

Meet & Share : Evaluation de la formation

Participant(e)s

Aude Falcinelli- Responsable Développement RH- Hermès

Sonia Zidane- Formation produit- Hermès- Projet de refonte de l'évaluation de la formation

Nathalie Wissmann - Représentante Formation - Lilly France

Yasmina Hamadouche - Responsable service gestion de la formation - CNAV

Elise Gasser-Responsable Développement RH- Essilor

Dora Mosalo- Responsable formation- La Française des Jeux

Virginie Giloupe- Chargée de Développement RH- Akto

Damien Sion- Responsable de Missions RH- EDF

Colette Perrin - Formatrice - Biocoop

Merci aussi à notre experte **Cécile Robert** (Directrice Générale de Formetris) pour ses conseils avisés tout au long de la session !

L'évaluation à froid

A qui et à quoi sert l'évaluation à froid ?

- **Aux organismes de formation et formateurs/trices** : elle leur permet de récolter des axes d'amélioration pour leur formation
- **Aux apprenants pour la continuité pédagogique** : revenir quelques mois plus tard permet de réactiver les connaissances afin de savoir si elles sont devenues des compétences.

Comment pousser les managers à réaliser l'évaluation de la formation en dehors de l'entretien de performance annuel ?

- **Prévoir l'envoi automatisé d'une évaluation à froid**

Une fois la formation finie, vous pouvez calibrer l'envoi d'une évaluation deux mois après par exemple, pour avoir le retour à froid des apprenant(e)s.

- **Repenser le timing des entretiens de performance**

Au sein du Lab RH, plusieurs startups (ex: [Javelo](#)) proposent de faire des entretiens de performance répartis sur plusieurs temps dans l'année. Ainsi, les managers peuvent profiter de ces temps pour partager avec les collaborateurs/trices individuellement sur le développement de leurs compétences et ainsi faire régulièrement le point sur les différentes formations de l'année.

Comment faire en sorte que les personnes y répondent ?

Quelques bonnes pratiques pour réussir son évaluation à froid, à **prendre en compte dès la conception des formations** :

- **Former régulièrement à l'importance de l'évaluation** les formateurs/trices, les managers et les collaborateurs/trices
- **Expliciter les raisons** de l'envoi d'une évaluation à froid
- **Être assez spécifique sur les questions posées**
- **Mettre du contenu qui intéresse l'apprenant(e)**
- **Le faire réfléchir sur ce qu'il/elle a appris (vrai temps d'introspection)**

- **Faire le lien avec l'évaluation à chaud** dans laquelle vous avez peut-être demandé des actions concrètes à l'apprenant(e) pour voir ensuite dans l'évaluation à froid si les actions ont bien été mises en place
- Demander aux managers d'**inclure dans les temps d'équipes** ou séminaires quelques minutes pour que les collaborateurs/trices répondent aux évaluations de formation en attente

Il n'y a pas de solution parfaite pour avoir un taux de réponses élevé. Une évaluation reste une estimation, ce n'est pas une science exacte. Il ne faut donc pas chercher à avoir quelque chose d'exact et de systématique.

Un moyen "détourné" d'obtenir du feedback à froid sur les formations est d'avoir recours aux solutions de startups qui, suite aux formations, lancent régulièrement de petits défis aux apprenants pour qu'ils puissent ancrer leurs apprentissages dans leur quotidien (ex : [La We Box](#) ; [Fifty](#)). Les **indicateurs de suivi de ces applications** (nombre de connexions ; nombre de défis remportés etc) vous permettront d'avoir des indicateurs complémentaires sur l'impact des formations sur le quotidien des collaborateurs/trices.

Comment faire pour avoir des commentaires plus détaillés ?

- **Corréler entretien avec le manager et remplissage du questionnaire** peut permettre de récolter plus de commentaires. En effet, grâce au face à face, le manager recueille souvent plus de commentaires. C'est aussi une situation en miroir, car le manager peut confirmer les retours du collaborateur sur l'impact de la formation sur le quotidien de l'équipe.
- **Identifier des ambassadeurs** : chez Mazars, cette approche a été utilisée pour développer par exemple la culture du feedback. Les

ambassadeurs/drices sont impliquées dans les décisions stratégiques sur ce thème, font remonter de nombreux feedbacks qualitatifs et ont un rôle de relai dans les équipes pour faire évoluer les pratiques.

Comment montrer aux managers le rôle clé de la formation dans le développement des collaborateurs/trices ?

La formation apparaît malheureusement souvent comme un frein à la productivité. Il est donc nécessaire de leur montrer que ces jours de formation ont des remontés positives.

- **Sensibiliser et former les managers**

Dans les objectifs des formations, on ne trouve souvent aucun indicateur sur le suivi post-formation par le manager.

Pourtant, des études ont pu montrer l'efficacité du **suivi post-formation**, il est donc nécessaire de sensibiliser et former les managers sur ce point. Idéalement, il faudrait avoir deux temps :

- **Un moment introspectif et anonyme**
- **Un RDV avec le manager**

Par exemple, vous pouvez créer un guide d'entretien d'évaluation de la formation afin d'aider les managers à mener leur entretien pré et post sessions de formations et à échanger sur leur contenu.

- **Impliquer le manager dans le plan d'action post-formation**

Si vous avez mis en place une application comme celles citées ci-dessus qui lancent des défis aux apprenant(e)s, assurez-vous que le manager est au courant de la démarche. L'idée n'est pas qu'il contrôle la façon dont le collaborateur mène les actions, mais plutôt qu'il soit en mesure de l'**encourager** régulièrement et **reconnaisse** les progrès effectués.

- **Intégrer l'évaluation aux objectifs des managers**

Vous pouvez faire de l'évaluation de la formation l'un des **objectifs** de vos managers pour montrer l'importance de l'évaluation des formations.

Culture et évaluation

L'évaluation est aussi un sujet de culture managériale, il y a donc une **transformation à opérer sur le long terme dans la culture d'entreprise**.

Les taux de réponses sont souvent corrélés à la culture en général de l'évaluation et la valorisation faite par l'entreprise vis-à-vis de la formation. Cécile Robert notait que dans certains pays nordiques, il n'est pas rare d'avoir des taux d'évaluation record et des questionnaires très détaillés. Néanmoins, pour choisir un outil ou les modalités d'évaluation, il est nécessaire de prendre en compte la culture propre à votre organisation. Il faut y aller de manière graduelle et savoir doser les demandes adressées aux collaborateurs/trices pour ne pas les sur-solliciter.

L'évaluation à chaud

Sur la thématique de l'évaluation à chaud, les participant(e)s avaient une question précise autour des quizz :

Trouvez-vous pertinente l'utilisation régulière de quizz ?

L'utilisation des quizz a souvent plusieurs objectifs :

- **Vérifier la compréhension de l'apprenant(e)**
- **Gamifier la formation** et garder un aspect ludique
- **Motiver les apprenant(e)s** à passer à l'étape suivante

Pour que ces objectifs soient remplis, les participant(e)s au Meet & Share suggéraient de :

- **Ne pas en abuser !**
- **Créer un quizz à vocation pédagogique** en gardant en tête qu'il a pour objectif que l'apprenant(e) se souvienne du contenu de la formation et qu'il/elle se rende compte de ses éventuelles lacunes
- **Trouver le bon niveau de difficulté** : il ne doit être ni trop dur ni trop facile : il faut donc le tester sur un échantillon d'apprenant(e)s représentatif.
- **Trouver le bon questionnement et la bonne échelle** pour éviter les biais.
- **Mettre en place un process** dans le cas où l'apprenant(e) échouerait, par exemple avoir une discussion avec un(e) expert(e) pour comprendre les échecs et/ou recommencer la formation.