

Évaluer pour mieux former

Comment évaluer efficacement ses formations ?

Une entreprise dont l'effectif est de 1 000 personnes a une masse salariale de 25 millions d'euros. Elle a consacré l'an dernier 2% de ce montant à la formation du personnel, soit 500 000 euros. Le directeur général (DG) de l'entreprise, convaincu par sa responsable formation (RF) que la dépense de formation est un investissement, lui demande combien cet investissement d'un demi-million d'euros a rapporté à l'entreprise. La responsable ne sachant quoi répondre, finit par dire au DG que la formation est un investissement à long terme, qu'il faut donc attendre, mais que l'on n'est pas sûr de voir combien elle rapportera, si elle rapporte... Le DG, peu satisfait de cette réponse, demande à la responsable formation de calculer dorénavant le retour sur investissement de la formation. Comment faire ? Dans cet article, nous proposons une méthode d'évaluation accompagnée d'un exemple concret, celui d'une formation de conseillères de vente dans un magasin de distribution spécialisée.

Par Jean-Yves Le Louarn, Associé, Vulpus, Professeur titulaire, HEC Montréal, et Jonathan Pottiez, Consultant-Chercheur, Vulpus, Doctorant en GRH, IAE de Lille

38

L'évaluation de la formation est possible : le modèle d'évaluation à cinq niveaux

Nombreux sont les responsables formation connaissant le modèle à quatre niveaux de Donald Kirkpatrick et le cinquième niveau (retour sur investissement) de Jack Phillips. Plus rares sont ceux qui les ont intégrés à leurs pratiques d'évaluation. Sur la base de leurs travaux, et de ceux d'autres auteurs, voici le modèle d'évaluation que nous utilisons (voir graphique 00).

Suivant ce modèle, l'évaluation de la formation est évaluée sur cinq niveaux liés selon un enchaînement causal¹ :

> Niveau 1 : réactions des formés – Quelles sont les réactions des salariés formés à l'issue de la formation ? (Voir graphique 01)

Ce niveau permet d'apprécier la qualité perçue de la formation, la pédagogie de l'animateur, le respect du programme, l'atteinte des objectifs fixés, la qualité de l'organisation, la qualité des supports pédagogiques, la richesse des échanges entre les participants... Son évaluation permet d'améliorer le « contenant », le « packaging » de la formation.

Les stagiaires ont pu se prononcer sur la formation et le formateur, à partir d'une échelle de type accord/désaccord à 4 niveaux. Les résultats sont supérieurs à 80% pour le stagiaire comme pour l'ensemble du groupe, ce qui apparaît comme étant assez satisfai-

sant. Le détail des questions permet d'identifier les points forts et les points faibles de la formation à ce stade.

> Niveau 2 : apprentissage – Qu'ont retenu les salariés à l'issue de la formation ? (Voir graphique 02)

Ce niveau permet d'évaluer les connaissances apprises (savoir, savoir-faire et/ou savoir-être, par exemple). Son évaluation permet d'améliorer le contenu même de la formation.

Il a été ici demandé aux stagiaires d'évaluer l'atteinte des objectifs pédagogiques (au nombre de 4) en se prononçant sur une échelle de type atteint/non-atteint à 4 niveaux. On remarque ici que la formation n'a pas atteint tous ses objectifs. Cela semble encore plus vrai du point de vue du stagiaire ici concerné.

Les réactions et l'apprentissage peuvent généralement être évalués « à chaud », juste après la formation, à l'aide de questionnaires de diverses formes (perception, autoévaluation, quiz, etc.).

> Niveau 3 : transfert – Ce qui a été appris est-il utilisé au travail ? Cela a-t-il eu un impact sur les comportements et/ou la performance du salarié formé à son poste de travail ?

Ce niveau permet d'apprécier le transfert des acquis de la formation au poste de travail et ce qui en résulte (modifications comportementales, hausse de la performance individuelle, etc.). Son évaluation permet d'amé-

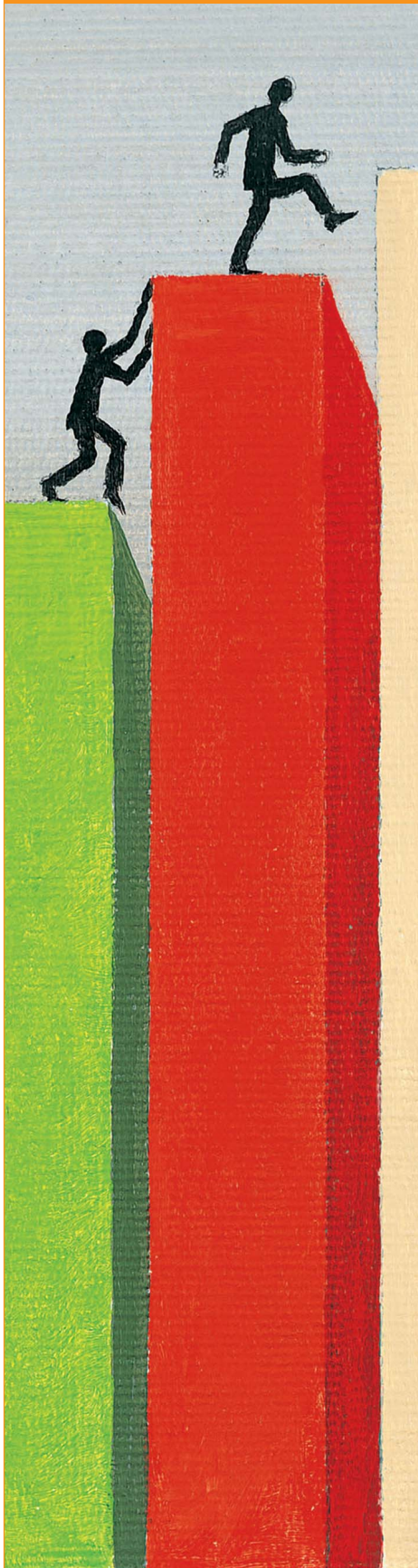
liorer le contenu pratique de la formation. Toutefois, une mauvaise note peut ne pas être le seul fait du formateur. Par exemple, le formé peut ne pas avoir l'occasion de mettre en pratique ses connaissances, son supérieur peut ne pas lui laisser l'opportunité de les utiliser, la formation peut ne pas avoir donné lieu à un changement de fonction permettant de mettre en œuvre les acquis de la formation...

L'évaluation du transfert se fera « à froid », généralement quelques semaines ou mois après la fin de la formation (en fonction du type de formation) et mobilisera généralement l'avis d'un tiers évaluateur (le manager, un client mystère, etc.), parfois en plus de l'avis du stagiaire lui-même.

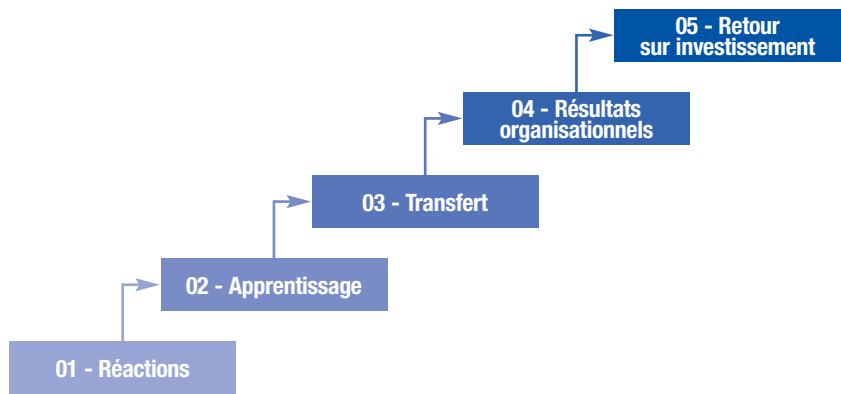
> Niveau 4 : Résultats organisationnels – Quel est l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise ? (Voir graphique 04)

Ce niveau étudie l'impact de la formation sur les résultats RH et/ou opérationnels. Par exemple, la formation a-t-elle permis d'accroître la performance collective ou la productivité ? A-t-elle eu un impact, direct ou indirect, sur le taux d'absentéisme ou de turnover ? Les résultats opérationnels (satisfaction client, chiffre d'affaires, etc.) augmentent-ils ? A ce stade, l'évaluation dépendra notamment des trois niveaux précédents, de la justesse des indicateurs sélectionnés pour le suivi (pertinence des objectifs fixés en amont, pouvant être influencés par l'effet for-

L'évaluation de la formation en graphiques

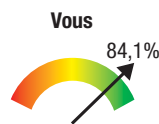


00 - Un modèle d'évaluation à cinq niveaux



01 - Réactions

Extrait des résultats de niveau 1 pour un stagiaire par rapport au groupe de stagiaires (moyenne des scores et détail de deux questions)



La formation...

Etait bien organisée (moyens à disposition)

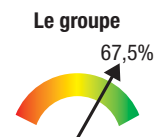
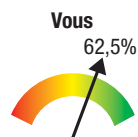


a atteint les objectifs qu'elle s'était fixés



02 - Apprentissage

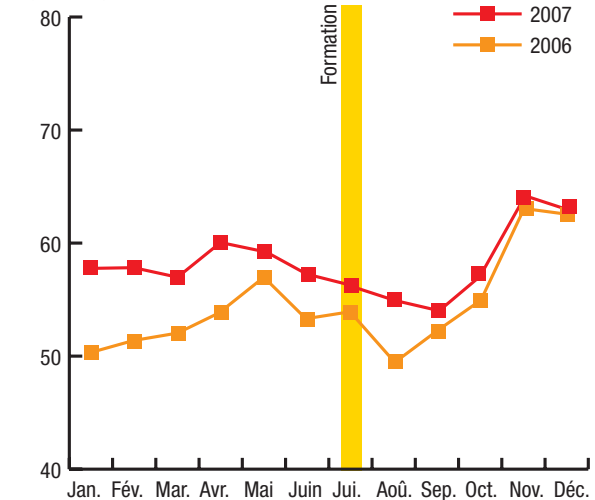
Extrait des résultats de niveau 2 pour un stagiaire par rapport au groupe de stagiaires (moyenne des scores)



04 - Résultats organisationnels

Exemple de représentation graphique des résultats de niveau 4, avec le montant du panier moyen comme indicateur de performance commerciale

Panier moyen (en euros)



■■■ mation), ainsi que de notre capacité à isoler les facteurs extérieurs à la formation (et qui peuvent, eux aussi, influencer les résultats).

Nous avons ici mis sur le même graphique les valeurs moyennes mensuelles du panier moyen en 2006 et en 2007, afin d'isoler les différentes variations saisonnières. La formation ayant eu lieu en 2007, on remarque que la baisse des ventes à ce moment de l'année (de juillet à septembre) a été « freinée » par la formation, et qu'au moment de la reprise (de septembre à novembre), la croissance était plus forte. Nous pouvons raisonnablement attribuer ces effets positifs à la formation, tout du moins une partie.

> Niveau 5 : Retour sur investissement – Est-ce que la formation est rentable ? Si oui, quels gains et/ou économies ont été générés ?

Ce niveau dépendra essentiellement du niveau précédent et de la faisabilité technique de convertir les valeurs des indicateurs en valeurs monétaires (ex : traduire une diminution du taux d'absentéisme en diminution du coût de ce même absentéisme) et à comptabiliser les coûts directs et indirects de la formation. Cela peut parfois s'avérer

difficile : si la hausse du chiffre d'affaires est quantifiable d'un point de vue monétaire, cela ne l'est pas directement en ce qui concerne la satisfaction des collaborateurs. Difficile... mais loin d'être impossible ! Le défi réside principalement dans le choix des bons indicateurs. Par exemple, l'évaluation d'une formation au management ne devrait ainsi pas se focaliser sur l'augmentation du chiffre d'affaires... mais peut-être davantage sur la diminution du taux de micro-absentéisme (et de son coût) !

Lorsqu'il sera possible, le calcul du retour sur investissement partira toujours de la règle de base suivante : Retour sur investissement de la formation = $[(\text{Bénéfice} - \text{Coûts}) / \text{Coûts}] \times 100$.

Par exemple, si la formation permet de générer 100 000 € de chiffre d'affaires supplémentaire et que les coûts directs et indirects de la formation se chiffrent à 50 000 €, le retour sur investissement est : $[(100\ 000 - 50\ 000) / 50\ 000] \times 100 = 100\%$.

Autrement dit, chaque euro « investi » dans la formation en a rapporté le double.

L'expérience montre que les évaluations pratiquées en entreprise sont généralement à 70% des évaluations de niveau 1. Les niveaux 2 et 3 sont rarement évalués. L'évaluation des niveaux 4 et 5 est, elle, anecdotique.

**Évaluer pour évaluer...
Mesurer pour mesurer...
Place au plan d'actions !**

La mise en œuvre d'outils et méthodes d'évaluation de la formation, sur la base du modèle décrit précédemment, tient principalement à quatre enjeux :

> Fixer les différents niveaux d'objectifs de la formation : difficile d'évaluer si l'on ne sait pas ce que l'on cherche !

> Élaborer les questionnaires de façon pertinente (ex : formulation des questions, nombre de questions, etc.).

> Identifier les bons indicateurs de résultats de la formation.

> Utiliser les résultats de l'évaluation afin d'améliorer les formations futures et impliquer les différentes parties prenantes de la formation (ex : communiquer les résultats opérationnels de la formation aux managers).

Certains ne manqueront pas d'identifier au moins deux limites à cette façon de faire :

> L'effet formation n'est pas uniquement le fait... de la formation ! Un ensemble de facteurs peuvent intervenir, venant accroître ou diminuer l'efficacité de la formation.

> Évaluer pour évaluer... nous ne pouvons plus nous contenter des constats ! Il faut donc que l'évaluation débouche sur un plan d'actions.

A ces deux objections, une seule réponse : pour isoler l'effet formation proprement dit et passer plus facilement à l'action, il faut identifier les facteurs influençant l'efficacité des formations. L'évaluation ne se contente plus de montrer si les formations sont efficaces... elle permet aussi de montrer pourquoi.

Notre méthode permet d'identifier ces facteurs que nous classons en trois catégories :

> Les facteurs liés à la formation : les méthodes pédagogiques utilisées, l'articulation entre la théorie et la pratique, la proximité des enseignements avec les préoccupations des formés, etc.

> Les facteurs liés à l'individu : le formé était-il motivé à l'idée d'aller se former ? Se sent-il capable de réussir la formation ? Se sent-il capable d'utiliser ce qu'il a appris en situation de travail ? La formation lui apparaît-elle utile pour sa carrière ? Etc.

> Les facteurs liés à l'environnement de travail : est-ce que le management de l'entreprise favorise le transfert des apprentissages ? Comment est valorisée la formation dans l'entreprise ? Comment réagissent les collègues de travail lors du retour des formés ? Le responsable et/ou les collègues de travail vont-ils encourager le salarié formé à appliquer ce qu'il a appris ?

Il est ainsi possible d'identifier les freins et les leviers à l'efficacité des formations. On passe donc d'une logique d'évaluation de la formation à celle de diagnostic de l'environnement formatif. Ainsi, chaque gestionnaire sera en mesure de bâtir un plan d'actions en identifiant, au fil de chaque évaluation, les points sensibles sur lesquels il convient de travailler, en montrant la responsabilité de chacun dans le succès (ou l'échec) d'une action de formation. Fini les managers qui se plaignent de l'inefficacité des actions de formation quand ceux-ci ne jouent pas leur rôle !

Ces facteurs peuvent être mesurés à différents moments. Par exemple, les facteurs liés à la formation et à l'individu pourront être mesurés « à chaud » (en même temps que les niveaux 1 et 2) alors que les facteurs liés à l'environnement de travail pourront être mesurés « à froid » (en même temps que le niveau 3).

Les responsables formation doivent se tourner résolument vers l'évaluation de l'efficacité des formations qu'ils proposent. Ce faisant, ils franchiront une étape, passant de l'administration à la gestion de la formation, contribuant ainsi à la reconnaissance de la formation comme « atout stratégique de l'entreprise ». ■

¹ Par exemple, le transfert dépendra, en partie, de la qualité de l'apprentissage.

