

Évaluer pour maximiser l'efficacité des formations : un chantier prioritaire pour 2016



Interview de Jonathan Pottiez,
Consultant Senior chez Formaeva
Auteur du livre *L'évaluation de la formation* (Dunod, 2013)

Entant qu'expert au service des professionnels de la formation, quelles évolutions majeures avez-vous observées ces dernières années ? Quel bilan tirez-vous de l'année 2015 ?

Comme de nombreux observateurs, je remarque que les choses bougent très vite en formation... Il y a bien évidemment la variété croissante des méthodes d'apprentissage. Le temps où le présentiel était omniprésent semble bien loin : il est question désormais de formation en ligne, mixte (blended learning), de micro learning, de mobile learning, de MOOC, de COOC, de SPOC... Cette palette pédagogique offre des solutions aux responsables formation à qui il est de plus en plus demandé de "faire plus avec moins". La "digitalisation" de la formation est un fait et l'heure n'est plus à se demander s'il faut s'y investir ou non.

En parallèle, force est de constater que le rôle du responsable formation évolue progressivement. Longtemps cantonné à l'organisation de stages de formation, il est désormais tenu d'agir comme un véritable partenaire d'affaires de l'entreprise. L'évolution a commencé aux États-Unis où le Training Manager est devenu le Learning and Development Manager, et encore plus récemment le Learning and Performance Manager. Ce changement de dénominations



Niveau 3 :

Le transfert
En moyenne, seuls
10 à 30 % des acquis
de la formation sont
utilisés au poste de
travail.

traduit deux choses : d'abord, il existe bien d'autres manières d'apprendre que la formation "traditionnelle" (le mot Learning se substitue au mot Training) ; ensuite, l'apprentissage est reconnu comme un levier de développement de la performance des hommes et de l'entreprise.

Logiquement, il est donc attendu de plus en plus des professionnels de la formation de démontrer la valeur ajoutée de leurs actions de la formation (y compris la justesse de leurs choix pédagogiques). L'évaluation devient donc une compétence centrale, un prérequis pour exercer pleinement la fonction.

Justement, la réforme a-t-elle accentué le besoin d'évaluation de la formation professionnelle ?

La réforme de la formation de 2014 a mis sur le devant de la scène la question de l'évaluation de la qualité et de l'efficacité des formations. Contrairement à ce que l'on peut lire ici ou là, il s'agit de deux notions différentes. Différentes et complémentaires.

Concernant la qualité, il s'agit de s'assurer de la capacité d'un prestataire de formation à satisfaire des exigences. Le législateur a ainsi fait paraître un décret spécifique, listant un certain nombre de critères, correspondant aux exigences qu'un organisme de formation doit satisfaire. Si c'est le cas, et des certifications qualité reconnues peuvent en attester, l'organisme démontrera son professionnalisme et il sera supposé qu'il délivre des formations de qualité. Mais une formation "de qualité" ne produit pas nécessairement des effets pour l'apprenant comme pour son entreprise. C'est là toute la question de l'efficacité.

96 %

des dirigeants interrogés considèrent que l'impact des formations sur les résultats est l'information la plus importante que doivent fournir les responsables formation, selon une étude du ROI Institute (2009)

De par la suppression du 0,9 %, la réforme a incité les directions générales à se poser des questions sur l'utilité et l'efficacité des formations dispensées à leurs salariés. Elles demandent donc de plus en plus de preuves aux responsables formation. C'est en tout cas une demande de plus en plus fréquente chez nos clients. J'aime à répéter qu'à force de proclamer que la formation était un investissement, les directions générales l'ont cru et attendent

désormais d'être convaincues, chiffres à l'appui. C'est un sacré défi pour le responsable formation, plutôt habitué à jongler avec des questionnaires de satisfaction...

Le retour sur investissement de la formation est-il une utopie ?

Alors entendons-nous bien sur la signification de "retour sur investissement". Je remarque que cette expression est souvent galvaudée. Parler de "retour sur investissement de la formation" consiste à entrer dans une démarche de comparaison des bénéfices et des coûts de la formation. Quantifier les coûts de la formation (directs et indirects) n'est déjà pas une mince affaire, mais cela n'est rien comparé au fait d'en mesurer les bénéfices, car cela signifie isoler précisément l'impact de la formation sur les résultats. Par exemple, suite à une formation commerciale, l'évolution du chiffre d'affaires est-elle le fait de la formation, de la campagne marketing menée en parallèle, de l'implication de la direction commerciale et des managers... ? C'est à la fois méthodologiquement très compliqué et stratégiquement contre-productif. En effet, alors que les responsables formation vantent systématiquement l'importance d'impliquer les managers et les autres fonctions dans les projets de formation, nous voudrions couper la formation du reste de l'entreprise au moment de présenter les résultats ? N'ayons pas peur des mots : c'est suicidaire pour la fonction formation...

De plus, lorsqu'une direction générale pose la question du retour sur investissement de la formation, cela signifie très souvent qu'elle veut simplement savoir ce qu'elle va retirer de la formation, quel en sera l'impact... On est bien loin de la démonstration comptable.

La France doit-elle s'inspirer d'autres pays plus avancés sur le sujet ?

Très honnêtement, j'ai longtemps cru que la France était en retard, notamment du fait de son système de la formation professionnelle continue qui a toujours privilégié les moyens au détriment des résultats. Tout avait été pensé, jusqu'alors, pour former plus, mais pas nécessairement mieux, donc plus efficacement. ▶



LE SAVIEZ-VOUS ?

Les consultants ELEGIA Formation sont certifiés Kirkpatrick®. Ils vous conseillent dans la mise en place des meilleurs plans d'évaluation adaptés à votre entreprise.



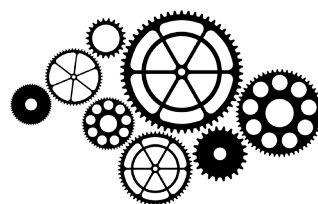
► Eh bien les études que nous avons menées en France et au Québec, ainsi que toutes les études menées à l'étranger, montrent qu'il n'y a pas de pays réellement plus avancé qu'un autre en matière d'évaluation. Les raisons fréquemment avancées par les responsables formation pour l'expliquer sont généralement de cinq ordres : "On ne me le demande pas..." "Je ne sais pas quoi évaluer..." "Je ne sais pas comment

4 niveaux pour l'évaluation d'une formation selon le modèle originel de Kirkpatrick

Alors quels dispositifs existent pour évaluer l'efficacité des formations ?

Les responsables formation connaissent souvent dans les grandes lignes le modèle originel de Kirkpatrick de 1959, selon lequel une formation peut être évaluée sur quatre niveaux : la réaction (celle des participants à l'égard de la formation), l'apprentissage (ce que les participants ont appris grâce à la formation), le comportement (l'utilisation des acquis de la formation en situation de travail) et les résultats (l'impact de la formation sur les résultats attendus au niveau de l'entreprise).

Plusieurs dizaines d'années après que cet auteur ait proposé ces quatre niveaux d'évaluation, force est de constater que les pratiques d'évaluation demeurent peu développées. C'est surtout le niveau 1 qui est évalué, tandis que les niveaux les plus élevés sont délaissés. D'où un paradoxe en matière d'évaluation : on évalue peu ce qui est le plus important, dans un contexte où l'on nous demande de démontrer la valeur ajoutée de la formation !



4 évaluer..." "Je crains les résultats..." "Cela coûte cher...". La réforme et le contexte économique font que la première raison ne tient plus et, par extension, face aux demandes pressantes des directions générales, il n'est donc plus possible d'évoquer les deux dernières. Le focus est donc sur "quoi" et "comment" évaluer ? C'est notamment en réponse à ces interrogations que le nouveau modèle de Kirkpatrick a vu le jour en 2010.

Qu'apporte-t-il par rapport au modèle de 1959 ?

Ce sont James et Wendy Kirkpatrick, respectivement fils et belle-fille de Donald Kirkpatrick, qui l'ont fait évoluer, constatant notamment que le modèle initial n'avait pas toujours été correctement mis en œuvre.

En plus d'avoir enrichi et précisé chacun des niveaux d'évaluation, ce nouveau modèle insiste bien sur le fait que la formation, pour être efficace, doit être prolongée par des actions post-formation afin de s'assurer que les acquis de la formation sont transférés au poste de travail (niveau 3 - comportement) et que cela aura des impacts sur les résultats de l'entreprise (niveau 4 - résultats).

En rendant le processus d'évaluation plus fluide et lisible, ce modèle permet de mettre en œuvre une démarche d'évaluation visant le retour sur les attentes (ROE - Return on Expectations), une alternative plus réaliste

et pragmatique au retour sur investissement (ROI - Return on Investment). Le ROE se focalise sur la réponse aux attentes exprimées par les commanditaires en amont de la formation (la direction générale, une direction opérationnelle...). Ces attentes sont ensuite affinées de façon à disposer de critères de succès clairs, mesurables, et donc de critères d'évaluation qui serviront en aval. Le concept du ROE est puissant au sens où l'évaluation consiste à fournir des preuves concrètes de la valeur ajoutée de la formation, à partir de ce qu'attendent directement les parties prenantes clés de l'entreprise, sans se limiter à une valeur numérique unique.

En quoi l'évaluation peut contribuer à la réussite d'un projet de formation ?

L'évaluation ne se limite pas à l'envoi d'un ou plusieurs questionnaires après la formation. Il s'agit bien d'une démarche qui structure complètement l'action de formation. Une grosse partie du travail se fait donc en amont, avant même d'évoquer le contenu de la formation, les formateurs, les méthodes pédagogiques, etc. Parfois aussi, on constatera que la formation n'est pas la meilleure solution en réponse au besoin identifié.

Le nouveau modèle de Kirkpatrick permet de se poser les bonnes questions, d'identifier précisément les résultats souhaités par les commanditaires, de fixer des objectifs de formation pertinents, de s'assurer que tous les ingrédients d'une formation réussie sont

8,7 %

des professionnels de la formation interrogés considèrent que leur entreprise a une véritable stratégie d'évaluation de la formation, selon une étude récente menée par Féfaur et Dokeos (2015)

en place, de vérifier qu'il n'y a pas des actions à entreprendre avant le début de la formation...

De plus, l'accent est mis sur le pilotage des résultats de la formation : il ne s'agit pas d'attendre de faire un bilan plusieurs mois après pour constater des résultats positifs... ou négatifs. Il faut provoquer les "bons" résultats ! Ainsi, il convient d'analyser en continu des résultats et donc d'identifier les actions correctives éventuelles, impliquant les parties prenantes intéressées. Pourquoi se contenter

d'évaluer l'efficacité des formations quand on peut piloter et garantir celle-ci ?

Pour aborder sereinement et sérieusement le sujet de l'évaluation en 2016, je ne saurais que trop conseiller aux responsables formation de se former à ce nouveau modèle. Ils pourront ensuite choisir une première action de formation à évaluer. Typiquement, il s'agira d'une formation portant sur le cœur de métier, avec un effectif et un coût importants, et donc probablement, un certain intérêt de la direction. Ce sera alors plus facile d'obtenir l'adhésion des commanditaires et des managers afin de s'assurer de la réussite du projet. Ce serait un bon début pour initier le changement et montrer à la direction générale que des efforts sont entrepris pour leur apporter les réponses voulues...

Propos recueillis par ELEGIA Formation