

L'évaluation de la formation demeure une préoccupation secondaire

- L'efficacité et la pertinence des formations sont peu analysées, faute de temps et de cadre.
- La réforme en cours devrait inviter les entreprises à réfléchir au retour sur investissement.

FORMATION

Marie-Sophie Ramspacher
msramspacher@lesechos.fr

Selon des données diffusées par le cabinet QuinteSens, un salarié mémorise en moyenne 20 % du contenu de sa formation, un chiffre qui chute à 5 % six mois plus tard, si l'occasion ne lui est pas donnée de mettre la théorie en pratique ! Est-ce à dire que les formations sont mal ciblées ou que les méthodes pèchent ?

Pour les entreprises, l'évaluation reste une thématique secondaire, comme le souligne l'étude récente du Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP). « Seules 5 à 6 % des entreprises françaises évalueraient le RoI (retour sur investissement), lâche Yann Coirault, pilote de l'innovation chez CSP Formation, contre le double aux Etats-Unis, où les apprenants investissent souvent leurs propres deniers dans la formation et apprécient cette notion. » Très peu évaluent en fait le RoE : le retour sur les attentes. « Pour l'heure, l'obligation légale est de faire et non de bien faire », résume Jonathan Pottiez, auteur d'une somme sur le sujet, « L'évaluation de la formation » (éditions Dunod).

● LA PLUS RÉPANDUE, L'ÉVALUATION À CHAUD

La mesure la plus pratiquée est celle de la satisfaction en fin de formation : celle-ci interroge le participant sur la qualité des intervenants, le découpage et le rythme des sessions (voire la restauration !) « mais ne répond ni à la question des acquis, ni à celle de l'utilité pratique, sans s'appesantir sur les progrès justifiant économiquement son coût », constate Alain Meignant, enseignant à Paris-Dauphine et à



Martin Jarrie pour « Les Echos »

L'Essec (1). « Ce qui manque, ce sont des informations factuelles permettant au service formation de prendre des mesures de prolongation, de suppression ou de réorientation », détaille-t-il. Un point de vue que ne partagent pas les entreprises qui accordent un large crédit aux premières impressions « à chaud » : « Dans l'euphorie d'un séminaire qui rompt la routine, les retours sont positivement influencés, mais l'avantage en cas de feed-back négatif est de repérer immédiatement les failles, de corriger le tir avant les futures sessions », plaide Yves Laqueille, DRH d'Allianz France, par ailleurs fervent défenseur des évaluations « à froid ».

● DES OUTILS DE MESURE PARTIELLEMENT UTILISÉS

Si les évaluations à chaud sont empiriques, celles effectuées à froid se fondent sur des modèles comme celui imaginé dès 1959 par Donald Kirkpatrick (lire ci-contre), qui mesure le bénéfice des actions menées à la fois pour les salariés et l'entreprise. Un modèle imparfaitement utilisé : « Plus on progresse dans la hiérarchie des niveaux de Kirkpatrick, plus rares sont les pratiques d'évaluation associées », témoigne Jonathan Pottiez, directeur produit et innovation de Formaeva. Sandra Enlart, directrice générale d'Entreprise et Personnel et présidente du Conseil national d'évaluation de la formation (2), confirme : « Les niveaux 1 et 2, tout le monde les utilise car la satisfaction est correcte. Le niveau 3 est évanescent, au stade des expérimentations. Je ne connais pas d'entreprise qui s'intéresse au niveau 4 car cela mobiliserait beaucoup de temps et d'argent. »

L'évaluation a effectivement un coût : elle mobilise le service formation – déjà accaparé par la gestion administrative – ainsi que l'encadrement au sens large et pose des questions que les responsables n'ont pas toujours le courage d'affronter.

● PEU OU PAS DE CAHIER DES CHARGES

Quelle que soit la formation, « animer une réunion » ou « comprendre Bâle III », celle-ci doit répondre à des besoins métiers. « Le processus d'évaluation commence en amont par l'identification des attentes des commanditaires, traduites ensuite en objectifs de formation et indicateurs permettant en aval d'évaluer l'impact organisationnel de la formation communiqué à toutes les parties prenantes (apprenants, managers, formateurs, etc.) », insiste Jonathan Pottiez. Traduction : les managers doivent être impliqués dans le projet depuis la définition des « manques » à combler jusqu'à la mise en œuvre des nouveaux savoirs dans le poste de travail. « Une série de facteurs influent sur les conditions du transfert des acquis : l'environnement de travail immédiat, le soutien des pairs, le rôle du management de proximité, le soutien organisationnel », énumère Sandra Enlart. La chercheuse en sciences de l'éducation invite également l'entreprise à s'intéresser aux moteurs de l'apprentissage : « Les quizz se généralisent sans toutefois répondre à la question de l'efficacité pédagogique : qu'est-ce qui cause précisément le transfert des connaissances ? A quel

moment s'opère-t-il ? » Le plus délicat selon Gilbert Font, directeur du développement des talents de Safran, est de réussir à constituer une « équipe vertueuse » : « Mon ambition est d'instaurer un carré magique entre des acteurs (université interne, prestataires de formation, RH de proximité et managers) qui acceptent spontanément de nourrir des rapports entre eux afin d'analyser ensemble les retours d'expérience d'après formation », détaille-t-il. Auparavant rien n'obligeait ces acteurs dont les intérêts pouvaient diverger à s'asseoir à la même table. « La standardisation des questionnaires d'évaluation à trois ou six mois améliore le système », constate Gilbert Font.

● DES MÉTHODES « À L'ANCIENNE » PLÉBISCITÉES

Se concerter est d'autant plus difficile qu'en entreprise les formations répondent souvent à des urgences ou à des réorientations de business : c'est alors la mesure immédiate du progrès qui est ciblée. Ainsi, en 2011, dans le cadre de son nouvel ancrage dans l'assurance, BPCE a déployé une plate-forme en ligne évaluant uniquement la maîtrise des notions apprises sans lien avec les nouvelles contraintes du poste. « Il ne serait ni réaliste ni judicieux de prétendre éva-

luer les formations selon le même moule », alerte Yves Laqueille, DRH d'Allianz France, qui privilégie le tutorat pour jauger le degré d'assimilation des formations juridiques ou techniques, tandis qu'il recommande le débriefing « à l'ancienne », animé à froid par le responsable formation autour d'anciens bénéficiaires, afin d'améliorer le contenu pédagogique des formations en management. Disneyland Paris accorde une large confiance aux formateurs terrain – une équipe de 400 référents métiers – pour « observer à froid les nouvelles interactions qui font la différence, dont la capacité de résolution de problèmes », souligne Daniel Dreux, vice-président RH du parc. La sanction d'ailleurs peut être lourde : « Si le salarié en charge d'une animation n'est pas à la hauteur en matière de sécurité, il est affecté provisoirement à un autre poste et retourne éventuellement en formation. » Une attitude constructive mais qui appelle une autre question, celle de la subjectivité de l'évaluation.

(1) Auteur de « Manager la formation. Quoi de neuf après la réforme ? » (Editions Liaisons).

(2) Sandra Enlart et Monique Bénailly ont signé en 2008 « La Fonction formation en péril » (Editions Liaisons).