

## Evaluer la formation

Passée d'une notion d'obligation à un véritable investissement, la formation professionnelle est utile, centrale, cruciale pour l'évolution professionnelle de vos employés et l'adaptation de vos ressources humaines aux changements qui impactent votre entreprise... Mais sans évaluation, comment savoir si l'objectif est atteint ? Ce dossier vous donne les clés et les outils pour évaluer vos actions de formation.

### Avant de commencer : bien déterminer les objectifs de la formation

#### Focus sur le ROE : Return On Expectation (ou Retour sur les attentes)

Cette année, votre entreprise a décidé d'investir dans la formation de ses équipes. Bonne nouvelle ! Et si, pour évaluer cet effort, on parlait de ROE plutôt que de ROI ?

Il est souvent difficile de faire entrer la ligne « formation » dans la colonne « retour sur investissement ». Mais alors, comment valoriser la montée en compétences de ses informaticiens ? Comment quantifier l'aisance gagnée par votre secrétaire depuis sa formation Excel ?

Le ROE est un ensemble d'objectifs mesurables qui permettent d'évaluer l'impact d'une formation. Et pour cela, le plus simple est d'avoir fixé au préalable des objectifs clairs et quantifiables ! **Pour pouvoir évaluer votre action de formation, il faut bien sûr que des objectifs clairs aient été déterminés en amont. Cela peut paraître évident et pourtant on oublie parfois cette étape cruciale.**

Quel est l'objectif ? Développer les compétences d'un membre de votre équipe pour faire évoluer le poste ou le former à de nouveaux outils ? Former l'ensemble de l'équipe à une nouvelle réglementation qui touche son secteur d'activité ? Alors que pour le salarié, l'objectif sera d'améliorer son employabilité en mettant à jour ses références réglementaires.

Cette démarche concerne plus particulièrement :

- ✓ les entreprises qui s'engagent sur des formations stratégiques ;
- ✓ les responsables formations ;
- ✓ les décideurs qui souhaitent instaurer une culture du résultat.

#### Objectifs

- ✓ Gagner en impact organisationnel en déterminant objectivement la répartition des ressources de formation
- ✓ Créer un plan d'évaluation efficace visant l'optimisation des résultats organisationnels et la minimisation des ressources employées
- ✓ Parler de ROE : retours sur attentes
- ✓ Démontrer le lien existant entre formation et performance, prouver le lien avec le business.

## Trouver une formation : accroître la qualité et l'impact de vos achats de formations

L'achat de formation est un investissement. Un bon achat c'est un gain de temps, un gain de productivité, des objectifs atteints et des salariés motivés. Alors, pour acheter la bonne formation au juste prix et choisir le bon organisme de formation, suivez cette piste en 3+1 étapes.

[En savoir +](#) ✓

## Comment mesurer l'efficacité de la formation ? Le modèle Kirkpatrick



**Notre conseil : vous appuyer sur les quatre niveaux du modèle Kirkpatrick pour réaliser votre tableau de bord.**

La mise en œuvre du nouveau modèle de Kirkpatrick facilitera l'instauration d'une culture du résultat en formation à tous les niveaux de votre entreprise. Modèle d'évaluation de référence au niveau mondial, le modèle Kirkpatrick doit son nom au chercheur américain Donald Kirkpatrick. Né à la fin des années 50, le modèle comprend 4 niveaux d'évaluation : réactions, apprentissages, comportements et résultats. Construits à partir des informations provenant du niveau précédent, ces derniers concourent à une évaluation de plus en plus fine et rigoureuse.

### Contenu du modèle Kirkpatrick : les 4 niveaux d'évaluation

#### Niveau 1 : réactions

Évaluation du degré de satisfaction des participants vis-à-vis du programme et de leur perception à l'aide d'un questionnaire d'évaluation (cf. modèles ci-dessous). Facile à mettre en pratique après chaque formation, cette évaluation peut être réalisée à chaud ou à froid.

#### Niveau 2 : apprentissages

Mesure des compétences, des connaissances acquises suite à l'apprentissage. L'évaluation doit idéalement être réalisée avant et après la formation.

#### Niveau 3 : comportements

Évaluation des changements d'ordre comportemental de l'apprenant suite à la formation, la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises. Cette évaluation s'effectue en respectant les conditions de travail du collaborateur lors du retour à son poste.

#### Niveau 4 : résultats

Évaluation portant sur des éléments factuels et chiffrables générés par la formation (production, profits, qualité, part de marché, volume des ventes...) et permettant notamment de vérifier l'atteinte des objectifs visés.

### Comment faire l'évaluation d'une formation ? La méthode Kirkpatrick par l'exemple

Prenons l'exemple de la formation Excel de votre assistant de direction :

- ① quel est le niveau de satisfaction du salarié au sortir de sa formation ? (niveau 1 : réaction) ;
- ② parmi la liste de savoirs à acquérir lors de la formation, quels sont ceux retenus par le salarié ? À chaud et à froid ? : apprendre à utiliser de nouvelles formules, de nouveaux outils, savoir consolider des données, appliquer de nouvelles fonctions... (niveau 2 : apprentissage) ;
- ③ quelles sont les conséquences de ces nouveaux apprentissages dans le quotidien du salarié : met-il en application ce qu'il a appris ? est-il à l'aise avec cette nouvelle façon d'utiliser Excel,... (niveau 3 : comportements) ;
- ④ enfin, concrètement, quels sont les résultats de cette formation : le salarié passe-t-il moins de temps à réaliser des tâches sur Excel ? Parvient-il à résoudre des problèmes grâce à ses nouvelles connaissances ? Les bilans comptables réalisés par ce salarié sont-ils plus fiables, plus lisibles ? (niveau 4 : résultat) ;
- ⑤ 50 % des stagiaires déclarent avoir mis en œuvre la formation dans un délai maximum de 90 jours.

Dans la logique du modèle de Kirkpatrick, la formation n'est qu'un moyen et nécessite d'être relayée sur le terrain par différentes actions pour s'assurer que ce qui a été appris sera bien utilisé sur le terrain (niveau 3) et que cela générera des résultats positifs pour l'entreprise (niveau 4). Les commanditaires (dirigeant, direction générale) auront défini leurs attentes en amont de la formation et ils en jugeront l'efficacité en aval.

**Avec cette démarche, il ne s'agit plus d'évaluer l'efficacité de l'action de formation mais de manager un projet dans son ensemble.**

## L'évaluation de fin de formation à chaud est une obligation ▼

Les organismes de formation sont désormais obligés de proposer une évaluation à chaud (c'est-à-dire suite à la formation) pour tous leurs stagiaires.

Cette évaluation est d'une part une preuve du bon suivi de la formation pour le stagiaire, mais également un moyen pour l'organisme d'avoir un premier « feed-back » de ses stagiaires : ont-ils eu le sentiment d'apprendre ? La formation répondait-elle à leurs attentes ? Le formateur était-il disponible pour répondre à leurs questions ?

### Questionnaire d'évaluation de satisfaction d'une formation, 2 modèles sont disponibles :

#### Pour l'évaluation des effets de formation à chaud

#### Pour l'évaluation de formation à froid

**Pour l'évaluation à froid** : voilà quelques unes des questions auxquelles permet de répondre une évaluation à froid. Il s'agit sans doute du meilleur moyen de confirmer l'intérêt de la formation pour le salarié et la réussite du projet formation pour l'entreprise.

---

Votre conseiller AKTO peut être d'une aide précieuse si vous souhaitez évaluer votre retour sur investissement. N'hésitez pas à échanger avec lui.