



Évaluer la formation dans l'entreprise

L'objectif de ce guide méthodologique est de dresser un bilan des actions de formation menées dans l'entreprise. L'évaluation constitue la dernière étape du management de la formation.



La démarche permet de :

- mesurer la pertinence et l'efficacité des formations mises en place ;
- améliorer en permanence le dispositif de formation.

Ce guide est composé de trois parties, indépendantes les unes des autres, dont la mise en œuvre repose sur des conseils et des fiches pratiques à adapter en fonction de vos besoins.

Évaluer l'action de formation

L'évaluation d'une action de formation peut se réaliser en quatre étapes.

- Première étape : recueillir à chaud l'avis du salarié
 -  **Fiche 1 : Fiche individuelle d'évaluation de stage**
- Deuxième étape : organiser un entretien avec le responsable
 -  **Fiche 2 : Suivi de la formation**
- Troisième étape : vérifier le transfert des acquis du salarié
- Quatrième étape : mesurer les effets de la formation dans l'entreprise

1

Évaluer la prestation de l'organisme de formation

Cette évaluation peut s'effectuer grâce à l'outil proposé :

-  **Fiche 3 : Grille d'évaluation de la prestation**

Évaluer le plan de formation

L'évaluation du plan de formation est une démarche plus complexe que les deux précédentes. Malgré tout, il y a quelques questions clés à se poser (cf. page 6).





Bon à savoir :

- En matière d'évaluation de la formation, cinq niveaux peuvent être envisagés selon l'objectif visé (cf. tableau ci-dessous).
- Sur un plan pratique, des points clés sont à aborder pour mener une démarche d'évaluation efficace (cf. conseils ci-dessous).

Cinq niveaux d'évaluation en matière de formation

QUOI ?	QUI LA RÉALISE ?	POURQUOI ?	QUAND ?
Évaluation de fin de stage	Le stagiaire	Évaluer le degré de satisfaction du salarié concernant l'organisation et l'animation de la formation	A l'issue du stage
Évaluation pédagogique	L'organisme de formation (le formateur)	Évaluer les connaissances et savoir-faire acquis par le salarié	A l'issue du stage
Évaluation des compétences	Le responsable hiérarchique	Évaluer les compétences développées par le salarié à son poste de travail	Date à définir en fonction du poste occupé
Évaluation de l'impact sur l'entreprise	Le responsable hiérarchique	Évaluer le niveau d'atteinte des objectifs professionnels	6 à 12 mois plus tard
Évaluation des performances	La direction générale	Évaluer les effets de la formation sur les résultats économiques et le fonctionnement général de l'entreprise	Au-delà d'un an

2

Quelques conseils pratiques

- Élaborer le dispositif d'évaluation **avant** la mise en oeuvre de la formation, dès la phase d'analyse du besoin.
- Répondre aux 4 questions suivantes :
 - Quel est l'objet de l'évaluation ?
 - Qui sera chargé de l'évaluation ?
 - Dans quel délai l'évaluation doit-elle être réalisée ?
 - De quels outils a-t-on besoin ?
- Attention à ne pas construire un dispositif d'évaluation trop complexe. Les outils doivent être faciles à utiliser par les évaluateurs.
- Impliquer l'ensemble des acteurs dans l'évaluation : le stagiaire, le responsable et l'organisme de formation.





Évaluer la formation dans l'entreprise

Evaluer l'action de formation

A l'issue du stage, il est essentiel de mesurer le degré de satisfaction du salarié : recueillir son avis dès son retour, puis organiser un entretien dans les deux semaines. Il faut ensuite vérifier les compétences acquises et mesurer l'impact de la formation au sein de l'entreprise.

Première étape : recueillir à chaud l'avis du salarié

Objectifs

- Mesurer le degré de satisfaction du salarié vis-à-vis de la formation.
- Identifier les éléments positifs et négatifs de la formation pour l'améliorer.
- Repérer les savoirs présumés acquis ou à améliorer d'après le salarié.

Pour une formation interne

Fiche 1 : Fiche individuelle d'évaluation de stage

A remettre au salarié à la fin de la formation, cette fiche :

- est facile à remplir par le salarié ;
- comprend à la fois des questions fermées et ouvertes (expression libre de son avis) ;
- intègre les souhaits de formation du salarié en matière de formation pour l'année en cours ou suivante.

3

Pour une formation externe

Demander à l'organisme de formation d'établir un bilan des fiches d'évaluation remplies par les stagiaires, à l'issue de la formation.

Bon à savoir :

- **L'organisme de formation doit vous faire un retour évaluatif sur la formation.**
- **Demander au formateur un document écrit, surtout en cas de stage spécifique.**
- **Certains organismes de formation prévoient un accompagnement du salarié, à son poste de travail dans l'entreprise, à l'issue de la formation.**
- **L'organisme de formation doit remettre, à la fin de la session :**
 - **une attestation de formation à chaque stagiaire qu'il pourra porter dans son passeport formation,**
 - **une attestation à l'entreprise pour son dossier formation.**





Évaluer la formation dans l'entreprise

Deuxième étape : organiser un entretien avec le responsable

Objectifs

- Rappeler au salarié les objectifs professionnels escomptés à l'issue de la formation.
- Obtenir des informations sur le contenu, l'animation et l'organisation de la formation.
- Identifier les connaissances présumées acquises par le salarié.
- Examiner les modalités d'accompagnement du salarié pour atteindre les objectifs professionnels.

Fiche 2 : Suivi de formation

- Déterminer un plan d'accompagnement du salarié : actions à entreprendre, durée et moyens à mettre en oeuvre (matériels, financiers, humains) pour faciliter le transfert de compétences.

Remplir cette fiche lors de l'entretien organisé avec le salarié, dans les deux semaines qui suivent la formation.

- Rappeler le contexte de la formation et les objectifs professionnels fixés au salarié.
- Laisser le salarié s'exprimer sur la formation (contenu, animation, durée, organisation) et les savoirs acquis.

Bon à savoir :

Pour que les connaissances, les savoir-faire, les capacités professionnelles se traduisent en compétences en situation de travail, il est nécessaire d'accompagner le salarié à son retour dans l'entreprise. Cet accompagnement est de la responsabilité du manager.

4

Troisième étape : vérifier le transfert des acquis du salarié

Objectifs

- Vérifier l'atteinte des objectifs professionnels fixés au salarié, à l'issue de l'échéance fixée.
- Identifier les difficultés rencontrées par le salarié.
- Repérer les compétences à améliorer et les actions à entreprendre pour les développer (coaching, formation complémentaire, accompagnement...).

Bon à savoir :

L'entretien annuel d'évaluation est le cadre idéal pour réaliser ce bilan (se reporter au guide « Conduire les entretiens annuels d'évaluation »).





Évaluer la formation dans l'entreprise

Quatrième étape : mesurer les effets de la formation dans l'entreprise

Objectifs

- Apprécier l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise et sur son fonctionnement.

Il convient de :

- Définir au préalable des indicateurs précis et mesurables (exemples : évolution du CA, diminution des défauts ou des réclamations clients...).
- Réaliser cette évaluation après un certain délai (un an) pour mesurer l'impact sur l'entreprise.

Bon à savoir :

- **L'évaluation est recommandée pour les actions «stratégiques» de l'entreprise ou celles réunissant un grand nombre de salariés.**
- **Isoler les effets de la formation des autres facteurs extérieurs pouvant influencer sur le résultat final. Noter les événements pouvant impacter sur les résultats attendus.**





Évaluer la formation dans l'entreprise

Évaluer la prestation de l'organisme de formation

Cette évaluation a pour principal objectif de :

- Vérifier le respect du cahier des charges (voir aussi le guide « Acheter des actions de formation »).
- Référencer le prestataire de formation parmi la liste des organismes susceptibles d'intervenir ultérieurement pour votre entreprise, s'il a donné satisfaction.

Pour conduire cette évaluation, vous pouvez utiliser la fiche 3 de ce guide.

Fiche 3 : Grille d'évaluation de la prestation

Cette grille doit être aménagée selon les critères du cahier des charges.

Pour la compléter, utiliser la synthèse des fiches individuelles remplies par les stagiaires ou les bilans réalisés dans le cadre de la démarche de suivi (se reporter à la fiche 2).

Évaluer le plan de formation de l'entreprise

6

Au-delà du bilan quantitatif, cette évaluation a pour but de mesurer la pertinence et l'efficacité du plan de formation.

Elle doit permettre de répondre à deux questions :

Les formations réalisées étaient-elles adaptées aux projets de l'entreprise ?

- la démarche de détection des besoins de formation était-elle pertinente ?
- le choix des organismes était-il judicieux ?
- le dispositif d'accompagnement après la formation était-il suffisant ?

En quoi les formations ont-elles permis à l'entreprise de se développer ou de se maintenir ?

Il s'agit d'évaluer l'efficacité du plan, voir ci-dessus « Mesurer les effets de la formation dans l'entreprise ».

