

Synthèse d'étude

*Les pratiques d'évaluation des formations
des entreprises françaises en 2010*

Dernière modification : 30/08/10 - 14:22:19

À propos de Formaeva

L'équipe Formaeva a développé une **plateforme web** d'évaluation des formations puissante, flexible et simple d'utilisation. Capitalisant sur les technologies les plus abouties et plusieurs années de recherche et développement, elle permet de **mesurer l'impact des formations** sur les connaissances, les compétences et les performances de l'entreprise. À ce titre, **elle permet la mise en œuvre de toutes les pratiques d'évaluation des formations** (évaluation des réactions, de l'apprentissage, du transfert des acquis de la formation, de leur impact opérationnel, etc.).

Véritable outil de mesure de la **qualité de service**, Formaeva constitue le support d'une communication transparente entre les acteurs de la formation : participants, managers, formateurs, responsables formation, etc. La **neutralité du tiers-évaluateur** facilite la collecte des informations et crédibilise la diffusion ultérieure des résultats inaltérés auprès des directions, comités d'entreprise, supports commerciaux, etc.

Aujourd'hui, Formaeva fait se rencontrer **les plus grandes entreprises françaises** (Groupe La Poste, RATP, Banques Populaires, Arkema, Saint-Maclou, etc.) et les organismes de formation les plus attentifs à la qualité de leurs prestations.

Pour en savoir plus : contact@formaeva.com

Le site de Formaeva : <http://www.formaeva.com>

Le blog de Formaeva : <http://blog.formaeva.com>

Une rapide présentation des fonctionnalités de la plateforme :

<http://www.formaeva.com/files/documents/ressources/survol-formaeva.pdf>

Ce document propose une synthèse d'une étude menée entre le 29 mars et le 31 mai 2010 par Formaeva, portant sur les pratiques d'évaluation des formations des entreprises françaises. L'objectif principal de cette étude était de bien identifier les pratiques d'évaluation des formations des entreprises étudiées du point de vue :

Du contenu : quels résultats de la formation sont évalués ?

Des méthodes : comment ces résultats sont-ils évalués ?

Des objectifs : pourquoi ces résultats sont-ils évalués ?

Vous trouverez dans ce document un rapide rappel méthodologique quant à la démarche d'enquête mise en œuvre, puis une présentation des résultats pour chaque niveau d'évaluation, comprenant des données qualitatives (verbatim) et quantitatives.

En résumé, voici quelques unes des **principales conclusions de l'étude** :

- Sans surprise, **l'évaluation des réactions (niveau 1) reste la plus pratiquée**, tant par les entreprises que par les organismes de formation. Plus l'on progresse dans la hiérarchie des niveaux, plus l'évaluation est rare (l'évaluation des niveaux 4 et 5 est quasiment anecdotique). Il y a fort à parier que l'évaluation de l'apprentissage (niveau 2) se fera plus fréquente et sera davantage formalisée dans les mois à venir, du fait de l'obligation légale d'évaluation des acquis qui incombe aux prestataires de formations (internes ou externes à l'entreprise).
- **Les difficultés méthodologiques sont aussi mises en avant** par les répondants, notamment pour l'évaluation des niveaux 3, 4 et 5. Cela tient notamment à la difficulté à évaluer des formations plutôt managériales/comportementales et à isoler l'effet de la formation dans les résultats.
- **L'évaluation n'est pas encore complètement intégrée au processus de formation** : elle est encore considérée comme une étape « isolée » arrivant en fin de formation, donc non pleinement intégrée

au processus de formation (ex : définition d'objectifs en amont de la formation, communication et utilisation des résultats en aval, etc.). De ce fait, plusieurs répondants admettent des difficultés en matière d'implication des différents acteurs (ex : faible taux de retour « à chaud » comme « à froid », manque d'implication des managers dans la préparation du départ en formation et dans le suivi du transfert des acquis, etc.). Cela est encore accentué par le fait que peu de répondants ont informatisé leur processus d'évaluation des formations, rendant difficile l'administration des évaluations et leur partage, la communication des résultats, etc.

- **L'évaluation ne sert pas uniquement l'évaluation** : nombre de répondants ont compris les intérêts multiples de l'évaluation des formations. C'est ainsi que plusieurs d'entre eux fixent comme objectifs à certaines évaluations le fait de valoriser la fonction formation (marketing de la formation), mais aussi de responsabiliser les formés et les managers, d'inciter à la mise en œuvre de plan d'actions, etc. L'évaluation des formations est ainsi intégrée et pensée comme **un véritable outil de management**.

Plateforme utilisée pour l'enquête

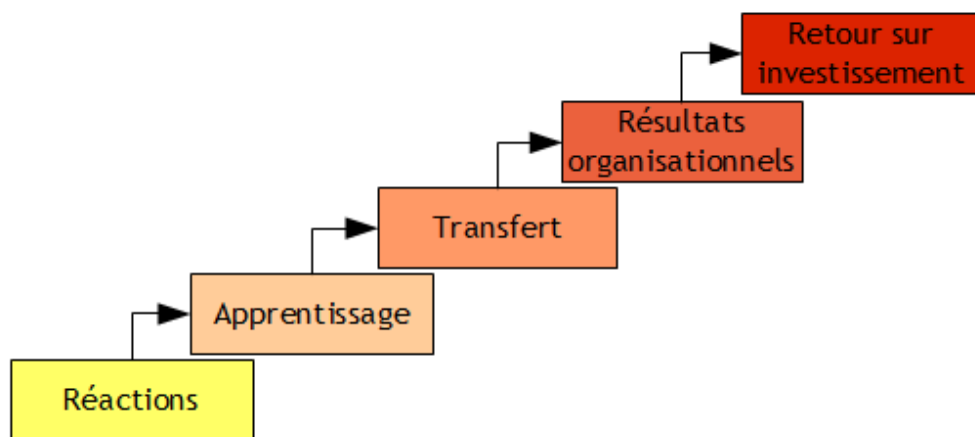
La plateforme Formaeva a été utilisée aux différents moments de l'enquête : création du questionnaire, relances des participants n'ayant répondu que partiellement au questionnaire, analyse des données, restitution des résultats.

Accessibilité et publication de l'enquête

L'enquête a été lancée le 29 mars 2010 et le questionnaire fut accessible jusqu'au 31 mai 2010 (date de clôture de l'enquête). La promotion de cette enquête s'est faite essentiellement via la lettre d'information de Formaeva ou son blog (<http://blog.formaeva.com>), ainsi que par les réseaux sociaux (ex : Facebook, Twitter, Viadeo). Pour favoriser la participation à l'enquête, il était clairement stipulé qu'une synthèse des résultats serait envoyée à tous les participants.

Référentiel théorique

Les questions posées s'articulent essentiellement autour du modèle d'évaluation des formations à 4 niveaux de Donald Kirkpatrick, augmenté du cinquième niveau proposé par Jack Phillips ([voir cet article pour une présentation détaillée du modèle](#)) :



Distinguer le formel de l'informel

Afin de mieux interpréter les résultats, il était demandé au répondant de faire la distinction entre les pratiques d'évaluation formelles et informelles :

- **Une évaluation formelle** est une évaluation faite par toutes les personnes concernées à l'aide d'un outil d'évaluation (ex : questionnaire, quiz, etc.).

- **Une évaluation informelle** est une évaluation menée par une personne qui recueille auprès de quelques autres personnes des informations parcellaires ou anecdotiques sur la formation.

Participants à l'enquête

Au total, 160 participants se sont inscrits pour participer à l'enquête. Mais la moitié d'entre eux n'a pas été intégrée à l'analyse finale :

- Plusieurs d'entre eux n'ont pas complété le questionnaire, même après relance, et se sont donc limités à l'inscription. Ils ne font donc pas partie de l'échantillon final.
- D'autres encore n'ont pas entièrement complété le questionnaire. Suite à une relance, nous avons pu toutefois motiver certains à le terminer.
- Cinq participants d'entreprises belges ont également participé. L'enquête ne portant que sur les entreprises françaises, afin de favoriser la cohérence des résultats, nous les avons retirés de la base. Évidemment, en gage de remerciement, ils recevront la synthèse comme les autres participants.
- Enfin, plusieurs participants se sont inscrits sous une fausse identité et ont donc également été retirés de la base. Afin de garantir la validité des informations communiquées, nous avons expressément mentionné l'obligation de renseigner son adresse électronique professionnelle. Dans le cas où il s'agissait d'adresse électronique personnelle (ex : consultants indépendants), nous prenons soin de vérifier l'existence de cette personne (généralement présente sur les réseaux sociaux au sein desquels était diffusée l'invitation à participer à cette enquête). Au final, **80 participants** ont été retenus.

Représentativité de l'échantillon

Notre échantillon est donc constitué de 80 organisations. Il n'est pas suffisamment important pour prétendre à une forme de représentativité statistique. Mais l'objectif de l'étude n'était pas de prétendre à une certaine généralisation des résultats que d'étudier en profondeur les dispositifs d'évaluation des formations mis en œuvre par certaines organisations. Voici les caractéristiques de cet échantillon :

Taille (nb de salariés)	Moins de 100	Entre 100 et 499	Entre 500 et 999	Plus de 1 000	
	35	20	5	20	
% de la masse salariale consacré à la formation	Moins de 1 % 11	Entre 1 et 2 % 19	Entre 2 et 3 % 16	Entre 3 et 4 % 12	Plus de 4 % 22

Au niveau de la **taille**, l'échantillon est relativement équilibré, avec toutefois une plus faible présence des organisations dont l'effectif se situe entre 500 et 999 salariés.

Au niveau du **budget formation**, les cinq catégories que nous avons retenues sont toutes relativement bien représentées. De manière générale, nous voyons bien que ces organisations vont au-delà de leur obligation légale de participation au financement de la formation professionnelle. C'est aussi peut-être l'intensité de cet « investissement » qui les a amenées à participer à cette enquête, de par un intérêt pour la question de l'évaluation de la formation.

Enfin, il est à noter une certaine hétérogénéité des **secteurs d'activités représentés**. Sans tous les lister ici, nous pouvons citer la participation d'entreprises du secteur du conseil (dont quelques consultants indépendants), de la formation, du BTP, des banques-assurances, de la distribution, de l'industrie métallurgique, de la restauration, etc. Il ne semble donc pas exister de préférence sectorielle pour la problématique de l'évaluation de la formation.

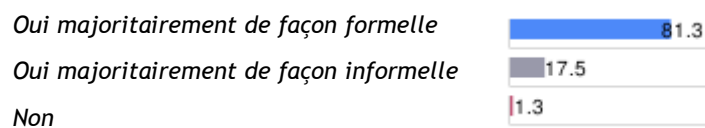
Anonymat et confidentialité

Comme annoncé, aucune identité, liée au participant ou à son organisation d'appartenance, ne sera divulguée dans le cadre de cette enquête. Par ailleurs, les données étant agrégées, les réponses d'une entreprise en particulier ne seront pas diffusées. Certains verbatims seront cités, à titre d'illustration, sans toutefois qu'il soit possible d'identifier ni le participant, ni son organisation.

Les participants sont-ils satisfaits de la formation ? Ont-ils pris du plaisir à la suivre ? Y ont-ils vu un intérêt ? Ce niveau d'évaluation (appelé aussi « satisfaction ») porte généralement sur l'organisation de la formation, le contenu de la formation, les supports pédagogiques, la structure de la formation, l'animation de la formation, etc.

Résultats

Évaluez-vous les réactions des formés ?



Quel est l'objectif de cette évaluation ? Que faites-vous des résultats après en avoir pris connaissance ?

Les objectifs énoncés par les répondants sont principalement de 3 types :

Rétroaction/feedback : repérer des besoins de formation complémentaires, identifier les principaux points de satisfaction et d'insatisfaction, être alerté en cas de problème durant la session (réponse « extrême », dans le positif comme dans le négatif), etc. Pour les entreprises, s'y ajoutent la volonté d'évaluer les compétences des formateurs occasionnels et, surtout, d'évaluer les prestataires.

Prise de décision : suite à cette remontée d'informations, différentes décisions peuvent être prises, à commencer par la mise en place d'actions correctrices dans une logique d'amélioration continue de la qualité. Elles peuvent porter sur la formation elle-même (ex : modifications du contenu, des supports pédagogiques, déroulement, etc.) et/ou sur le prestataire (habilitation du formateur, changement de prestataire, etc.). L'un des répondants détaille ainsi sa manière d'exploiter les résultats dans son entreprise : si le résultat de l'évaluation est supérieur à 15 sur 20, rien n'est fait ; s'il est compris entre 15 et 20, un contact est établi avec les formés pour recueillir des informations complémentaires ; s'il est inférieur à 10, alors l'organisme de formation est supprimé du panel. Les organismes de formation peuvent aussi, le cas échéant, décider de mettre en place des actions correctrices suite à une insatisfaction client (ex : journée de rattrapage offerte, autre stage offert, remise sur un prochain stage, etc.).

Communication/Marketing : les résultats de la formation peuvent être communiqués à différents acteurs, soit au titre d'une collaboration transparente (ex : une entreprise fait un retour systématique à l'organisme de formation sur la qualité des actions, et inversement, même si

cette pratique n'est pas systématique), soit dans une visée plus « marketing » pour « vendre » les formations. Côté entreprise, il peut s'agir du responsable formation qui communique la synthèse des résultats au comité de pilotage ou aux salariés afin de leur vendre la formation (en évitant le rejet), dans logique de « marketing interne de la formation ». Côté organisme de formation, les résultats peuvent être communiqués aux clients actuels et futurs, pour valoriser la qualité des prestations.

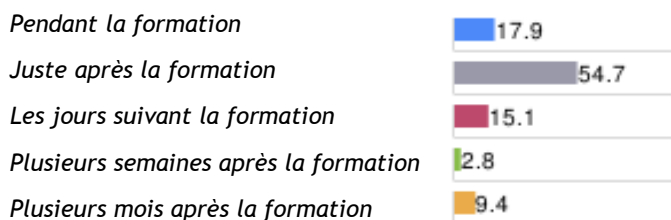
Du total des formations données en un an, quel pourcentage d'entre elles évaluez-vous à ce niveau ?

(61 organisations sur 80 se sont ici exprimées)

100 % des formations	39 organisations
Entre 90 et 100 % des formations	10 organisations
Entre 70 et 80 % des formations	9 organisations
Entre 50 et 60 % des formations	3 organisations

Il est à noter que parmi les 39 organisations évaluant 100 % de leurs formations au niveau 1, l'une d'elles précise que l'évaluation n'est prévue que pour les formations dont la durée est supérieure à 7 heures (une journée).

A quel moment réalisez-vous cette évaluation ?



Sans surprise, l'évaluation « à chaud » (c'est-à-dire juste après la formation) est la plus plébiscitée. Celle-ci peut avoir lieu à la toute fin du programme de formation, ou, comme le font certains formateurs, après chaque journée de formation. Il existe aussi d'autres moments d'évaluation :

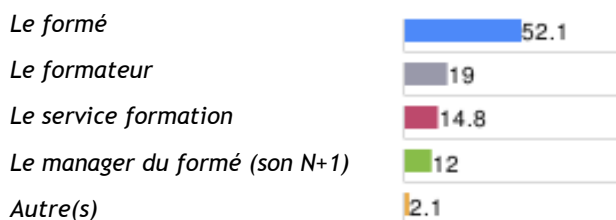
Un répondant explique réaliser l'évaluation « à tiède » : le collaborateur est invité à J+2 après la formation à répondre par mail à un questionnaire, puis il est relancé par deux fois dans les 20 jours suivants la fin de la formation.

Quelques répondants la réalisent plusieurs semaines après la formation (5 à 6 semaines après la formation pour l'un d'eux, ou dans les 3 semaines par contact téléphonique pour un autre).

Enfin, certains évaluent la satisfaction « à froid », parfois plusieurs mois après la forma-

tion. L'une des entreprises ayant participé à l'enquête se fait aider par un cabinet extérieur qui traite les données pour élaborer des indicateurs de satisfaction « à froid ». Cette pratique est assez surprenante lorsque l'on sait la difficulté avec laquelle le formé se remémore les différents éléments de la formation après quelques jours.

Qui participe à l'évaluation ?



Parmi les autres acteurs participant à l'évaluation, les acteurs cités sont souvent des professionnels des RH et de la formation (ex : membre de la DRH, Responsable RH, membre du service formation, etc.). Ceux-ci peuvent être ainsi amenés à participer à la formation ou à se présenter à la clôture de celle-ci. L'un des répondants explique ainsi que la présence de la DRH est justifiée lorsqu'il s'agit de formations liées à des projets concrets ou dans le cadre de pilotes de formation « intra ». Notons aussi que si l'évaluation des réactions est une pratique systématique des organismes de formation (qu'elle soit formelle ou informelle), certaines entreprises ne la pratiquent pas en récupérant directement les résultats auprès de l'organisme de formation. Il va de soi que cela pose problème lorsque l'on souhaite étudier l'évolution des indicateurs de satisfaction dans le temps, du fait de l'hétérogénéité des questionnaires d'un organisme à l'autre.

Pourriez-vous décrire le ou les outils que vous utilisez pour cela ?

Pour quelques répondants, l'évaluation est informelle, parfois menée par le formateur (ex : feedback quotidien via un tour de table, débriefing informel en clôture de formation, etc.), par le responsable formation (ex : témoignages sur la base d'un panel de participants, informations anecdotiques remontées via le service formation, etc.), voire par le responsable hiérarchique (débriefing rapide). L'un des répondants combine évaluation informelle et évaluation formelle. Majoritairement, l'évaluation des réactions est formalisée, parfois à l'aide de guide d'entretiens (l'un des répondants prévoit un entretien guidé de 20 minutes), et, très souvent, à l'aide d'un questionnaire standardisé (similaire pour toutes les formations). Les caractéristiques des questionnaires utilisés par les répondants sont généralement les suivantes :

La forme des questionnaires : ils comprennent principalement des questions fermées, avec un nombre réduit de questions ouvertes. Le nombre de questions varie entre 6 et 20. Les échelles de réponse comprennent généralement entre 2 et 4 niveaux (donc parfois réduites à un « j'aime/j'aime pas »).

Les items : ceux-ci varient d'un questionnaire à l'autre, il n'y a donc pas de règle de conception dans l'absolu. Voici ceux que nous avons relevés, regroupés par catégories :

- Amont de la formation (inscription volontaire ou non du participant, degré d'implication du management),
- Conditions matérielles de la formation (ex : convocation, organisation, logistique, accueil, repas),
- Pertinence de la formation / réponse aux attentes / intérêt par rapport au besoin,
- Contenu de la formation (ex : respect du programme, niveau de difficulté, méthodes pédagogiques, supports pédagogiques),
- Rythme et durée de la formation,
- Animation de la formation (ex : aptitude à l'animation du formateur, clarté de ses explications du formateur, relations avec le groupe, ambiance et échanges entre participants),
- Satisfaction/appréciation globale du formé,
- Recommandation de la formation par le formé,
- Axes d'amélioration / suggestions / remarques (souvent des questions ouvertes).

Mode d'administration : papier (généralement remis avant la formation avec la convocation ou distribué en fin de formation), mail (ex : tableau Excel pré-formaté, envoyé aussi en papier pour les formés n'ayant pas de messagerie électronique), Intranet, SIRH, solution dédiée (ici Formaeva citée à deux reprises) ou un logiciel de production de questionnaires (ici LimeSurvey). Pour le papier, certains les scannent pour ensuite les retraiter et en tirer quelques statistiques.

Type de traitement : nombre de questionnaires sont rapidement parcourus pour être archivés aussi rapidement (il n'y a intervention qu'en cas de résultat « extrême »). Parfois, les résultats ne sont tout simplement pas archivés, rendant impossible toute analyse historique de ceux-ci. Certains répondants ont toutefois mis en place une exploitation informatisée des résultats (ex : ressaisie des formulaires « papier » dans une base Access ou Excel, analyse des données sous Formaeva, etc.), notamment pour comparer les résultats des sessions dans le temps et identifier les moins bien évaluées, pour ensuite décider d'actions correctrices (vues précédemment). Pour l'un des répondants, les résultats disponibles dans le SIRH sont rarement exploités car souvent positifs.

Il est à noter que le formateur est parfois, mais rarement, intégré à l'évaluation formelle (via un questionnaire écrit par exemple).

Enfin, l'un des répondants explique qu'il n'utilise pas de questionnaire type et qu'il les crée

systématiquement sur mesure. Cette manière de faire peut nous poser question car à ce niveau d'évaluation, les items ne nécessitent pas vraiment d'être changés d'une formation à l'autre. Éventuellement, il est possible de créer deux ou trois questionnaires standards : un pour les formations courtes (une journée maximum), un pour les formations longues et un dernier pour les formations en ligne / à distance (comprenant, notamment, des questions sur le média utilisé, l'accompagnement fourni par le tuteur à distance, etc.).

Analyse

Sans surprise, l'évaluation des réactions demeure la plus répandue pratiquée. À la lecture des résultats, elle reste toutefois perfectible sur au moins trois points :

La qualité de l'évaluation elle-même : il y a de nombreuses possibilités d'amélioration dans la manière d'évaluer actuellement les réactions, comme le fait de formaliser davantage l'évaluation (affirmer « *La formation s'est bien passée* », c'est une chose, mais dire « *85 % des participants pensent que la formation correspondait à leurs besoins* » en est une autre), de privilégier l'évaluation « à tiède » (dans les 24 à 48 heures après la formation) plutôt que celle « à chaud » en salle de formation (au vu des nombreux biais possibles, à commencer par la présence du formateur), de définir les items du questionnaire en fonction de leur intérêt réel (certains questionnaires comportent plusieurs items sur les conditions matérielles... et aucun sur la transférabilité des acquis), etc.

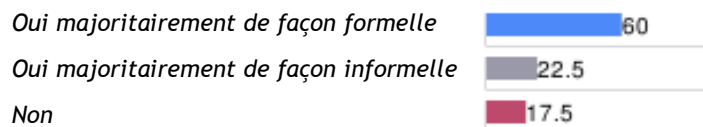
La mise en œuvre de l'évaluation : le taux de retour demeure un problème. L'un des répondants admet ne recueillir que 40 % des évaluations « à chaud » (et 20 % des évaluations « à froid »). Comme le note un autre répondant, l'évaluation en ligne permet généralement d'automatiser les relances. En plus de l'outil utilisé, c'est aussi la communication faite autour de l'évaluation (en amont comme en aval) qui montrera aux répondants l'intérêt de passer du temps sur ces évaluations. Combien de résultats de formation, positifs ou non, ne sont pas communiqués aux acteurs de la formation (formés, managers, etc.) ? C'est l'un des enjeux du marketing de la formation. Il est en effet difficile de demander aux acteurs de s'impliquer dans l'évaluation si, en revanche, ils ne sont pas impliqués dans les retours de la formation. Notons que cette problématique du taux de retour est aussi valable pour les autres niveaux (l'un des répondants affiche un taux de retour de 10 % pour l'évaluation de l'apprentissage, « *ce qui ne permet pas de tirer des conclusions pertinentes* »). [Voir comment optimiser le taux de retour.](#)

L'utilisation et la communication des résultats : en lien avec le point précédent, nombre de résultats ne sont pas analysés. Nous remarquons ainsi que les sessions sont analysées pour elles-mêmes, sans qu'un suivi historique des résultats ne soit établi, par exemple. Ces résultats devraient être analysés plus finement, afin de prendre des décisions et de communiquer sur la mise en œuvre de ces décisions auprès des acteurs.

Qu'ont appris les participants au cours de la formation ? Ce niveau d'évaluation porte généralement sur l'acquisition de savoirs au cours de la formation (savoir, savoir-faire et/ou savoir-être), donc sur le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques de la formation.

Résultats

Évaluez-vous l'apprentissage ?



Quel est l'objectif de cette évaluation ? Que faites-vous des résultats après en avoir pris connaissance ?

Les objectifs énoncés par les répondants diffèrent logiquement selon les finalités intrinsèques de l'évaluation :

Évaluation formative : l'évaluation est ici focalisée sur la pédagogie. Ainsi, elle peut produire un retour au formateur (pour améliorer l'apprentissage, ajuster l'animation du formateur, adapter les méthodes pédagogiques, individualiser le contenu en fonction de ce qui est acquis ou en passe de l'être, revoir le programme, identifier les difficultés, recadrage des objectifs, corriger et/ou approfondir les acquis, etc.) et/ou au formé (pour apprécier le chemin parcouru, prendre conscience des progrès, se positionner, etc.). Elle a lieu au cours de la formation.

Évaluation sommative : l'évaluation consiste ici à valider les acquis de la formation par le participant à la fin de l'action. Suite à quoi différentes décisions peuvent être prises : certification des compétences, titularisation de collaborateurs en période d'essai (dans le cadre d'un cursus d'intégration), renvoi en formation ou renforcement en session de suivi (si faible d'acquisition), proposer des compléments de formation spécifiques, améliorer ou réorienter les futures formations (l'un des répondants intègre les résultats à son bilan), décider de poursuivre ou non la collaboration avec l'organisme de formation, réfléchir à d'autres solutions formation ou non (si faible acquisition), etc.

Selon les répondants, **les résultats de l'évaluation sommative peuvent être communiqués à un ou plusieurs des acteurs suivants :**

Aux formés eux-mêmes.

Aux managers afin qu'ils sachent ce que les formés ont vu en formation. Le cas échéant, certains responsables formation leur présentent une synthèse des acquisitions par équipe et/ou

leur préconisent un accompagnement terrain spécifique pour favoriser le transfert des acquis de leurs collaborateurs. Pour l'un des répondants effectuant des statistiques, l'objectif de l'évaluation « *est essentiellement de pouvoir « prouver » au management l'efficacité de la formation* ». Parfois, un débriefing entre le responsable formation et le manager est organisé afin de rappeler les objectifs de la formation et faire le point sur l'intérêt qu'a eu le salarié à assister à cette formation.

À la direction : d'après l'un des répondants, le niveau de connaissances théoriques avant et après la formation est une information demandée par la direction, la DRH et les managers.

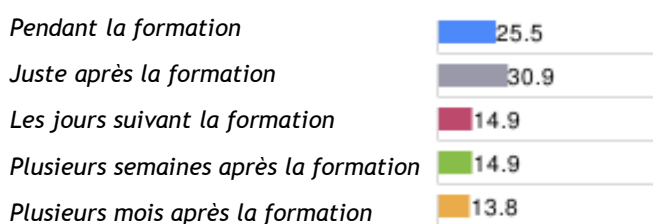
À l'organisme financeur, le cas échéant, notamment dans le cas de la délivrance d'un certificat.

Du total des formations données en un an, quel pourcentage d'entre elles évaluez-vous à ce niveau ?

(52 organisations sur 80 se sont ici exprimées)

22 organisations évaluent 100 % de leurs formations au niveau 2. Pour les autres, cette évaluation de l'apprentissage (sommative notamment) peut ne concerner que certains types de formations : les formations diplômantes et/ou certifiantes, les formations externes (assurées en dehors de l'entreprise par un prestataire externe), les actions de professionnalisation, certains cursus de formation bien définis (ex : pour les nouveaux commerciaux et télé-conseillers), etc. Pour d'autres encore, sont exclues de l'évaluation de l'apprentissage les formations obligatoires (ex : formations à la sécurité), les formations dites « de sensibilisation », ou encore celles mises en place dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF).

A quel moment réalisez-vous cette évaluation ?



Il est fréquent que l'évaluation de l'apprentissage soit menée en même temps que l'évaluation des réactions (« à chaud », juste après la formation). Certains répondants, prestataires de formation, distinguent bien les deux temps de l'évaluation : l'évaluation formative (pendant la formation) et l'évaluation sommative (après la formation). L'un des répondants affirme ainsi mener jusqu'à six évaluations à visée formative au cours d'une formation, pour terminer par un test de niveau.

Qui participe à l'évaluation ?



Lorsqu'elle est réalisée, les résultats ci-dessus, appuyés par certains verbatims, montrent que l'évaluation de l'apprentissage est souvent confiée à l'organisme de formation. Aussi, pour trois des répondants, les autres acteurs de l'évaluation possibles sont les tuteurs. L'un d'eux donne l'exemple des évaluations certificatives : « un tuteur désigné par l'entreprise accompagne le candidat et participe à l'évaluation le jour de la soutenance ».

Pourriez-vous décrire le ou les outils que vous utilisez pour cela ?

Selon les moments de l'évaluation, les outils et méthodes mobilisés seront généralement assez différents :

Évaluation formative (pendant la formation) : cahier d'apprentissage (fourni par le CFA), jeux, jeux de rôles, exercices, cas pratiques, simulations, autoévaluations, questionnaires (quiz, qcm...), questionnements oraux, portfolio pour le tutorat, entretiens, etc.

Évaluation sommative (après la formation) : questionnaire, QCM, rapport sur un projet conduit en situation réelle (40 pages), autoévaluation (degré d'atteinte des objectifs), examen complet (ex : test de connaissances + QCM + dossier de réflexion + mise en situation), soutenance d'un « mini » mémoire (ex : soutenance devant un jury environ 3 mois après la fin de la formation), grille d'évaluation des compétences, entretiens téléphoniques, entretiens directs (ex : entre le formé et le manager), etc.

Certains ont mis en œuvre des dispositifs très complets : l'un des répondants administre un quiz avant le début de la formation, puis administre le même quiz après la formation (environ 5 à 7 questions par jour de formation), ceci afin de mesurer les écarts et le gain d'apprentissage. Il précise : « Le formateur réalise ce quiz deux heures avant la fin de son intervention afin de pouvoir revenir sur les réponses justes (validation et valorisation) et sur les réponses erronées afin que chacun parte avec les bonnes réponses. C'est un élément de synthèse et de correction ».

Il est à noter que les questionnaires sont utilisés pour les deux types d'évaluation (formative et sommative). La nature et la taille de ceux-ci varient logiquement en fonction de la nature des formations.

L'évaluation de l'apprentissage fait la une de l'actualité, depuis que l'évaluation des acquis a été rendue obligatoire par la loi de 2009 sur la réforme de la formation professionnelle continue ([voir la lettre d'information n° 18 de Formaeva à ce sujet](#)). À la lecture des résultats et des verbatims, il nous semble que trois éléments devraient être davantage maîtrisés pour tendre vers une réelle évaluation de l'apprentissage :

Définir des objectifs pédagogiques en amont de la formation : ce qui devrait être le b.a-ba de la formation est encore loin d'être systématique. Or, comment mesurer l'atteinte d'objectifs qui ne sont pas définis ou qui sont définis dans des termes très flous ? Combien d'objectifs sont formulés de façon à être les plus observables et mesurables possible (ex : « *Être capable de...* ») ? Le témoignage de l'un des répondants est particulièrement éloquent : « *Les résultats ne sont pas exploités, notamment parce qu'aucun objectif n'est défini en début de formation. Certains salariés sont conscients des objectifs fixés mais ils restent très peu dans ce cas. De plus, très peu de responsables valident ce document et/ou y prêtent attention donc il est difficile de savoir si cette formation répond aux objectifs* ». Un autre affirme que cette évaluation est pratiquée « *si les objectifs pédagogiques ont bien été définis dans le cahier des charges de l'organisme de formation et validés par le service formation en collaboration avec le manager et son collaborateur* ». C'est donc l'amont de la formation qui devrait être la priorité plutôt que l'aval en matière d'évaluation des acquis.

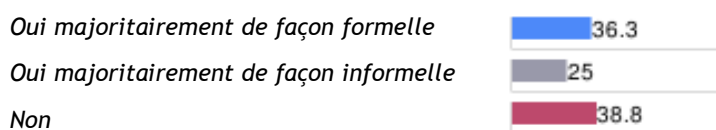
Apprendre n'est pas transférer : nous avons relevé à plusieurs reprises une confusion entre l'apprentissage et le transfert. Par exemple, l'un des répondants affirme qu'« on voit sur le terrain si le salarié a acquis les fondamentaux », via le manager notamment. Or, le formé peut avoir acquis de nouveaux savoirs et ne pas les utiliser ! Y compris pour des raisons extérieures à la formation... Il est donc important de bien dissocier l'évaluation des acquis (pendant ou à l'issue de la formation) de celle du transfert des acquis au poste de travail (quelques semaines ou mois après la formation), sans quoi le risque serait de tirer des conclusions erronées (à commencer par le fait de blâmer un organisme de formation parce que « *les résultats sur le terrain ne sont pas là* », alors que le formé n'a pas été mis en situation d'appliquer ce qu'il avait bien appris).

L'utilisation des résultats : l'obligation légale évoquée précédemment pose la question de la communication et de l'utilisation des résultats de l'évaluation des acquis. Pour le dire clairement, que fait-on si l'on constate qu'un salarié n'a pas appris ? On touche là à une certaine déontologie, que respecte notamment l'un des formateurs qui communique la note un certificat au participant et sur demande au service formation (rare d'après lui). Si en revanche la note ne permet pas l'obtention de la certification, il contacte le participant pour discuter avec lui des points de renforcement à faire et, s'il le souhaite, son responsable formation est informé.

Ce qui a été appris est-il utilisé en situation de travail ? La formation a-t-elle modifié les comportements au travail des salariés formés ? Ce niveau d'évaluation vise à s'assurer que ce qui a été appris en formation est bien utilisé au travail (utilisation des acquis, mise en œuvre de nouveaux comportements professionnels, etc.).

Résultats

Évaluez-vous le transfert des acquis ?



Quel est l'objectif de cette évaluation ? Que faites-vous des résultats après en avoir pris connaissance ?

Les objectifs de l'évaluation du transfert pour les participants à l'enquête sont les suivants :

Évaluer la mise en application des acquis de la formation au poste de travail : c'est sans conteste l'objectif premier pour la majorité des répondants, parfois formulé différemment (ex : « appropriation par le formé des acquis de la formation », « évaluer la progression du salarié formé », « impact de la formation dans la pratique des professionnels », « acquisition et mise en pratique des compétences », etc.). Le résultat de cette évaluation du transfert fait parfois l'objet de synthèses communiquées aux directeurs (par note interne), à la DRH, aux managers et aux formés (les résultats consolidés leur permettant de se positionner par rapport aux autres). Comme le note l'un des répondants, ces derniers « peuvent aussi servir de témoins réussis de ce qui a été appris et appliqué ». Toutefois, plusieurs répondants admettent, et regrettent, le fait que les résultats ne soient pas toujours utilisés et/ou communiqués.

Favoriser le transfert des acquis : si le transfert s'avère faible, certaines entreprises prévoient d'ajuster les connaissances acquises via différents moyens (ex : remise de documentation) et d'accompagner la mise en application par un accompagnement.

Améliorer la formation : cette évaluation est l'occasion d'un autre retour sur la formation. La formation est-elle suffisamment pratique ou faut-il ajouter des exercices, jeux de rôles... Les concepts sont-ils utilisables ? Les outils pratiques ? Faut-il réajuster ses objectifs ? Etc. Parfois, cela pourra aller jusqu'à la non reconduction de la formation.

Évaluer la pertinence de la formation : il s'agit de poser la question de la « solution formation » : était-ce la bonne formation ? La formation était-elle la solution la plus appropriée ?

Quelles autres alternatives étaient possibles ?

Impliquer les formés dans la mise en œuvre des acquis : pour l'un des répondants, l'objectif avoué de l'évaluation est aussi d'« Éviter les comportements « consuméristes » des collaborateurs liés à la formation ». Il est vrai que le fait de prévoir une évaluation du transfert permet d'insister sur le fait que la formation n'est qu'un moyen (et non la fin) et que des effets sont attendus sur le terrain. C'est une manière de responsabiliser le formé, certes, mais aussi le management.

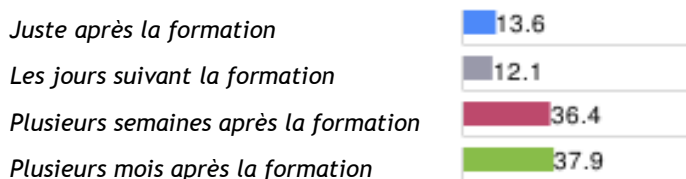
Même si ce n'est pas l'objet de l'évaluation du transfert, certains organismes de formation pratiquant l'évaluation « à froid » en profitent pour évaluer à nouveau la satisfaction des clients (parfois en complément de l'évaluation de la satisfaction « à chaud », objet du niveau 1). L'un d'eux parle ainsi de « mesurer la qualité et l'utilité perçues de la prestation quelques semaines après la formation ».

Du total des formations données en un an, quel pourcentage d'entre elles évaluez-vous à ce niveau ?

(36 organisations sur 80 se sont ici exprimées)

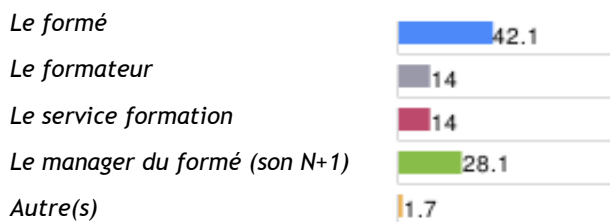
Seules 5 organisations affirment évaluer 100 % de leurs formations au niveau 3. Pour les autres, les chiffres varient fortement, allant de 15 % à 90 % des formations. L'évaluation du transfert peut ne concerner que certains types de formations (ex : celles ayant une durée supérieure au moins égale à 6 jours et/ou donnant lieu à la délivrance d'un certificat par un organisme de formation, les formations externes, celles concernant certaines catégories de personnel).

A quel moment réalisez-vous cette évaluation ?



Les durées affichées sont très variables (2 à 3 semaines après la formation, 3 mois après, 6 mois après, etc.). Certains métiers bénéficient d'un suivi particulier : dans l'une des entreprises, l'évaluation du transfert des acquis pour les commerciaux a lieu tous les mois pendant 6 mois. Le « bon moment » pour l'évaluation du transfert dépend de plusieurs choses, à commencer par la nature de la formation. L'un des répondants l'a bien compris, distinguant les formations techniques (évaluation du transfert quelques semaines après) et les formations managériales ou comportementales (évaluation du transfert plusieurs mois après).

Qui participe à l'évaluation ?



Les autres acteurs de l'évaluation cités sont les tuteurs (comme pour l'évaluation de l'apprentissage) et, étonnamment, le gestionnaire de carrières (« étonnamment », car comment celui-ci peut-il voir au quotidien si le collaborateur applique ce qu'il a appris en formation ?).

Pourriez-vous décrire le ou les outils que vous utilisez pour cela ?

En plus des évaluations informelles (observation sans grille, discussions rapides, etc.), les principaux outils et méthodes d'évaluation identifiés sont les suivants :

Le questionnaire d'évaluation : parfois, il rappelle les objectifs de formation et comporte aussi des items sur le management, la transférabilité des acquis, etc. L'un des répondants le communique directement aux participants, en demandant à ce qu'ils le renseignent avec leur manager. Comme pour l'évaluation des réactions, certains répondent qu'ils administrent ce questionnaire en ligne, à l'aide d'une solution dédiée (ici Formaeva) ou d'un logiciel de questionnaires (ici LimeSurvey).

La grille d'observation : pour observer directement le formé en situation de travail. Elle est spécifique au métier observé (ex : la grille d'entretien téléphonique pour la formation des télé-conseillers).

L'analyse des rapports ou des résultats du formé : parfois, l'évaluation se fait sur la base d'une grille d'indicateurs de résultats, remplie une première fois avant la formation afin de constater d'éventuels écarts. Pour la formation de télé-conseillers, l'évaluation se fait au travers du nombre et de la qualité des appels en hotline (à l'aide d'un outil tracé). Mais, selon nous, il s'agit plus d'une évaluation de niveau 4 (résultats organisationnels) qu'une évaluation du niveau 3 (transfert). En effet, les valeurs des indicateurs de résultats peuvent varier à la hausse ou à la baisse, sans que cela soit la conséquence du transfert. À l'inverse, il peut y avoir transfert sans que les résultats ne varient dans le sens positif ou négatif.

Plan d'action post-formation personnalisé : le formé s'est fixé, idéalement avec son manager, des objectifs d'application à l'issue de la formation. Ils correspondent à des actions à mettre en œuvre pour favoriser l'utilisation des acquis de la formation en situation de travail ([voir un exemple de questionnaire avec objectifs d'application](#)).

Les entretiens individuels et collectifs : ils permettent de vérifier l'utilisation des acquis par les formés, tout en discutant de problèmes de mise en œuvre éventuels. C'est une méthode

fréquemment utilisée par les organismes de formation pratiquant cette évaluation (par exemple, lors d'une conversation téléphonique et des questions essentiellement ouvertes, d'une mise en relation avec le formé et/ou son manager, etc.). L'un des prestataires explique sa démarche : « *Je propose un « SAV » avec une nouvelle rencontre afin de personnaliser encore plus la formation à l'environnement de l'apprenant et détecter d'éventuels freins* » : il va au-delà de la formation et met en place une stratégie de transfert.

L'entretien annuel d'évaluation : pour l'un des répondants, « *C'est souvent au moment de l'entretien annuel que le manager revient sur les formations suivies sur l'année écoulée, avant de voir les formations à prévoir pour l'année suivante* ». L'évaluation peut en effet être réalisée dans ce cadre, si, et seulement si, des objectifs réels ont été définis l'année précédente. C'est le constat fait par un autre répondant : « *Si les attentes par rapport à la formation ont été explicitées formellement (ce qui est souhaitable), comme par exemple dans les objectifs annuels, l'entretien annuel peut être un bon moment* ». Cette méthode n'est toutefois pas exempte de reproches, comme le fait qu'il est difficile d'évaluer les effets d'une formation en particulier au bout d'une année sachant que plusieurs formations ont pu se dérouler depuis. Par ailleurs, le moment de l'entretien annuel ne correspond peut-être pas au moment où le formé a déjà eu l'occasion d'appliquer ce qu'il avait appris en formation.

Analyse

L'évaluation du transfert des acquis (la fameuse évaluation « à froid ») demeure l'un des parents pauvres de l'évaluation de la formation. Un peu plus d'un tiers des répondants affirme l'évaluer de façon formelle. Qu'est-ce qui explique cette faiblesse des pratiques d'évaluation du transfert ? Cette enquête permet d'identifier quelques blocages :

Le manque de méthode : certaines organisations semblent exprimer des difficultés à évaluer le transfert des acquis de certaines formations (« *matière qui ne s'y prête pas* », « *complexe à évaluer sur des formations managériales ou comportementales* »). Pourtant, la plupart des formations, qu'elles soient « techniques » ou « managériales/comportementales » peuvent être évaluées « à froid ». Comme pour l'apprentissage (et ses objectifs pédagogiques), le défi réside dans la définition d'objectifs comportementaux en amont de la formation dont l'atteinte sera ensuite évaluée en aval ([voir une typologie des objectifs de formation](#)). Dans les faits, cet amont de la formation n'est pas toujours formalisé. Pour preuve, l'un des répondants fixe comme objectif à l'évaluation du transfert le fait de « *Savoir ce que l'on va pouvoir demander au collaborateur de faire comme tâche au vu de cette formation* ». Or, il est plus logique de savoir précisément en amont pourquoi une formation devrait avoir lieu (pour acquérir quels savoirs ? pour voir quels comportements nouveaux en situation de travail ?) plutôt que de voir après la formation ce que l'on peut attendre des formés.

La nécessaire implication du management : le manager est souvent considéré comme l'un

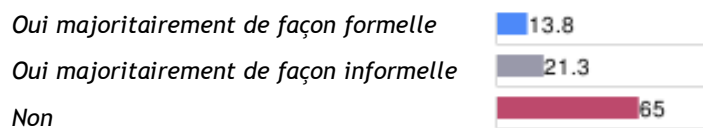
des acteurs clés de l'évaluation du transfert. « *Cela doit à notre sens clairement impliquer le management. Le principe est prévu dans le cadre de l'entretien annuel mais peu suivi et pas du tout tracé* ». Cette implication, même lorsqu'elle est prévue, n'est donc pas toujours réelle ([voir comment impliquer les managers dans l'évaluation des formations](#)). C'est ce que regrette l'un des répondants, formateur de profession : « *Les managers ne veulent pas encore s'impliquer... Trop d'enjeux... cette évaluation est (malheureusement) trop avant-gardiste !* ». L'un des répondants souhaite aller plus loin : « *Idéalement, nous souhaiterions que les formés échangent avec leur N+1 après la formation. Pareillement, nous demandons à leur N+1 d'échanger avec leurs collaborateurs avant, pour leur expliquer les raisons de la formation et les attentes de l'entreprise* ». Il est à noter que cette implication du management peut être évaluée dans le cadre de l'évaluation des formations, ceci afin d'identifier des points sur lesquels travailler pour optimiser l'efficacité des formations, bien au-delà de la formation elle-même.

Une évaluation qui n'est pas toujours souhaitée : parfois, l'évaluation n'est tout simplement pas souhaitée par le responsable formation lui-même : « *Cela fait partie du suivi de formation pas toujours désiré ou accepté ou payé par l'entreprise !* » (propos d'un formateur). Un autre répondant regrette le fait que cette évaluation ne soit pas menée dans son entreprise : « *Cela prend beaucoup de temps et personne ne l'a. Si le salarié ne rencontre plus de difficulté tant mieux, sinon on avisera l'année prochaine ou encore plus tard* ». Au risque donc que le transfert soit faible (10 à 30 % des acquis de la formation en moyenne), et donc que l'on continue à consacrer temps et argent à organiser beaucoup de formations faiblement efficaces, au lieu de faire moins de formations mais plus efficaces (ne pas former **plus**, mais former **mieux**).

Quel est l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation ? Ce niveau d'évaluation vise à estimer l'impact de la formation sur les indicateurs de résultats liés à la formation (ex : accroissement des ventes suite à une formation commerciale, diminution des accidents de travail suite à une formation sécurité, etc.).

Résultats

Évaluez-vous l'impact de la formation sur les résultats organisationnels ?



Quel est l'objectif de cette évaluation ? Que faites-vous des résultats après en avoir pris connaissance ?

L'objectif majeur identifié est de **montrer si la formation a une valeur ajoutée pour l'entreprise**. Alors que les trois premiers niveaux sont principalement centrés sur le formé, le niveau 4 étend la dimension de l'efficacité de la formation à l'entreprise dans son ensemble. Pour l'un des répondants, il s'agit de « *Savoir si la formation a fait bouger les lignes au sein de l'organisation et pas uniquement chez le stagiaire* ». Alors que les quelques répondants à évaluer ce niveau se servent des résultats pour réajuster certaines stratégies de formation, l'un d'entre eux y voit la possibilité de « *Rendre les formés plus attentifs et plus sensibilisés dans les mois qui suivent la formation* ». En effet, dès lors qu'il est clairement établi un lien entre la formation et les résultats de l'entreprise, tous les acteurs regardent dans la même direction, qu'ils croient ou non aux bienfaits de la formation. L'occasion pour le responsable formation de parler « chiffres », donc de partager le langage commun de l'entreprise.

Du total des formations données en un an, quel pourcentage d'entre elles évaluez-vous à ce niveau ?

(17 organisations sur 80 se sont ici exprimées)

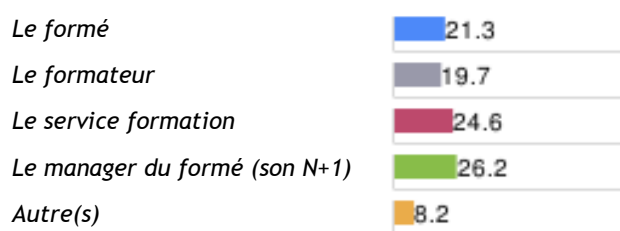
Les chiffres annoncés sont très variables, allant de 10 % à 80 %. Parmi les répondants affirmant n'évaluer aucune formation à ce niveau (0 %), l'un d'eux admet la nécessité d'évaluer certaines formations au niveau 4 : « *la question n'est presque jamais posée en ces termes (il faudrait pourtant, et ce en amont de la formation)* ». Un autre évaluant un grand nombre de ses formations à ce niveau (75 %) insiste sur la possibilité de disposer d'impacts chiffrés et in-

terprétables, dès lors qu'un long travail d'échange entre tous a lieu en amont (définition des objectifs organisationnels de la formation). D'autres limitent, logiquement, cette évaluation aux formations « intra », dans le cas où le dispositif d'évaluation serait intégré à l'action. Il est vrai que cette évaluation n'a aucun intérêt (voire est tout simplement irréalisable) pour les formations inter-entreprises dès lors qu'il s'agit de suivre les indicateurs de résultats propres à une organisation en particulier.

Quelle(s) période(s) retenez-vous pour suivre l'évolution des indicateurs ?

Les périodes diffèrent fortement en fonction des métiers concernés et de leurs contraintes. C'est le cas des commerciaux par exemple. Comme l'explique l'un des répondants, « *Il s'agit plus de travailler sur la saisonnalité des résultats escomptés. Il faut donc mesurer des avant et après dans chacun des cycles selon les sujets : parfois annuel, parfois trimestriel* ». De ce fait, l'évaluation peut avoir lieu 60 jours, 3 mois, 6 mois, 8 mois ou 12 mois après selon les répondants (et souvent à fréquence mensuelle). Certains raisonnent logiquement en avant-après (par exemple, en étudiant les valeurs 6 mois avant et 6 mois après la formation). Globalement, les répondants raisonnent donc au niveau du semestre ou de l'année. En résumé, « *Tout dépend de l'objectif de la formation et de la réalisation ou non d'un audit préalable* ». Il faut en effet que les objectifs opérationnels soient clairement identifiés en amont de celle-ci (à l'aide d'indicateurs de résultats, généralement disponibles dans l'entreprise) et que les valeurs de ces indicateurs soient connues avant et après la formation afin d'étudier de potentielles évolutions.

Qui suit l'évolution des indicateurs de résultats ?



Parmi les autres acteurs concernés par le suivi des indicateurs de résultats, on retrouve principalement les directions concernées par la formation (commanditaires) qui ont à charge de consolider les données (localement, régionalement et nationalement), notamment afin de s'assurer de l'impact de la formation dans le cadre de formations pilotes (avant déploiement total). Lucide, l'un des répondants reconnaît le pouvoir d'attraction de ces résultats pour valoriser la formation : « *Je pense que tous pourraient être intéressés par l'évolution de ces indicateurs ainsi que les DRH qui sont à même de prendre des décisions en matière d'investissement dans la formation* ».

Pourriez-vous décrire le ou les outils que vous utilisez pour cela ?

Plusieurs répondants disent évaluer le niveau 4 de manière informelle, par exemple via des discussions avec les formés et/ou les managers. Toutefois, il est clair qu'une évaluation de l'impact opérationnel des formations devrait plus certainement reposer sur le suivi d'indicateurs de résultats. C'est la méthode employée par d'autres répondants. Les indicateurs utilisés sont variés (ex : indicateurs de productions, chiffres d'affaires et taux de vente croisée, indicateurs de sécurité, etc.) et dépendent en premier lieu des objectifs opérationnels visés par les formations évaluées. Ces indicateurs sont généralement ceux utilisés par l'entreprise, à différents niveaux : « *Les indicateurs sont gérés directement par les Directions/Divisions, il y en a énormément selon le domaine d'activité* ».

Les objectifs opérationnels, comme les indicateurs qui permettront d'en vérifier l'atteinte, sont donc définis en amont de la formation, directement avec les commanditaires. C'est à l'occasion de faire de la formation un véritable outil de management, de progrès et de communication : « *Dans la définition d'objectif de la formation, nous essayons de trouver, de négocier (avec l'encadrement et les stagiaires) et de communiquer les indicateurs pertinents choisis. Un tableau de mesure des indicateurs est mis en place, enrichi et discuté au fur et à mesure* ». C'est ainsi que de véritables dispositifs d'évaluation du niveau 4 sont mis en œuvre dans certaines entreprises. Pour l'un des répondants, cela consiste en un « *Tableau de mesures quantitatives propres à chaque service de l'entreprise (marge, volume, conquête de nouveaux clients, taux d'équipement, taux de pénétration du marché, taux d'absentéisme, gestion des frais...)*. Parfois, nous évoquons aussi une démarche plus qualitative et donc subjective : « *Avez-vous mieux vécu cette opération commerciale que les précédentes ?* » ».

Très rarement, le prestataire de formation peut être impliqué dans cette évaluation. Deux exemples sont donnés :

Le formateur mène un audit préalable à la formation et étudie les valeurs de certains indicateurs de résultats. Une ou plusieurs autres mesures seront effectuées après la formation afin d'identifier les évolutions de tout ou partie des indicateurs.

À l'occasion des formations sécurité, les formateurs peuvent suivre l'évolution de certains indicateurs (ex : taux d'accidents du travail) et faire alors un retour au client.

Analyse

D'après les discours des répondants, la rareté des évaluations de niveau 4 est principalement le fait de difficultés méthodologiques. En premier lieu, plusieurs d'entre eux soulignent, à juste titre, la difficulté à isoler l'effet de la formation : plusieurs facteurs rentrent en ligne

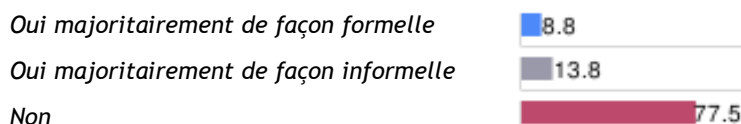
de compte et la formation n'est qu'un élément, parmi d'autres, à la base du résultat. L'un des répondants qualifie ainsi cet impact de la formation comme étant « *complexe, souvent indirect et multifacteur* ». Un autre, formateur, insiste sur le fait que « *Les résultats « terrain » d'une formation ne dépendent pas uniquement, et loin de là, de l'adéquation de la formation, ni de la valeur du formateur !* ». Il est vrai que la formation seule ne peut mener à un impact opérationnel, et que de nombreux facteurs peuvent interagir, pouvant au passage favoriser ou freiner l'efficacité de la formation. D'un point de vue technique, il est toutefois possible d'isoler l'effet de la formation ([voir quelques techniques présentées dans cet article](#)), mais cet « effort » ne se justifie que pour les formations réellement concernées par ce niveau d'évaluation (donc celles ayant un ou plusieurs objectifs opérationnels clairement identifiés en amont). Le fait de démontrer la responsabilité (même partielle) de la formation dans les résultats est aussi important dans une logique de « marketing de la formation », au risque que la contribution de la formation soit occultée (volontairement ou non), comme le déplore l'un des répondants : « *Si la formation a apporté un plus, impacté les résultats, ce gain sera préempté par le management du formé qui le valorisera pour lui... ses décisions, son management...* ».

À n'en pas douter, notamment au vu des attentes croissantes des directions générales en matière de résultats concrets, ce sera l'un des prochains chantiers des responsables formation. L'un des répondants en a d'ailleurs pris conscience au cours du questionnaire : « *Le manque de temps, des indicateurs adéquats font que c'est un aspect « oublié » alors que je me rends compte que c'est le plus important !* ».

La formation a-t-elle été rentable ? Ce niveau d'évaluation vise à estimer si les bénéfices de la formation (gains et/ou économies réalisé(e)s à la suite de la formation) sont supérieurs au coût total de la formation (coûts directs et indirects).

Résultats

Évaluez-vous le retour sur investissement des formations ?



Quel est l'objectif de cette évaluation ?

L'objectif premier de cette évaluation est, sans surprise, de connaître le retour sur investissement de l'effort de formation. Plus largement, cette évaluation permet d'ouvrir le débat sur ce qui a contribué ou non à la rentabilité de l'action de formation, selon les propos de l'un des répondants : « L'étude est faite systématiquement mais rien n'en est conclu qu'avec cette simple vue. C'est un indicateur parmi tant d'autres et rarement déterminant. Mais si les résultats sont très significatifs dans un sens ou dans un autre, il nous fait rentrer dans le débat : pourquoi ? ».

Du total des formations données en un an, quel pourcentage d'entre elles évaluez-vous à ce niveau ?

(14 organisations sur 80 se sont ici exprimées)

Les chiffres annoncés sont, là encore, très variables (allant de 20 à 100 %) et, admettons-le, très étonnants. Évaluer 100 % de ses formations au niveau 5 peut relever de l'utopie, ou alors le répondant a considéré qu'il s'agit d'évaluation informelle. Mais quel crédit accorder à l'évaluation informelle d'un élément aussi « comptable » que le retour sur investissement ? Un autre répondant annonce aussi le chiffre de 100 %, mais en considérant procéder à l'évaluation du retour sur investissement de son plan de formation sur l'année (donc pour l'ensemble des actions de formation), sans toutefois donner précisément la méthode de calcul employée. **Les chiffres affichés (8,8 % d'évaluation formelle et 13,8 % d'évaluation informelle) sont donc au-dessus de la réalité.** À noter que, comme pour le niveau 4, l'un des répondants dit procéder à l'évaluation de ce niveau 5 uniquement pour les formations « intra », mais uniquement si le dispositif d'évaluation est intégré à l'action.

Pourriez-vous expliquer comment vous estimez le retour sur investissement de la formation ?

Les méthodes décrites sont très proches, consistant en une comparaison entre les bénéfices et les coûts de la formation pour calculer le montant du retour sur investissement. L'un des répondants utilise donc la formule « type » de calcul du retour sur investissement :

Résultat (ici la marge supplémentaire acquise) - coûts de la formation (directs et indirects).

Les trois autres répondants s'étant exprimés utilisent des méthodes proches :

Le premier attend une progression minimum de 15 % sur certains modules produits (considérant probablement que son seuil de rentabilité est alors atteint).

Le second croise des indicateurs de coûts et de bénéfices avec des indicateurs de qualité et de production.

Enfin, le dernier, formateur, mesure avec son client les économies attendues et réalisées dans le cadre d'une formation éco-conduite (il peut s'agir d'économies liées à la diminution de la consommation en carburant des véhicules, à mettre en face du coût total de la formation.

Terminons ce point par la réflexion d'un répondant qui considère que « *le retour sur investissement ne se mesure pas qu'en termes financiers mais aussi en termes de diminution de l'absentéisme, des maladies, accidents, etc.* ». C'est tout à fait vrai, car les exemples cités représentent aussi des coûts pour l'entreprise (coûts de l'absentéisme, des maladies, des accidents du travail, etc.) et, donc, leur diminution génère des économies qui, si elles sont supérieures au coût total de la formation, génère un retour sur investissement. Cela nous amène aux propos d'un répondant qui s'interroge sur « *l'existence et la pertinence d'un ROI de la formation, surtout dans certains domaines (par exemple la formation managériale)* ». La question reste toujours la même : quels sont les objectifs opérationnels de la formation ? Pour donner un exemple concret, il n'est pas impossible qu'une formation en management vise à réduire le micro-absentéisme, le turnover des équipes, etc. Et tout ceci a un coût, donc représente une économie potentielle et, in fine, un retour sur investissement possible.

Analyse

À la lecture des résultats chiffrés et de certains verbatims, force est de constater que **le retour sur investissement de la formation est une expression quelque peu galvaudée**. Plusieurs répondants évoquent en effet le fameux « ROI » de la formation mais en le confondant avec les autres niveaux d'évaluation (comme le transfert ou les résultats organisationnels). Or, pour exister en tant que partenaire d'affaires (*business partner*) et être légitime face à une direction générale qui lui demande des comptes quant à « la bonne utilisation du budget formation », le responsable formation doit pouvoir exprimer certains des résultats de la for-

mation en termes monétaires (comme le font ses collègues des autres fonctions de l'entreprise). Sans une démonstration concluante et crédible, l'investissement-formation sera qualifié de dépense-formation, avec tous les excès que l'on connaît (en premier lieu une externalisation excessive de la fonction formation qui n'aura pas su démontrer sa valeur ajoutée).

Pour arriver à cette démonstration, certains répondants reconnaissent manquer de temps, de méthodes et d'outils. En ce qui concerne le manque de temps, et comme nous l'avons dit précédemment, c'est un choix qui s'offre à chacun : n'est-il pas préférable de former moins mais de former mieux (avec un processus de formation maîtrisé permettant de démontrer efficacement les bénéfices de la formation ?). En ce qui concerne les méthodes et outils, l'évaluation de niveau 5 est assez proche, dans la démarche, de celle du niveau 4, avec toujours la difficulté à isoler l'effet de la formation. Cela reste pointé du doigt par plusieurs répondants : « Pour parler de retour sur investissement, il faudrait déjà reconnaître d'où vient le « bénéfice » et le reporter sur la vraie source » ; « Pas facile de faire le ROI d'une formation qui n'est qu'une composante du résultat (aussi bien en réussite qu'en échec) » ; « Impossible à évaluer, car pour évaluer il faudrait connaître ce qui se serait passé sans formation ! Je ne possède pas de boule de voyance ! ». Sans mesurer le retour sur investissement à l'euro près, il reste possible de l'estimer sans jouer les devins à l'aide de quelques techniques plus ou moins statistiques ([voir l'article « Mesurer le retour sur investissement de la formation : mission impossible ? »](#)). Par exemple, s'il est effectivement impossible de savoir quelle aurait été l'évolution du chiffre d'affaires suite à une formation de vendeurs dans la distribution si cette formation n'avait pas eu lieu, il reste toutefois possible de comparer les chiffres avec ceux des années précédentes afin d'éliminer toute forme de saisonnalité.

Dès lors que cela est techniquement possible, faut-il courir après le retour sur investissement de la formation à tout prix ? Non, bien sûr. C'est un avis partagé par l'un des répondants : « Je crois qu'il est vain de tenter ce genre de calculs. Je dirais même que cette tentation est dangereuse pour la formation qui risquerait de se voir imposer des « ratios de rentabilité » qui ne pourraient être que « bidons » et contre-productifs. Tout ne se mesure pas ». Comme pour le niveau 4, l'évaluation du niveau 5 ne concerne qu'un nombre limité de formations (généralement entre 5 et 10 %), donc sans risque de voir se généraliser des ratios de rentabilité aux formations. Si nous sommes en accord avec la première partie de cette réflexion, nous le sommes moins sur la seconde. En effet, après plusieurs années à évaluer des formations de tous types, à bâtir des modèles d'évaluation hétérogènes, nous pouvons l'affirmer avec certitude : tout se mesure, tout est mesurable (en formation comme ailleurs). Avec plus ou moins de précision et d'objectivité, certes, mais l'important n'est-il pas de disposer d'indicateurs, même perfectibles, qui permettent de prendre des décisions pour améliorer en permanence l'efficacité des formations ? En quatre mots : évaluer pour mieux former.