

Formation : sans mesure de l'impact, former ne suffit pas



Le 24 juin dernier avait lieu à la Chambre de Commerce la première édition de la Journée de la formation, organisée par la House of Training à destination des services de Ressources humaines et de formation des entreprises, mais également des managers, formateurs et apprenants, intéressés par la thématique de l'évaluation et de la mesure de l'impact des formations. Cette journée a permis aux participants, issus de secteurs variés, de partager des problématiques communes et d'échanger des bonnes pratiques concrètes, directement liées à leurs réalités de terrain. Bien identifier en amont les objectifs attendus d'une formation reste l'une des clés de son impact. Et cet impact se construit dans une logique de co-responsabilité entre les organisations, les managers, les collaborateurs et les partenaires formation.

Former ne suffit pas?: encore faut-il démontrer un **impact réel sur la performance de l'entreprise**. Comme le rappelle Jonathan Pottiez, « ?le grand malentendu est de croire que mettre des gens dans une salle suffit à ce que la magie opère? ». Pour cet expert en évaluation des

formations, celles-ci ne peuvent plus être pensées comme des événements isolés?: elles doivent s'inscrire dans un processus structuré, avec un amont (des objectifs) et un aval (un suivi) clairement définis.

Jonathan Piarrat, psychologue cognitiviste, va dans le même sens?: il convient d'abord d'identifier le niveau de compétence actuel et le niveau attendu pour chaque collaborateur à former. «*?Qu'est-ce qu'il doit être capable de faire, et quel niveau d'expertise doit-il atteindre???*» interroge-t-il. La formation devient alors **une trajectoire de transformation**, et non une simple accumulation d'heures. Sans mise en pratique concrète sur le terrain, «*?les apprentissages sont oubliés?*», rappelle-t-il, réduisant l'effort à un «*?coup d'épée dans l'eau?*». Yasmine Goudembourg partage cet avis. HR Director chez Goodyear, elle plaide pour une mise en application des nouvelles compétences acquises en formation. Quitte à s'exposer à des erreurs : «*Il faut laisser faire les gens, les responsabiliser et accepter que des erreurs puissent être commises* ».

Repenser l'évaluation pour piloter la performance

Jonathan Pottiez souligne que les entreprises continuent trop souvent à mesurer la satisfaction des participants, au détriment de **l'impact réel**. Or, «*?les apprenants jugent la plupart du temps des é piphénomènes?*» (confort, repas, ambiance), ce qui biaise la lecture des résultats. Il invite à mobiliser [le modèle de Donald Kirkpatrick](#) – réaction, apprentissage, comportement, résultats – mais surtout à le prendre «*?à l'envers?*»: partir des objectifs de performance et des résultats concrets attendus pour définir les apprentissages nécessaires.

« Le grand malentendu est de croire que mettre des gens dans une salle suffit à ce que la magie opère »

[Jonathan Pottiez]

Dans la continuité de cette logique, il recommande de préférer **la mesure du ROE (Return on Expectations)** à celle du ROI (*Return on Investment*), ce dernier étant difficile à isoler dans un environnement où les facteurs de performance sont interdépendants. Comme l'illustre Jonathan Piarrat par un exemple issu d'une concession automobile, la réussite commerciale dépend autant de la formation des vendeurs que des dispositifs de rémunération ou de la qualité de l'offre produit. Au contraire le ROE compare les résultats obtenus sur le terrain aux objectifs opérationnels définis au préalable. «*?L'évaluation n'est pas un jugement?*», précise-t-il, mais un outil au service de l'atteinte de ces objectifs.

Le cerveau face aux apprentissages

Comprendre, mémoriser, appliquer : ces trois étapes ne s'enchaînent pas automatiquement. « *Comprendre n'est pas mémoriser et mémoriser n'est pas appliquer* », rappelle Jonathan Piarrat. Pour que le processus d'apprentissage soit complet, la formation doit reposer sur trois leviers : capter l'attention (notamment par l'émotion), favoriser l'**apprentissage actif** (manipulations, tests, reformulations...) et privilégier les rappels contextualisés (en situation, sur le terrain) plutôt que la simple répétition.

« Il est important de prendre conscience que dans un monde professionnel incertain, monter en compétences permet de renforcer notre employabilité et donc de durer »

[Alexandre Villière]

Les deux intervenants ont convergé sur l'importance du modèle «?avant?pendant?après?». En amont, il s'agit de **clarifier les attentes** et de diagnostiquer les besoins métiers. Pendant la formation, il convient d'engager les collaborateurs dans des mises en situation concrètes. Après la formation, il est recommandé d'ancrer les pratiques par un *feedback* régulier et l'accompagnement par le manager.

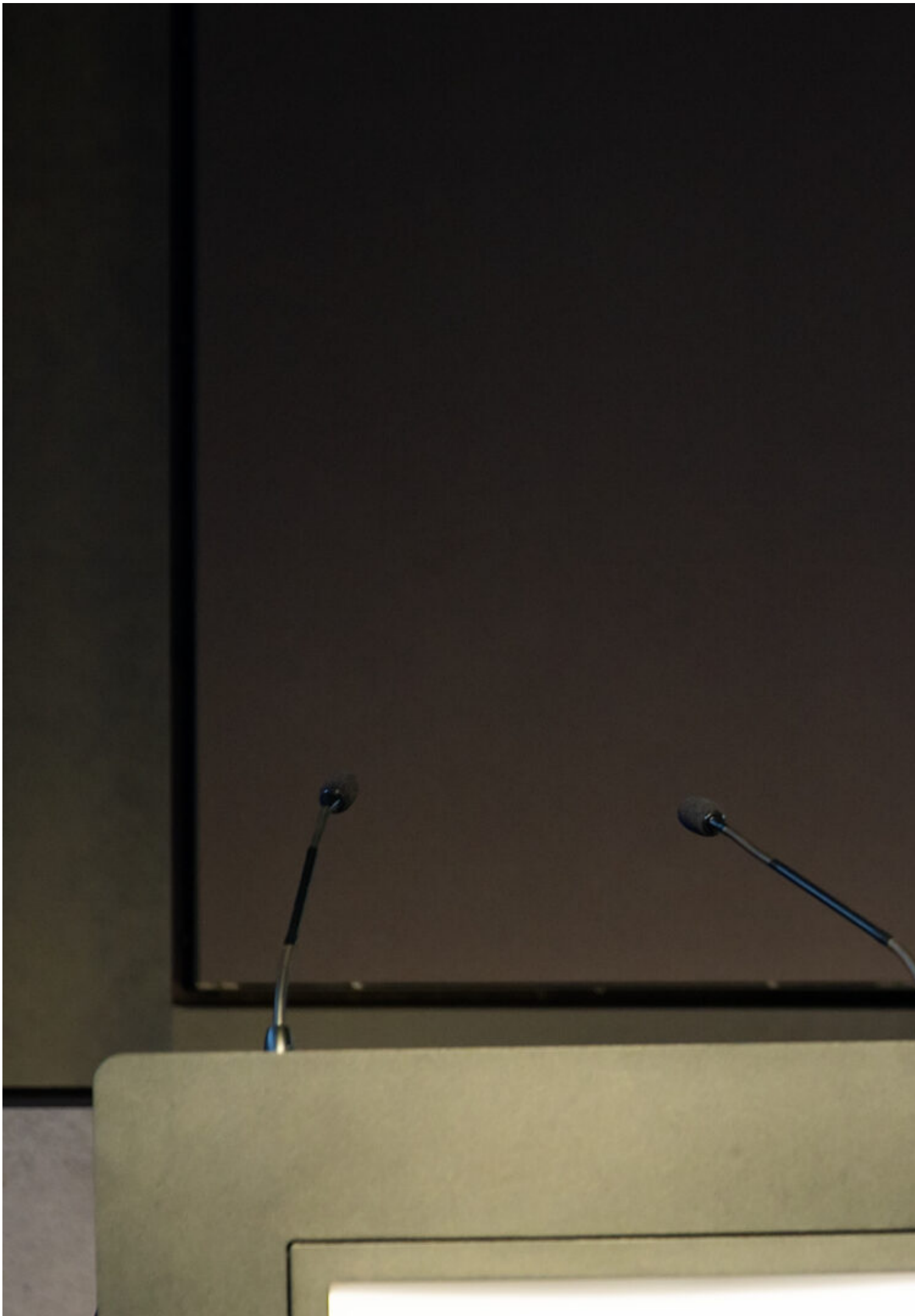
Se former pour durer

« *Une perte de temps* », « *ce programme n'est pas adapté à mes activités quotidiennes* » voire un « *je n'en ai pas besoin, je suis déjà expert en la matière...* » La perspective de suivre une formation charrie (trop) souvent son lot d'a priori. Éliminer ce mauvais ressenti pour **favoriser un climat apaisé et propice à l'apprentissage** incomberait en partie à la direction, selon Alexandre Villière. Head of Talent Development à la Société Générale, il plaide pour que la bonne parole descende du sommet de la pyramide d'une organisation : « *Lorsqu'un directeur valorise le fait d'avoir été formé, cela change le regard des salariés. D'une manière générale, il est important de prendre conscience que dans un monde professionnel incertain, monter en compétences permet de renforcer notre employabilité et donc de durer.* »

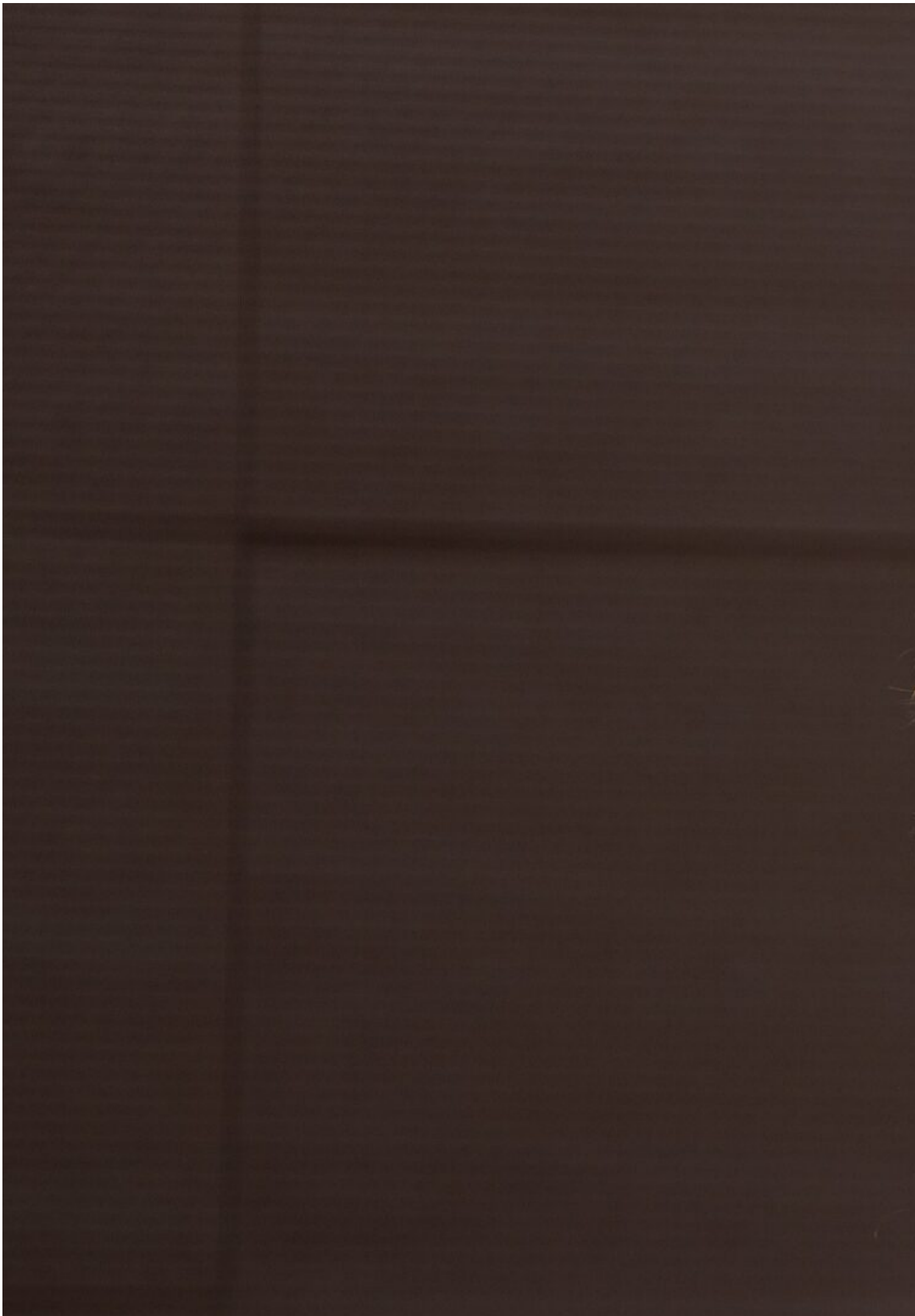
Ce constat, Alexandre Villière le tire de son expérience personnelle. Ayant toujours évolué dans le domaine des ressources humaines, il ne voyait pas l'intérêt de suivre une formation portant sur les premiers secours en santé mentale : « *Je pensais être un expert mais avec le recul, je ne remercierai jamais assez ma responsable de m'avoir demandé de participer à ce module de formation. On ne se rend pas souvent compte de ses propres manques. Or j'avais besoin de muscler mes compétences dans le domaine.* » Une expérience qui rappelle qu'en matière de

formation, les certitudes sont souvent trompeuses.









... Dire
Goodye



« La formation professionnelle continue est stratégique pour la compétitivité des entreprises, l'employabilité des collaborateurs et la résilience de notre économie. » Carlo Thelen, directeur général, Chambre de Commerce (crédit : Matthieu Freund-Priacel / Primatt Photography)

Jonathan Pottiez, docteur en sciences de gestion et expert de l'évaluation de la formation (crédit : Matthieu Freund-Priacel / Primatt Photography)

Jonathan Piarrat, psychologue cognitiviste et cofondateur de Flowbow. (crédit : Matthieu Freund-Priacel / Primatt Photography)

« Former reste indispensable. Mais former mieux avec des compétences utiles, durables et mesurables devient essentiel. » Muriel Morbé, CEO, House of Training (crédit : Matthieu Freund-Priacel / Primatt Photography)

De gauche à droite : Muriel Morbé, CEO, House of Training ; Yasmine Goudembourg, HR Director, Goodyear ; Alexandre Villière, Head of People Development, Société Générale ; Adina Lupu, HR Manager, ALFI. (crédit : Matthieu Freund-Priacel / Primatt Photography)

Quand formation rime avec succession

Dans un contexte luxembourgeois en proie à une pénurie de talents, la formation en interne constitue une alternative toute trouvée pour **préserver certains postes stratégiques**. La remarque vaut notamment pour les métiers de l'industrie, qui requièrent un haut niveau d'expertise et évoluent dans un contexte concurrentiel. Dans ce secteur, la formation agit comme un véritable « *plan de succession*, observe Yasmine Goudembourg. *Dans certains métiers, on ne trouve pas ou du moins très difficilement des bons profils. Chez Goodyear, nous estimons très important que des collaborateurs qualifiés dans certains domaines très techniques associent des équipiers dans la conduite de leurs activités. Moi-même, je m'efforce de déléguer, au quotidien, des tâches à mon successeur.* »

La bonne approche pour une politique de formation efficiente implique donc une **mobilisation de tous les acteurs**? : les RH comme architectes, la direction comme sponsor, les formateurs comme facilitateurs, les apprenants eux-mêmes... et surtout les managers, souvent freinés faute de temps ou de compétences pédagogiques. Pourtant, rappelle Piarrat, « *?former, c'est créer les conditions du changement?* ». Pour Jonathan Pottiez, c'est aussi le levier indispensable pour faire de l'entreprise une organisation véritablement apprenante et compétitive.