

# Définir les objectifs de formation

La définition des objectifs de formation est une étape préalable à l'évaluation des formations, qui doit avoir lieu avant de définir le contenu de la formation. Pourtant, dans la pratique, elle est rarement menée à bien. Tout au plus a-t-on des objectifs rédigés un peu trop rapidement et souvent trop généraux pour servir l'évaluation. Pourtant, la qualité de la rédaction des objectifs de formation est déterminante pour :

- Concevoir précisément votre programme de formation,
- Expliquer aux formateurs les finalités de leur intervention,
- Montrer aux formés ce que l'on attend d'eux,
- Impliquer les managers en leur montrant ce que la formation est censée apporter.

Voici quelques conseils pour vous aider dans cette démarche.

Dans le cadre de l'élaboration d'une action de formation, les objectifs de formation doivent être définis dans cet ordre :

- D'abord les **objectifs organisationnels**,
- Puis les **objectifs comportementaux**,
- Et, enfin, les **objectifs pédagogiques**.

## ***Quels sont les objectifs organisationnels de la formation ?***

Ce sont les finalités, les buts visés par la formation, exprimés sous la forme d'**indicateurs de résultats** (ex : baisse de l'absentéisme, du turnover, des accidents du travail, hausse de la satisfaction du personnel, hausse de la production, de la qualité, des ventes, du chiffre d'affaires, réduction du taux de déchets, du taux de rebuts, etc.).

Un objectif organisationnel doit comporter un intitulé, un indicateur de résultat, la valeur attendue et le délai (sachant que ces objectifs peuvent être planifiés à court, moyen et long terme).

Exemples d'objectifs organisationnels (formation en management) :

Libellé	Indicateur	Valeur attendue	Délai
Réduire l'absentéisme	Taux d'absentéisme	Diminution de 5 %	6 mois
Accroître la satisfaction des équipes	Taux de satisfaction (enquête d'opinion annuelle)	Hausse de 15 % pour la rubrique « satisfaction » de l'enquête	12 mois

### *Quels sont les objectifs comportementaux de la formation ?*

Ce sont les **comportements attendus chez le formé en situation de travail**, quelques temps après la formation, et qui, mis en œuvre, permettront d'atteindre les objectifs organisationnels. Ils sont, en quelque sorte, la partie « visible » des compétences mises en œuvre.

Exemples de comportements attendus (formation en management) :

- *Ce manager fait un retour à son équipe dès que possible après chaque réunion d'encadrement.*
- *Ce manager donne régulièrement du feedback à ses collaborateurs sur leur performance au travail, sans employer un ton agressif et en argumentant chacun de ses commentaires.*

Ces exemples montrent bien que l'évaluation doit se focaliser sur les **comportements observables** (pas sur les intentions, les motivations, les motifs, etc.).

### *Quels sont les objectifs pédagogiques de la formation ?*

Ce sont les **capacités, savoirs** (savoir, savoir-faire, savoir-être) ou **compétences** que le formé aura pu acquérir à l'issue de la formation et qui lui permettront de mettre en œuvre les comportements attendus sur le terrain. Ces objectifs doivent être formulés sous la forme : « *Être capable de...* ».

Exemples d'objectifs pédagogiques (formation en management) :

- *Être capable de rédiger un compte-rendu de réunion de manière synthétique et factuelle.*
- *Être capable de donner un feedback précis et argumenté à ses collaborateurs.*