

L'évaluation du rendement de la formation

La législation québécoise communément appelée « Loi sur les compétences », originalement connue sous le nom de Loi 90 et entrée en vigueur le 1er janvier 1996, oblige les entreprises du Québec à consacrer 1 % de leur masse salariale à la formation. Cette mesure accorde à la formation de la main-d'œuvre un rôle éminemment stratégique, autant en ce qui touche l'emploi même que la compétitivité des entreprises. À ce sujet, les théoriciens et les praticiens en ressources humaines ainsi que les dirigeants d'entreprises et les politiciens s'entendent sur le fait que les connaissances accumulées dans les entreprises sont devenues des ressources stratégiques et concurrentielles, le véritable capital des compagnies.

Ceci étant dit, il est important de porter attention plus spécifiquement à l'évaluation du rendement de la formation, l'une des facettes de la formation qui nous semble des plus essentielles (étant l'unique moyen d'en contrôler la qualité et la performance), bien qu'elle soit aussi la plus délaissée. En effet, il y a peu d'experts dans le domaine et très peu de clients acceptent de dépenser pour obtenir une démonstration de la qualité concrète de ce qu'ils ont acheté (Dessureault et Roussel, 2002).

L'évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises vise à déterminer comment la formation a contribué à l'efficacité de la compagnie. De façon générale, il ressort de la littérature que cette évaluation a quatre objectifs, soit « démontrer la pertinence et la valeur de la formation ; améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation ; vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards ; et développer ou tester des connaissances nouvelles. C'est donc dire qu'une entreprise qui évalue sa formation devrait être plus en mesure d'en constater et contrôler les résultats et d'améliorer de manière soutenue ses pratiques » (Dunberry et Péchard).

En entreprise, on évalue plus couramment les activités de formation qu'on les mesure. L'évaluation consiste essentiellement à porter un jugement sur la valeur de l'objet en question, tandis que la mesure est essentiellement associée à l'attribution de valeurs numériques (Dunberry et Péchard).

Cet article vous présente le modèle classique d'évaluation et de mesure, qui vous permettra d'estimer le rendement de la formation que vous offrez à vos employés. Avant de poursuivre votre lecture, nous vous suggérons de réfléchir aux programmes de formation qui ont été offerts à votre personnel durant la dernière année. Êtes-vous capable d'en évaluer et d'en mesurer les impacts ? Sinon, pourquoi ? Si oui, à quels niveaux parmi ceux présentés ci-dessous ?

Le modèle classique

Le modèle classique d'évaluation de la formation comprend cinq niveaux successifs. Les quatre premiers niveaux proviennent de Kirkpatrick ; Jack J. Phillips est venu enrichir le modèle en ajoutant un cinquième niveau d'évaluation.

Niveau 1 : La réaction à la formation. La réaction est la perception qu'ont les participants de leur expérience d'apprentissage. Comment ont-ils réagi à la formation ? L'ont-ils appréciée ? En sont-ils satisfaits ? Ont-ils apprécié le professeur, le contexte de l'expérience (salle, ambiance, etc.) ?

L'un des outils dont dispose le gestionnaire pour évaluer la réaction de l'apprenant à la formation est un questionnaire écrit. Si cette méthode d'évaluation est la plus répandue à ce niveau, on doit souligner que les écrits ne démontrent « aucune corrélation significative entre la perception des participants, leurs apprentissages et les changements dans leurs comportements au travail » (Dessureault et Roussel, 2002).

Niveau 2 : L'acquisition des connaissances. Ce niveau évalue les connaissances acquises, les aptitudes améliorées ou le changement dans l'attitude à la suite de la formation. Qu'ont appris les participants à la formation ? Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ? Jusqu'à quel point les personnes formées ont-elles amélioré leurs connaissances, habiletés ou attitudes (savoir, savoir-faire, savoir-être) ? Ont-elles acquis suffisamment de compétences ? Aucun changement dans les comportements ne peut se manifester au travail si l'apprenant n'acquiert pas les connaissances désirées. Cette évaluation est critique pour mesurer la capacité de la formation à entraîner des apprentissages.

À ce niveau, la collecte de données peut se faire au moyen d'un examen à la fin d'un cours (parfois accompagné d'une évaluation préalable pour avoir des éléments de comparaison), d'un questionnaire ou d'observation directe (situation réelle ou simulation) avec critères d'observation, sondages de suivi, entrevues avec les personnes formées ou les superviseurs.

Niveau 3 : Le transfert des acquis dans le travail. Ce niveau permet d'évaluer si les participants arrivent à faire passer ce qu'ils ont appris en classe dans leur contexte professionnel quotidien. Est-ce qu'ils utilisent à leur poste de travail ce qu'ils ont acquis en formation ? Comment les nouvelles compétences et connaissances sont-elles utilisées dans le milieu de travail ? Quels comportements professionnels nouveaux ont été adoptés ? S'il y a lieu, pourquoi les compétences ne sont-elles pas mises en pratique ? Y a-t-il des obstacles qui empêchent les employés d'appliquer ces connaissances et ces compétences en milieu de travail ?

Pour évaluer le transfert des acquis, on peut recourir à des grilles d'observation directe (observation du lieu de travail et observation du rendement au travail), à des questionnaires d'autoévaluation du transfert, ainsi qu'à des entrevues ou sondages auprès des superviseurs, des gestionnaires, des clients, des employés et des apprenants (méthode 360°). Il est important de noter que le transfert des apprentissages — soit le passage du niveau 2 au niveau 3 — est souvent difficile. Les études soutiennent que le taux de transfert avoisine souvent seulement les 10 %. Ce

qui signifie que seuls 10 % des acquis de la formation sont réellement utilisés et que 90 % du budget de formation ne se transforment pas en compétences utiles. De plus, « il est ardu et même impossible de savoir à quel moment le changement de comportement s’opérera. Cela implique une décision difficile à savoir à quel moment on évaluera, à quelle fréquence et comment » (Gosselin).

Niveau 4 : La performance organisationnelle (rendement). Avec le niveau 4, on cherche à évaluer l’impact de la formation sur les résultats de l’entreprise (ce niveau sert à déterminer si la formation permet d’atteindre de nouveaux niveaux de performance). Par exemple : diminution du taux de roulement, des accidents de travail, du nombre de plaintes et du nombre de griefs ; augmentation du chiffre d'affaires, de la productivité, de la satisfaction de la clientèle, de la qualité du service, etc. Quoique très important, ce niveau semble difficile à atteindre ; il exige de la rigueur et de la créativité et comporte une part d’incertitude.

Niveau 5 : Retour sur investissement. Les bénéfices ou les économies réalisés sont-ils supérieurs au coût total de la formation (coûts directs et indirects) ? La formation a-t-elle généré un retour sur investissement ? Le retour (R) est le résultat de la différence entre la valeur des gains en performance (p) et les coûts de formation (c), divisée par les coûts de la formation (c) (Phillips, 1997).

L’identification et la quantification des bénéfices engendrés par la formation et le calcul de ses coûts sont « une activité à caractère stratégique puisque celle-ci, dès lors, peut se comparer à n’importe quelle autre fonction hiérarchique de l’entreprise (production, vente, etc.), et se qualifier comme investissement plutôt que comme une dépense » (Benabou, 1997).

BIBLIOGRAPHIE

BENABOU, Charles. « L’évaluation de l’effet de la formation sur la performance de l’entreprise : l’approche coûts-bénéfices », *Gestion*, vol. 22, no 3, automne 1997.

DESSUREAULT, Martin et Jean-François ROUSSEL. « Le retour sur investissement en formation : le calculer, c’est payant ! », *Effectif*, vol. 5 no 3, juin/juillet/août 2002.

DUNBERRY, Alain et Céline PÉCHARD. L’évaluation de la formation dans l’entreprise : état de la question et perspectives, en ligne : [Dunberry](#)

PHILLIPS, Jack J. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, 1997.

OUTILS

GOSELIN, Maurice. Le rendement de la formation de la main-d’œuvre en entreprise : Une recension des écrits, en ligne : [Gosselin](#)

Industrie RH. Fiche pratique — Évaluation de la formation, en ligne : [Industrie RH](#)

Emploi et Développement social Canada, [Plan d’action – Intégration de la formation en compétences essentielles dans le milieu de travail](#).