

Valorisez les impacts de la formation – Support pour l'évaluation des formations

Le contexte du projet

Entreprise, de 6000 salariés, dans le secteur social et sanitaire, l'activité d'accueil et de services des personnes âgées. Avec des résidences médicalisées, des résidences non-médicalisées, des agences d'aide & soins à domicile, le groupe est composé de 80 sites et le Siège Social. La Direction souhaite obtenir des certifications qualité, ayant le projet de fusionner avec un autre groupe européen du même secteur, dans les 2 ans. C'est l'occasion de mettre à plat les processus de la formation pour l'ensemble du groupe.

Mon rôle et ma contribution

En tant que responsable formation siège, je dois mettre en place le système qualité au niveau global dans le respect des normes ISO 9001. Pour cela, je vais m'appuyer sur les 20 responsables formation du Groupe. L'objectif du projet consiste à proposer dans le cadre d'un séminaire des outils et des améliorations afin d'être conforme à la norme ISO; de permettre aux responsables formation d'avoir un suivi de leurs activités; et de pouvoir consolider l'activité au niveau du Groupe. Ces axes d'améliorations doivent s'inscrire dans un cadre flexible pour laisser de l'autonomie aux responsables formations.

Livrables attendus

- un document sur le rôle attendu de la formation et des responsables formation
- un schéma global des évaluations
- un support d'évaluation des actions de formation
- une liste des critères d'évaluation des organismes de formation
- des tableaux de bord du plan de développement des compétences et de l'activité formation intégrant les indicateurs, la fréquence de mise à jour, la méthode pour les utiliser et les comprendre
- un plan d'action pour la mise en conformité avec la norme ISO 9001

Enjeux & contraintes

Constat d'un grande disparité de pratiques entre sites. Les évaluations des formations ne sont pas systématiques et hétérogènes. Enfin, les prestataires de formation sont souvent choisis par facilité..

Les compétences mobilisées

- ★ Choisir et mettre en œuvre le système d'évaluation
- ★ Piloter la collecte des résultats
- ★ Définir avec les prestataires les critères de réussite
- ★ Analyser les résultats des enquêtes
- ★ Définir et mettre en place des indicateurs de ROI
- ★ Définir les plans d'action dans une démarche d'amélioration continue
- ★ Identifier les démarches de certification
- ★ Identifier les indicateurs pertinents pour construire le tableau de bord de suivi



Support d'évaluation des actions de formation

Méthodologie et mise à disposition d'indicateurs

L'évaluation de la formation

Un enjeu actuel et une opportunité pour être une organisation apprenante

1

Réforme 2018

Mesures de
renforcement pour
plus de qualité

Qualiopi

2

Objectif Iso 9001 du
groupe

Absence de pratique vs
besoin stratégique de la
formation



Contexte favorable et
propice à l'évaluation

Pourquoi évaluer ?

4 orientations stratégiques

Performance

- vérifier l'atteinte des objectifs des formations
- disposer et analyser les résultats
- décider et agir en fonction des résultats obtenus
- estimer le rapport coûts/efficacité des actions
- orienter la stratégie de développement des compétences



Qualité

- démontrer une démarche qualité
- ajuster le niveau de qualité si nécessaire
- obtenir un label qualité dans l'iso 9001
- valoriser et crédibiliser auprès des partenaires
- justifier et pérenniser le système de formation



Valorisation

- disposer de résultats et de retours à communiquer
- justifier la valeur ajoutée de l'activité formation
- contribuer à la visibilité des actions de formation
- faire reconnaître les compétences acquises
- favoriser l'implication de toutes les parties
- légitimer avec du factuel vs jugements de valeur



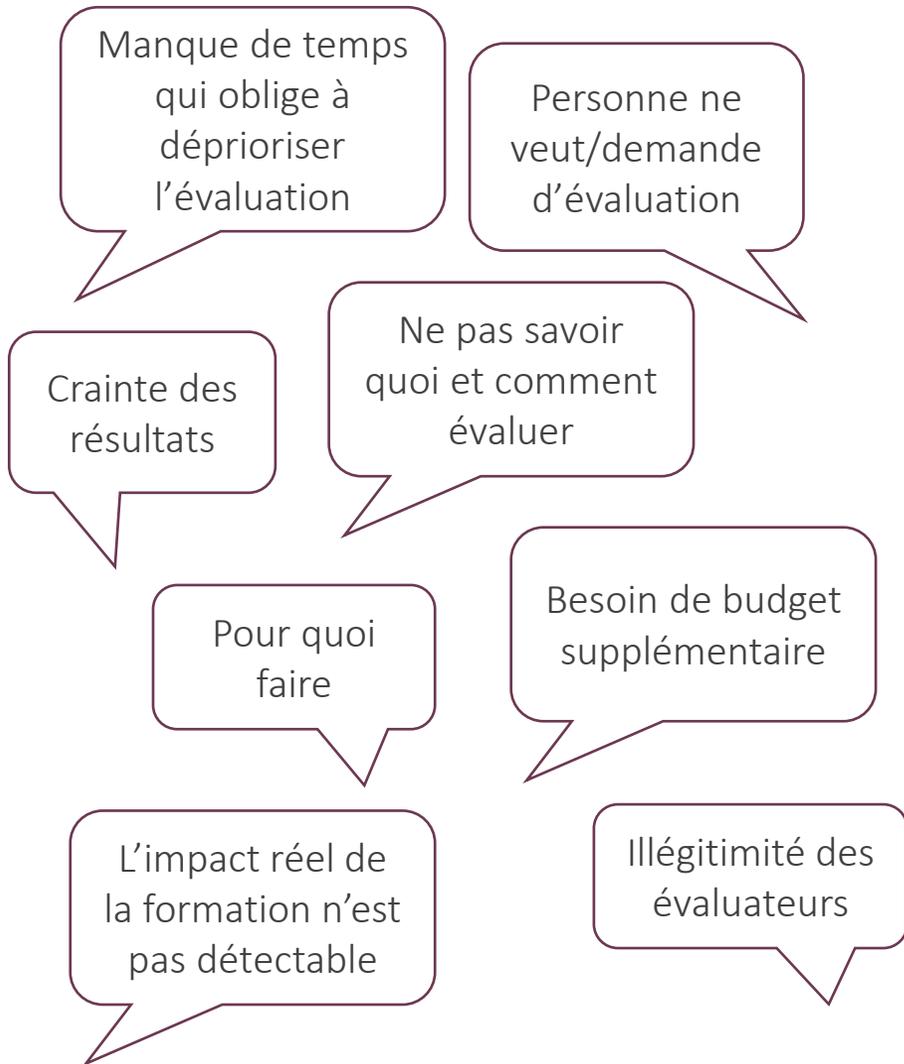
Amélioration continue

- suivre et s'adapter à l'évolution des actions avant/pendant/après leur mise en place
- identifier les actions correctrices et préventives
- exploiter les résultats pour définir les contenus du prochain plan de formation



De la résistance à l'opportunité

Les contre-mesures aux freins et aux obstacles possibles



- ❑ Contexte économique et modalités de financement exigent de rendre des comptes.
- ❑ Étant l'affaire de tous, la charge de travail est partagée.
- ❑ Mise à disposition d'outils pour rendre moins fastidieux.
- ❑ Inclure l'évaluation dans les phases de cadrage pour anticiper et jalonner les actions dans le planning.
- ❑ Considérer l'évaluation comme un véritable projet et un outil de conduite du changement.
- ❑ Présenter clairement la finalité de l'évaluation et adapter la l'information selon les publics (apprenants, formateurs, direction, service formation)
- ❑ Communiquer en associant le sens de l'évaluation au sens de la formation.

Comment évaluer ?

Méthodes , ressources et organisation

Adopter un démarche « learning intelligence »

- différencier suivi et pilotage
- mesurer quoi? à l'aide d'une question (savoir et arrêter un objet d'évaluation)
- mesurer avec quoi ? à l'aide d'indicateurs pertinents par rapport aux objets
- mesurer à quel moment ? (selon l'objet et la disponibilité des indicateurs)
- épuiser les « Et alors? » après chaque réponse apportée

Démarche collaborative et transversale

- utiliser des supports et outils partagés
- temps d'échanges et de partages dédiés
- rendre la remontée d'information efficace et accessible



Viser le ROE
Return On
Expectations vs
ROI seul

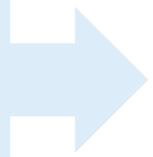
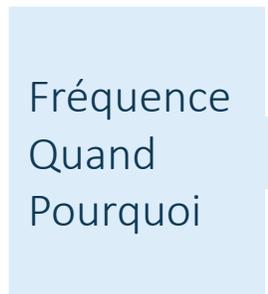
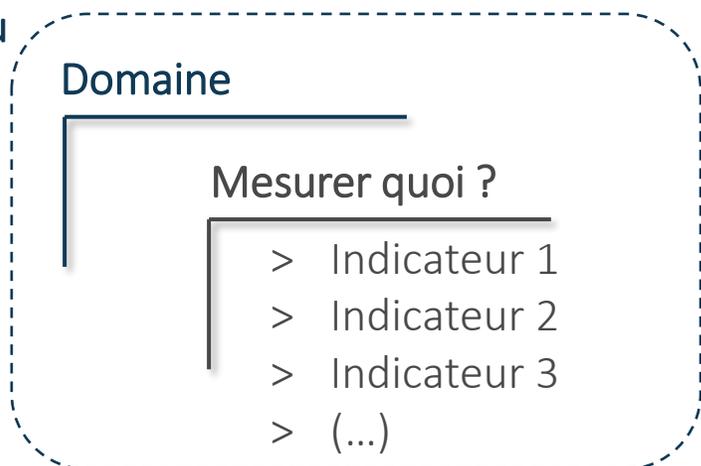
- ➡ Boîte à outils de l'évaluation : liste de kpis, tableaux de bord standards et personnalisables, Qualiopi + critères entreprise
- ➡ Exploitation logicielle : SIRH et/ou LMS pour automatiser et homogénéiser au maximum la production des rapports
- ➡ Mettre en place l'évaluation en situation de travail
- ➡ La data au service de l'évaluation et de la formation
- ➡ Gestion d'un projet POC d'évaluation : 1 Chef de projet + 1 Data (apprenti et/ou conseil externe)

Méthodologie de l'évaluation

Proposition d'une structure à suivre avant construction de tableaux de bord

	Périmètre	Qui	Pourquoi	Format	Contenu	Fréquence	Quand
<ul style="list-style-type: none"> Nature Support Stagiaires 	Actions de formation	Responsable formation	Audit et suivi des prestations Prévoir les ressources à mobiliser				
		Bénéficiaires					
		RH et Commanditaires					

Contenu



Format approprié de suivi

Méthodologie de l'évaluation

Exemples de listes d'indicateurs pour répondre aux besoins de mesures

Conception des actions

Mesurer l'adéquation des actions au contexte de l'entreprise et aux enjeux des salariés

- > Le recueil des besoins du commanditaire et des bénéficiaires
- > La conciliation des enjeux individuels (niveau salarié) et collectifs (niveau) service et entreprise
- > L'inclusion et la participation des collaborateurs dans l'analyse des besoins
- > Diagnostic des niveaux initiaux des participants avant la formation
- > Formulation des objectifs pédagogiques

Pédagogie

Mesurer l'adéquation du parcours pédagogique par rapport aux objectifs/besoins de formation

- > Les méthodes et les techniques pédagogiques employées
- > Le niveau de multimodalité
- > Les ressources utilisées
- > Le mix présentiel / distanciel
- > La mobilisation des apprenants
- > Les lieux et l'accès aux sessions de formation
- > Les durées et les rythmes

