répondre aux exigences du marché du travail*[4] *».*

Ainsi, il serait pertinent d'examiner les principales théories qui ont dirigé la pensée sur le développement des compétences au sein de l'entreprise, en particulier :

- **L'approche socioconstructiviste :** cette approche met l'accent sur l'apprentissage collaboratif et l'apprentissage par l'expérience. L'idée principale est que les compétences sont coconstruites par les individus à travers leurs interactions avec leurs pairs et leur environnement (Vygotsky, 1978).
- **L'approche andragogique :** elle repose sur la pédagogie des adultes, elle s'intéresse spécifiquement à la manière dont les adultes apprennent et se développent professionnellement. Cette approche met l'accent sur l'autonomie des apprenants, leur motivation intrinsèque et la nécessité de relier l'apprentissage à des situations pratiques (Knowles, 1988).
- **L'approche de l'apprentissage organisationnel :** cette approche considère que le développement des compétences ne se limite pas à l'individu, mais concerne également l'ensemble de l'organisation, qui doit apprendre et s'adapter en continu (Senge, 1990).

[3] Développement des compétences : comment, qui | Factorial
[4] Développement des compétences : comment, qui | Factorial

3. DEMARCHE D'INGENIERIE DE FORMATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

La formation professionnelle en entreprise représente un moyen stratégique de consolider les compétences des collaborateurs et de répondre aux mutations du marché du travail. Sa mise en place s'appuie sur un processus organisé qui vise à déterminer les besoins en formation, à concevoir des programmes appropriés, à assurer leur réalisation et à évaluer les résultats obtenus. L'ensemble de ces étapes doit s'inscrire dans une démarche cohérente avec les orientations stratégiques de l'organisation, afin de favoriser le développement des compétences et l'adaptation des salariés aux exigences professionnelles.

- **L'analyse des besoins :**

Durant cette première étape, l'objectif est de repérer et d'examiner les besoins en formation. Il est aussi question d'évaluer la nécessité de mettre en place une formation. Cette action intègre divers aspects, y compris les exigences des apprenants et les buts de la société.

Dans cette phase, on utilise plusieurs outils, tels que : l'évaluation de formation précédemment effectuée, les bilans des formations passées, la totalité des inventaires de besoins de formation déjà effectués comme les interviews, les sondages, etc.

À l'issue de cette étape, un recoupement des analyses permettra d'identifier la demande. Le diagnostic servira à mettre en place le projet de formation[5].

- **La conception des dispositifs de formation :**

Cette deuxième étape consiste à élaborer le dispositif de formation en déterminant les contenus à enseigner et les méthodes pédagogiques les plus appropriées. Elle vise à traduire les objectifs préalablement définis dans le cahier des charges en un programme structuré et opérationnel, tout en prenant en considération les ressources disponibles et les contraintes de l'organisation.

À travers l'élaboration d'un cahier des charges, l'ingénieur de formation recense et définit les actions de formation nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. Ces actions peuvent prendre différentes formes, notamment la formation continue, la formation professionnelle, la formation de formateurs ou encore l'enseignement à distance, selon les besoins identifiés et les orientations retenues.

La réalisation de cette phase nécessite que l'ingénieur de formation mobilise différents outils et supports, notamment :

- [5] Les 4 étapes d'une démarche d'ingénierie de la formation en entreprise | LinkedIn

- Les offres de formation proposées par les organismes spécialisés dans le développement des compétences ;
- Les référentiels de compétences professionnelles ;
- Le budget alloué ou prévisionnel destiné aux actions de formation ;
- Les programmes de formation envisagés ;
- Les informations relatives aux formateurs mobilisables, qu'il s'agisse de formateurs professionnels ou de formateurs à temps partiel ;
- Tout autre document ou support utile à la conception et à la préparation du dispositif de formation.

Durant cette étape, il est également essentiel de communiquer avec les différents acteurs impliqués dans le processus de formation. Par ailleurs, l'ingénieur de formation doit connaître déjà :

- La nature de la formation ;
- Les aptitudes requises ;
- Les formateurs impliqués ;
- Les profils des apprenants ciblés ;
- Le prix de la formation.

Ces informations lui donneront la possibilité de passer à l'étape suivante, qui consiste à établir la formation en question[6].

La mise en œuvre de la formation :

La troisième étape porte sur la réalisation des actions de formation planifiées. Elle consiste à mettre en application le programme élaboré en mobilisant les moyens pédagogiques et les ressources nécessaires, afin de favoriser l'acquisition de nouvelles connaissances, le perfectionnement des savoir-faire et le renforcement des compétences professionnelles des collaborateurs.

Le responsable de formation occupe une place centrale dans cette phase, puisqu'il assure la coordination et le suivi des actions mises en œuvre. À ce titre, ses principales missions consistent à :

- Piloter le plan de formation et veiller à son application conformément aux orientations pédagogiques définies ;
- Mettre à la disposition des apprenants les ressources nécessaires à l'acquisition et au développement de leurs compétences ;

[6] Les 4 étapes d'une démarche d'ingénierie de la formation en entreprise | LinkedIn

- Coordonner les interventions des formateurs afin d'assurer la cohérence des activités pédagogiques ;
- Suivre le déroulement des formations et veiller au bon fonctionnement des modalités d'apprentissage, en collaboration avec les formateurs et les participants ;
- Contribuer à l'animation des sessions de formation en proposant des activités pédagogiques variées et interactives, notamment des exercices pratiques et des activités ludiques.

Dans cette phase, l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique seront mises en œuvre[7].

- **L'évaluation de formation :**

Cette phase constitue une étape essentielle de l'ingénierie de formation, car elle vise à apprécier l'efficacité des dispositifs de formation mis en œuvre, à repérer les axes d'amélioration et à vérifier l'atteinte des objectifs pédagogiques et stratégiques fixés. Elle repose sur différents niveaux d'analyse et sur l'utilisation de méthodes d'évaluation variées, permettant de recueillir des résultats pertinents et exploitables pour améliorer continuellement le processus de formation.

Dans un premier temps, l'évaluation consiste à examiner la concordance entre les objectifs définis au départ et les résultats obtenus à l'issue de la formation. Elle permet de déterminer si les apprenants ont acquis les compétences attendues et s'ils sont en mesure de les mobiliser dans leur contexte professionnel. À cette fin, différents outils peuvent être mobilisés, notamment des tests, des mises en situation et des observations sur le lieu de travail, afin d'apprécier l'évolution des acquis entre le début et la fin de la formation.

Ensuite, l'évaluation de la formation ne se limite pas aux participants, mais s'étend également à ses effets sur l'organisation. Son impact peut être apprécié à travers différents indicateurs de performance, tels que l'amélioration de la productivité, la réduction des erreurs et l'augmentation de la satisfaction des clients internes et externes. Cette démarche permet ainsi de mesurer la contribution effective de la formation à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Enfin, l'évaluation représente une phase essentielle du processus de formation, dans la mesure où elle permet d'examiner les résultats atteints et de déterminer les ajustements nécessaires. Elle s'appuie notamment sur les appréciations des participants, des formateurs et des responsables afin d'identifier les éléments satisfaisants ainsi que les aspects à améliorer. Les données collectées contribuent ainsi à adapter les contenus, les méthodes pédagogiques et les conditions de réalisation

- [7] C'est quoi l'ingénierie de la formation ? | Edusign

des formations, en vue de renforcer la pertinence et l'efficacité des dispositifs futurs. (Kirkpatrick, 2006)

Cette démarche permet d'optimiser les investissements en formation et d'assurer une montée en compétence durable des apprenants.

L'ingénierie de formation constitue un levier essentiel du développement des compétences. Elle s'appuie sur une démarche organisée comprenant l'analyse des besoins, la conception des dispositifs pédagogiques, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation de leurs effets. Grâce à la mobilisation de cadres théoriques et de méthodes pédagogiques appropriées, elle favorise l'adaptation et le renforcement des compétences des collaborateurs face à l'évolution des métiers et aux exigences du marché du travail.

II- EVALUATION DE LA FORMATION EN MILIEU PROFESSIONNEL

L'évaluation de la formation constitue un élément central de l'ingénierie de formation en entreprise. Elle permet d'examiner la pertinence des dispositifs mis en place et d'apprécier leur efficacité au regard des besoins de l'organisation et des attentes des apprenants. Dans un contexte professionnel caractérisé par l'évolution permanente des métiers et le renforcement des exigences en matière de compétences, cette évaluation doit porter aussi bien sur les connaissances et les aptitudes développées pendant la formation que sur leur application concrète et leur transfert dans les activités professionnelles.

Cette évaluation des actions de formation mobilise un ensemble de méthodes visant à apprécier leurs effets, depuis les réactions initiales des participants jusqu'à l'analyse de leur contribution aux performances individuelles et collectives. À ce titre, les modèles de Kirkpatrick et de Phillips proposent des cadres d'évaluation permettant d'étudier différents aspects de la formation, notamment la satisfaction des apprenants, les acquis en matière de compétences, l'évolution des pratiques professionnelles et la rentabilité des ressources investies.

1. NOTIONS ET CONCEPTS DE BASE

« L'évaluation de la formation correspond à une démarche structurée permettant d'apprécier les résultats d'un programme de formation à travers l'examen des objectifs atteints, des compétences développées par les participants et des effets produits sur les performances des individus et de l'organisation[8] *».*

[8] Évaluation de la formation : Qu'est-ce que c'est + Utilisations | QuestionPro

L'évaluation de la formation consiste à analyser les résultats obtenus à l'issue d'un programme de formation. Elle repose sur la définition des objectifs à atteindre, la mise en place de dispositifs d'évaluation et l'exploitation des données recueillies afin de vérifier dans quelle mesure les résultats correspondent aux objectifs fixés. Cette démarche peut être conduite à plusieurs niveaux, notamment celui de l'individu, du programme de formation et de l'organisation.

Ce concept peut aussi être défini comme suit : *« L'évaluation de la formation repose sur une collecte et une analyse méthodique des données destinées à apprécier la pertinence et la valeur d'une action de formation, afin d'éclairer les décisions relatives à son maintien, à son adaptation ou à son amélioration »* (Astolfi, 1993).

Ainsi, « *L'évaluation de la formation vise à mesurer l'efficacité d'une action de formation, en termes de satisfaction, d'acquisition de connaissances, de modification des comportements et de résultats sur l'organisation* » (Kirkpatrick, 1998).

A cet égard, nous citons quelques approches théoriques reconnues dans le champ de l'évaluation de la formation :

- **Approche par objectifs :** l'approche par objectifs se base sur la comparaison entre les objectifs pédagogiques fixés avant la formation et les résultats obtenus après. Elle cherche à déterminer dans quelle mesure les apprenants ont atteint les objectifs prévus. Cette approche est issue du courant behavioriste, et elle met l'accent sur la mesurabilité des acquis. Elle est particulièrement adaptée à des formations techniques ou avec des résultats facilement observables (Tyler, 1949).
- **Approche par les niveaux (Modèle de Kirkpatrick) :** cette approche est développée par Donald Kirkpatrick. Ce modèle propose d'évaluer une formation à quatre niveaux : la réaction des participants, l'apprentissage acquis, le comportement en situation de travail, et les résultats organisationnels. Il est très utilisé en entreprise pour mesurer l'impact global d'une action de formation. Ce modèle reste une référence afin de structurer l'évaluation, bien qu'il soit parfois critiqué pour son manque de prise en compte du contexte (Kirkpatrick, 1998).
- **Approche par les effets (ou approche de l'impact) :** cette approche vise à identifier les effets concrets, à moyen ou long terme, de la formation sur les pratiques professionnelles, la performance de l'équipe, et l'organisation dans son ensemble. Elle va au-delà de la satisfaction immédiate ou de l'acquisition de savoirs, et s'intéresse à la durabilité des changements induits par la formation. Elle est souvent utilisée dans le cadre des politiques publiques ou dans des contextes RSE (Broucker, 2015).

L'évaluation de la formation est un élément crucial dans toute approche éducative, car elle offre la possibilité d'apprécier la valeur, l'efficience et l'influence des initiatives entreprises. Dans ce but, les experts en formation utilisent différents instruments selon les objectifs poursuivis et le moment de l'évaluation (immédiatement après, à distance ou pendant le processus de formation). En même temps, des critères sont établis pour orienter l'analyse : ils peuvent concerner la satisfaction des participants, la réalisation des objectifs pédagogiques, le degré d'acquisition des compétences, etc. L'évaluation est donc pertinente si les outils sélectionnés correspondent bien aux critères établis, dans une approche à la fois scrupuleuse et contextualisée.

Cependant, malgré ses apports indéniables, elle soulève également un certain nombre de limites et de défis, tant sur le plan méthodologique que sur le plan organisationnel. Il apparaît donc essentiel d'identifier les avantages qu'elle peut offrir, ainsi que les inconvénients susceptibles d'en réduire la portée ou la fiabilité.

2. AVANTAGES DE L'EVALUATION DE FORMATION

- **Mesure de l'efficacité :** l'évaluation permet d'apprécier dans quelle mesure les actions de formation favorisent l'acquisition des connaissances et le développement des compétences visées. Les résultats obtenus constituent ainsi un appui pour évaluer la pertinence des dispositifs et orienter les décisions d'amélioration.
- **Amélioration continue :** l'évaluation contribue à l'évolution des pratiques de formation en mettant en évidence les points forts et les insuffisances des dispositifs existants. Elle permet également de déterminer les ajustements nécessaires et d'envisager des méthodes pédagogiques mieux adaptées.
- **Prise en compte des besoins des participants :** l'évaluation aide à identifier les attentes des apprenants et à apprécier leur perception de la formation, notamment en ce qui concerne la pertinence des contenus, les méthodes pédagogiques et les ressources mobilisées. Ces informations facilitent l'adaptation des actions de formation aux besoins des bénéficiaires.
- **Justification des ressources mobilisées :** l'évaluation permet d'apprécier la contribution de la formation aux résultats de l'organisation et de fournir des éléments permettant de justifier les dépenses engagées. Elle favorise ainsi une utilisation plus rationnelle des ressources financières, humaines et matérielles consacrées au développement des compétences. (GlobalExam, le 26 février 2021).

3. INCONVENIENTS DE L'EVALUATION DE FORMATION

- **Difficulté à apprécier l'impact réel :** il n'est pas toujours facile de déterminer dans quelle mesure une formation contribue à l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles. En effet, les résultats observés peuvent dépendre de plusieurs facteurs, tels que l'environnement de travail, les moyens disponibles ou le soutien hiérarchique, ce qui complique l'identification de la contribution spécifique de la formation.
- **Risques de biais dans l'évaluation :** les résultats obtenus peuvent être affectés par différents biais, notamment la subjectivité des participants, les réponses influencées par des perceptions personnelles ou le recours à des méthodes d'évaluation insuffisamment approfondies. Il est donc nécessaire de privilégier des outils adaptés et des procédures rigoureuses afin de renforcer la fiabilité des résultats.
- **Contraintes financières, humaines et organisationnelles :** la mise en place d'une évaluation exige du temps, des compétences spécifiques et des ressources matérielles et financières. La collecte des données, leur traitement et le suivi des résultats peuvent ainsi représenter une charge importante pour l'organisation et nécessitent une planification appropriée.
- **Complexité de l'évaluation des compétences acquises :** l'appréciation des compétences développées à l'issue d'une formation peut s'avérer délicate, notamment lorsque celles-ci concernent des capacités comportementales, relationnelles ou pratiques. Leur mesure nécessite des critères pertinents et des outils adaptés, car les résultats ne peuvent pas toujours être appréciés uniquement à partir d'indicateurs quantitatifs. (GlobalExam, le 26 Février 2021)

L'évaluation de formation vise à mesurer l'efficience du dispositif éducatif et permet de contrôler la correspondance entre les exigences et la reconnaissance des compétences par l'apprenant. Soumise à une exigence légale, l'évaluation des formations revêt une importance égale pour l'employeur, le formateur et le participant.

Par ailleurs, et de manière plus large, l'évaluation des formations permet aux entreprises de s'assurer de la pertinence et de la rentabilité de leurs actions de formation. Elle apporte également la confirmation ou non du bénéfice de la formation et du retour sur investissement pour l'entreprise.

III- ETUDE DE CAS : L'EVALUATION DE LA FORMATION AU SEIN D'UNE GRANDE ENTREPRISE MAROCAINE

L'évaluation de la formation vise à mesurer l'efficacité des actions réalisées et à identifier les écarts éventuels entre les objectifs initialement fixés et les résultats obtenus. À plus long terme, elle cherche à assurer la pertinence des dispositifs de formation et à optimiser leur rentabilité au regard des ressources mobilisées.

Nous pouvons ainsi affirmer que l'évaluation est indissociable de la formation et qu'elle occupe, à ce titre, une place permanente dans les pratiques quotidiennes des professionnels et des formateurs. Depuis toujours, ces derniers sont amenés à apprécier les savoirs, les habiletés, les capacités et les compétences des personnes formées.

Une grande entreprise marocaine déploie divers moyens d'évaluation de la formation dans le but de renforcer les connaissances et de développer les compétences de ses collaborateurs, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs fixés à long terme.

1. METHODOLOGIE DU TRAVAIL ET TERRAIN D'ETUDE

Les considérations méthodologiques renvoient aux choix et aux aspects particuliers de la méthode adoptée dans le cadre d'une étude, d'une recherche ou d'une évaluation. Elles définissent les modalités de collecte, d'analyse et d'interprétation des données, tout en contribuant à apprécier la validité et la fiabilité des résultats obtenus.

Afin de répondre à notre problématique : « **Dans quelle mesure l'évaluation de formation peut-elle contribuer au développement des compétences des collaborateurs ? »,** nous avons adopté la méthode quantitative.

Il s'agit d'une démarche scientifique qui consiste à recueillir et à analyser des données objectives et quantifiables afin de répondre à des questions de recherche précises et d'en tirer des conclusions. Elle s'appuie sur des mesures numériques et des analyses statistiques permettant d'obtenir des résultats précis et reproductibles. Dans cette perspective, nous avons opté pour l'utilisation d'un questionnaire destiné aux personnes interrogées.

L'étude a été menée au sein d'une grande entreprise marocaine, en tenant compte de ses différents services afin d'élargir la diffusion du questionnaire. À cet effet, la population ciblée comprend les directeurs, les chefs de service ainsi que les collaborateurs de l'entreprise.

En effet, la population ciblée se compose de 90 répondants (73% d'hommes et 27% de femmes). Leurs tranches d'âge varient entre 30 ans et plus de 40 ans : 22 personnes entre 30 ans et 35 ans ; 44 personnes entre 35 ans et 40 ans ; et 24 personnes ayant l'âge plus de 40 ans.

Par ailleurs, 8 personnes ont travaillé au sein de cette entreprise entre 5 ans et 10 ans ; 50 personnes de l'échantillon ont travaillé chez cette entreprise entre 10 ans et 15 ans ; 27 personnes ont entre 15 ans et 20 ans d'ancienneté ; et enfin 5 personnes ont plus de 20 ans d'ancienneté.

La collecte des données s'est étendue sur une période d'environ deux mois. Le questionnaire a été transmis par voie électronique à l'ensemble des personnes constituant l'échantillon, accompagné d'une lettre de présentation précisant l'objectif de l'étude.

Les participants ont été invités à remplir le questionnaire de manière autonome. L'ensemble des données recueillies dans le cadre de cette étude a été traité de façon anonyme et confidentielle, afin de préserver l'identité et la confidentialité des collaborateurs.

En adoptant une approche quantitative de collecte des données, nous avons pu recueillir un ensemble d'informations chiffrées à travers le questionnaire, ce qui nous a permis d'avoir une vision globale de la qualité et de l'efficacité du processus d'évaluation de la formation au sein de cette entreprise, ainsi que de son impact sur le développement des compétences des salariés.

Notre plan d'analyse des données issues du questionnaire s'est déroulé en plusieurs étapes clés, en s'appuyant sur Google Forms pour examiner et interpréter les différentes représentations graphiques. Celles-ci nous ont permis d'obtenir une vision claire et précise des opinions des collaborateurs concernant l'efficacité du processus d'évaluation de la formation et son impact sur le développement de leurs compétences.

Tout d'abord, nous avons procédé à une vérification minutieuse de l'intégrité des données collectées, en nous assurant de leur qualité. Nous avons également examiné si des informations sont manquantes ou faussées tout en prenant les mesures nécessaires afin de les traiter.

Ensuite, nous avons effectué une analyse descriptive des réponses obtenues, en utilisant des tableaux, des graphiques ou d'autres outils visuels appropriés. Cela nous a permis de mieux comprendre les caractéristiques de l'échantillon, d'identifier les réponses les plus fréquentes ou les plus significatives et de tirer des conclusions basées sur ces résultats, en mettant en évidence les principaux points et implications pour notre domaine d'étude.

2. PRESENTATION DES RESULTATS

Cette étape de présentation des résultats du questionnaire est essentielle pour exposer les informations et les données recueillies lors de l'étude menée auprès des collaborateurs de cette entreprise. Les résultats obtenus permettent d'avoir une vision globale des opinions, des attitudes et des comportements des participants. À cet effet, les données seront organisées de manière claire et structurée, à l'aide de graphiques, de tableaux et de diagrammes adaptés.

Parmi les 90 répondants, 80 % déclarent avoir participé à au moins une formation professionnelle au cours des douze derniers mois, alors que 20% ont déclaré qu'ils n'ont pas suivi une formation professionnelle sur la même période.

Pour ceux qui ont été formés sur les 12 derniers mois, 95% ont participé aux formations en présentiel alors que juste 5% du total ont participé aux formations en ligne. Nous pouvons constater que la plupart des formations auxquelles les collaborateurs ont assisté pendant les derniers 12 mois, ont été en présentiel.

En réponse à la question : *« Avez-vous été évalué(e) sur vos compétences après des formations ? »*, 63 collaborateurs ont été évalués après la formation et seulement 27 répondants ont affirmé qu'ils n'ont pas été évalués. Nous pouvons dire que la plupart des apprenants ont été évalués sur leurs compétences après la participation aux formations.

Concernant les jugements des collaborateurs sur la qualité et l'efficacité du processus d'évaluation des formations. Il existe 74 réponses à ce niveau. En effet, 54% des collaborateurs ont affirmé que le processus d'évaluation des formations est efficace, suivi de 21,6% qui ont été neutre, 16% ont vu que le processus d'évaluation est peu efficace, 5,4% ont confirmé qu'il est très efficace et seulement 3% du total disent qu'il n'est pas du tout efficace. Ces résultats indiquent qu'une majorité des répondants considère le processus d'évaluation des formations comme étant efficace. (figure 1).

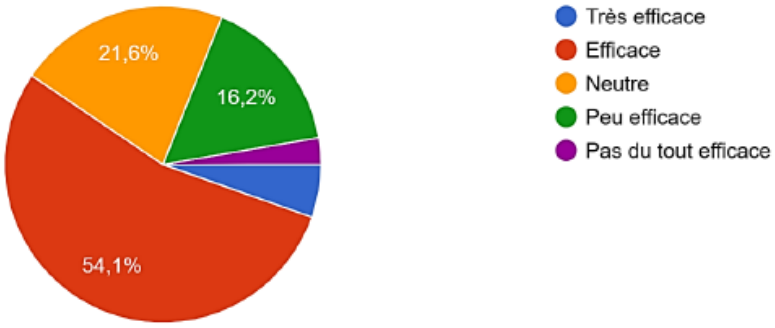


Fig. 1. La qualité et l'efficacité du processus d'évaluation des formations

Source : **Auteur.**

Afin de mesurer le degré d'impact du processus d'évaluation des formations de cette entreprise sur le développement des compétences de ses salariés. Nous avons formulé la question suivante : *« A quelle échelle pensez-vous que le processus d'évaluation des formations impacte le développement de vos compétences professionnelles ? ».* Sur les 90 personnes enquêtées, 39 collaborateurs affirment que le degré d'impact est compris entre 50% et 75%, ensuite, 32 personnes déclarent qu'il est compris entre 25% et 50%, puis 12 collaborateurs confirment que le degré d'impact est inférieur à 25%, et finalement 7 personnes ont annoncé que le processus

d'évaluation a un impact significatif sur le développement des compétences des salariés avec une échelle importante entre 75% à 100% (figure 2).

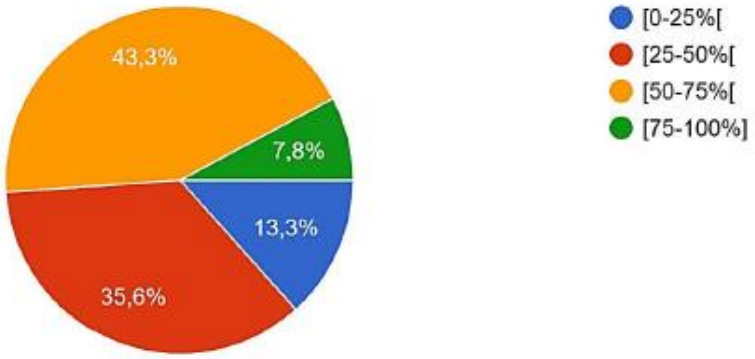


Fig. 2. Le degré d'impact du processus d'évaluation des formations sur le développement des compétences des collaborateurs

Source : **Auteur.**

Et donc plus de la moitié des répondants affirment que le degré d'impact du processus d'évaluation des formations sur le développement des compétences des collaborateurs est important.

En réponse à la question : *« Recevez-vous une rétroaction régulière ou un suivi de votre supérieur hiérarchique après une évaluation de compétences ? »,* et sur 90 réponses, les résultats obtenus montrent que le suivi post-évaluation des compétences reste insuffisant au sein de l'organisation (figure 3). En effet, seulement 5,5 % des collaborateurs interrogés déclarent bénéficier toujours d'un suivi après leur évaluation, 36,5 % affirment que le suivi s'effectue parfois, 29% des répondants affirment recevoir rarement un suivi et 29% déclarent ne jamais recevoir de rétroaction et de suivi. Ces résultats révèlent ainsi un décalage entre l'évaluation des compétences et l'accompagnement qui devrait se faire. Cela peut limiter la portée de l'évaluation des compétences en tant qu'outil de développement des ressources humaines.

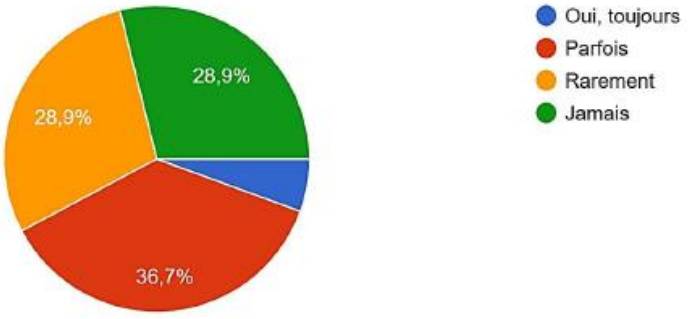


Fig. 3. La rétroaction et le suivi des collaborateurs après l'évaluation des compétences

Source : **Auteur.**

Sur un total de 90 collaborateurs interrogés, seulement 39% confirment l'existence d'un suivi des actions d'amélioration du système d'évaluation de formation. Ce résultat met en évidence la nécessité de renforcer le dispositif de suivi post-évaluation.

Concernant l'avis des collaborateurs sur la contribution du suivi des actions d'amélioration sur le développement professionnel, 41% du total ont affirmé qu'il existe une contribution de manière significative, 37% perçoivent une contribution modérée, et 22% ne constatent aucune contribution du suivi des actions d'amélioration du système d'évaluation de formation sur le développement professionnel.

Les résultats montrent une perception globalement positive de l'utilité du suivi des actions d'amélioration du système d'évaluation de formation pour le développement professionnel des collaborateurs.

3. PROPOSITION DE RECOMMANDATIONS

Après avoir analysé les résultats du questionnaire, nous avons formulé quelques recommandations pour améliorer le processus d'évaluation des formations chez cette entreprise.

Premièrement, il est essentiel de prendre en compte les préoccupations des participants, en répondant à leurs besoins de manière réaliste et en leur proposant des solutions adaptées à leurs attentes. Par exemple, prendre en considération leurs suggestions d'amélioration du processus d'évaluation, du local, de l'infrastructure, des méthodes d'évaluation, des pédagogies des formateurs, des types d'évaluation, etc.

Deuxièmement, il serait judicieux de multiplier les sessions de formation et de sensibilisation pour renforcer les connaissances et les compétences des apprenants. Ce qui permettra d'améliorer la qualité du travail et promouvoir une meilleure communication interne. Par ailleurs, il est recommandé également d'établir un mécanisme de rétroaction régulière avec les parties prenantes, afin de recueillir leurs opinions et suggestions pour améliorer le processus d'évaluation de formations.

Dernièrement, nous suggérons de mettre en place un système d'évaluation structuré, fiable et performant, reposant sur des outils numériques adaptés afin de garantir la pertinence des formations menées par l'entreprise au profit de ses collaborateurs ainsi de s'assurer de sa qualité et de sa contribution au développement des compétences des apprenants.

Nous voyons que cette entreprise marocaine mène un ensemble d'actions et de mesures afin d'avoir un système d'évaluation de formations performant et de qualité dans le but d'améliorer et développer les connaissances et compétences de ses collaborateurs qui construisent un capital humain expérimenté et qualifié. Sauf que le développement du capital humain nécessite un

accompagnement continu, une valorisation des expériences acquises et des dispositifs de motivation favorisant l'amélioration durable de la performance organisationnelle.

CONCLUSION

L'évaluation de la formation représente désormais un élément stratégique essentiel pour les organisations qui cherchent à renforcer les compétences de leurs collaborateurs et à améliorer l'utilisation des ressources consacrées à l'ingénierie de formation. Elle ne se réduit pas à une procédure administrative ou à une simple mesure de la satisfaction des participants, mais doit être envisagée comme une démarche globale et continue. Celle-ci permet d'apprécier la qualité des apprentissages, d'examiner la mise en pratique des acquis dans l'environnement professionnel et de mesurer les effets de la formation sur les performances individuelles et collectives.

Dans cet article, nous avons mis en évidence les enjeux théoriques et pratiques de l'évaluation de formation dans une perspective de développement des compétences. Les approches mobilisées, qu'elles soient centrées sur les objectifs, les compétences, les effets ou encore les processus, montrent la richesse mais aussi la complexité de cette démarche.

Les résultats de notre investigation en milieu professionnel ont révélé des pratiques souvent centrées sur l'évaluation et sur des indicateurs de satisfaction, au détriment d'une évaluation approfondie des effets à moyen ou long terme. Cette situation traduit une certaine difficulté à articuler les exigences de performance organisationnelle avec une vision plus qualitative et durable de la formation.

Face à ces constats, plusieurs pistes d'amélioration peuvent être envisagées. Il convient tout d'abord de renforcer la culture de l'évaluation au sein des structures, en formant les acteurs à des méthodes rigoureuses et adaptées aux contextes. Ensuite, une plus grande implication des parties prenantes (formateurs, managers, apprenants) permettrait de construire des outils partagés, contextualisés et porteurs de sens. Enfin, il importe d'inscrire l'évaluation dans une logique de développement continu, où l'objectif n'est pas seulement de « mesurer » mais aussi de « comprendre » et de « transformer » les pratiques.

Ainsi, l'évaluation de la formation ne doit pas être perçue comme une fin en soi, mais comme un moyen stratégique d'accompagner le développement professionnel des individus, de favoriser l'apprentissage organisationnel et de soutenir l'innovation dans les pratiques. Elle représente un champ encore largement perfectible, mais porteur d'opportunités majeures pour répondre aux défis actuels du monde du travail.

Malgré les contributions significatives de cette recherche, certaines limites doivent être mises en exergue. Tout d'abord, l'étude empirique s'appuie sur un échantillon de 90 collaborateurs issus d'une unique grande entreprise marocaine. Cette délimitation du champ d'investigation ne permet donc pas de généraliser les résultats à l'ensemble des organisations, en raison des disparités susceptibles d'exister entre les secteurs d'activité et les contextes organisationnels.

En second lieu, l'utilisation du questionnaire en tant qu'outil principal de collecte des données permet d'appréhender le phénomène étudié principalement à travers les perceptions des collaborateurs. Les résultats obtenus ne permettent donc pas, à eux seuls, d'évaluer objectivement l'évolution des compétences résultant des actions de formation et de leur évaluation. Troisièmement, les dimensions analysées n'englobent pas l'intégralité des facteurs organisationnels et individuels susceptibles d'impacter le développement des compétences, en particulier le soutien managérial ainsi que les conditions de mise en œuvre des acquis dans un contexte professionnel.

Ces limites offrent de nombreuses perspectives de recherche. Il serait particulièrement pertinent d'étendre l'étude à d'autres entreprises et secteurs d'activité dans le but de comparer les pratiques d'évaluation de la formation. L'adoption d'une approche méthodologique mixte, intégrant à la fois des questionnaires et des entretiens semi-directifs, pourrait également favoriser une compréhension approfondie des perceptions des collaborateurs ainsi que des pratiques organisationnelles. En conclusion, il serait pertinent d'envisager la réalisation d'études longitudinales afin de mieux évaluer l'évolution des compétences au fil du temps et d'analyser de manière plus approfondie la contribution des dispositifs d'évaluation à cette évolution.

REFERENCES

- **Référence à une publication de revue :**

  - BROUCKER, B., « Defining the impact of public administration programs for public sector organizations », *Teaching Public Administration,* Vol. 33, N° 2, pp. 123-136.
  - Holton, E. F., III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21. https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103
  - VYGOTSKY, L., « Interaction between Learning and Development », *Pistes,* Vol. 16, N° 2, pp. 399-412.

- **Référence à un ouvrage :**

  - ARDOUIN, T., « *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer* », Paris, Dunod, 2013, 304 pages.
  - ASTOLFI, J.-P., « *Savoirs en action et acteurs de la formation* », France, édité par les Presses universitaires de Rouen et du Havre, 2005, 266 pages.
  - BERTALANFFY, L., « *General System Theory: Foundations, Development, Applications »,* New York, George Braziller Inc, 1968, 295 pages.
  - KIRKPATRICK, D. L., & KIRKPATRICK, J. D., « *Evaluating Training Programs: The Four Levels »,* USA, Berrett-Koehler Publishers, 2006, 379 pages.
  - KIRKPATRICK, D. L., « *Evaluating Training Programs: The Four Levels »,* (2nd Ed.) San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998, 289 pages.
  - KNOWLES, M., « *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy* », États-Unis, Cambridge Book Co., 1988, 400 pages.
  - NIELS, F., « *This is Learning Experience Design: What it is, how it works, and why it matters* », États-Unis, Pearson / New Riders, 2023, 304 pages.
  - SENGE, P., « *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* », États-Unis, Doubleday/Currency, 1990, 424 pages.
  - TYLER, R.W., « *Basic Principles of Curriculum and Instruction* », Chicago, University of Chicago Press, 1949, 128 pages.

- **Référence à une source web :**
  - C’est quoi l’ingénierie de la formation ? | Edusign
  - Comment évaluer une formation ? Méthodes et outils
  - Développement des compétences : comment, qui | Factorial
  - Évaluation de la formation : Qu'est-ce que c'est + Utilisations | QuestionPro
  - Évaluation de la satisfaction des formés - Digiforma
  - Evaluer une formation : étapes et critères d'évaluation
  - Ingénierie de formation IF 2020.pdf
  - L’évaluation de la formation, en quoi consiste-t-elle ?
  - Les 4 étapes d’une démarche d’ingénierie de la formation en entreprise | LinkedIn
  - L'ingénierie de formation - Pédagogie-ATIR