

Impliquer les managers dans l'évaluation des formations

Le manager est un acteur central de l'évaluation des formations. Il peut être impliqué dans la définition des objectifs de formation (comportementaux notamment) et participer à l'évaluation du transfert des acquis de la formation (« à froid »). Plusieurs conditions doivent être réunies afin de s'assurer de sa **pleine implication** dans la formation de ses collaborateurs et dans l'évaluation de celle-ci.

Des managers sensibilisés à l'intérêt de la formation

Il est essentiel d'intéresser les managers à la formation, notamment en leur montrant les possibilités offertes par les résultats issus du système d'évaluation.

1. Les **faire participer** à la formation (en tant que simple participant, animateur/expert sur un thème particulier, membre d'un comité formation...).
2. Leur **montrer** ce qu'obtiennent comme informations intéressantes les managers qui « jouent le jeu » (en espérant un effet « boule de neige »).
3. Leur **proposer** un « test » en commençant par les faire participer à des évaluations simples de formations simples (où les critères d'évaluation sont facilement identifiables et les résultats de la formation presque « garantis »).
4. Leur **communiquer** les résultats qui les intéressent.

Des managers formés et soutenus dans l'évaluation

Les managers sont rarement formés à l'accompagnement de leurs collaborateurs en formation. Il est donc nécessaire de leur donner les moyens de bien faire.

1. Les **former** à l'accompagnement des collaborateurs en formation (analyse des besoins, fixation des objectifs, évaluation « à froid », soutien au transfert, etc.).

2. Leur **proposer** une formation de formateur interne (pour les sensibiliser encore davantage aux problématiques de formation, en plus de renforcer leurs compétences managériales dans ce domaine).
3. Les **soutenir** d'un point de vue méthodologique dans leurs tâches (ex : aide sur les méthodes d'identification des besoins, sur la formulation des objectifs, etc.).

Des managers impliqués dans l'évolution du système d'évaluation

Le système d'évaluation doit être évalué et amélioré en permanence. Tenir compte des remarques des utilisateurs est l'une des garanties de sa pérennité.

1. **Tenir compte** de leurs remarques sur les forces et les faiblesses du système d'évaluation (logique qualité de l'amélioration continue).
2. Les **informer** sur les évolutions du système d'évaluation.

Des managers incités par le système de management de l'organisation

Pour la réussite de l'action de formation, il est important d'encourager les managers en leur montrant l'implication et le soutien de la direction générale à ce niveau.

1. **Préciser** leurs rôles, le cadre de leurs responsabilités en matière d'évaluation des formations et d'accompagnement de leurs collaborateurs.
2. Les **responsabiliser** par le biais de leurs descriptions de fonctions et de leurs responsabilités (par exemple, l'évaluation de la formation et l'accompagnement au transfert font-ils l'objet d'une évaluation et/ou d'une gratification particulière ?), et donc leur montrer que la direction générale soutient cette initiative en les récompensant pour bien faire.