LE PETIT LIVRE DE LA FORMATION EN SUISSE · CHAPITRE 9.5 · FICHE DE RÉVISION, STYLE EXAMEN

# Évaluer une formation : Kirkpatrick et retour sur investissement



**LFCo 6 · CO 328 et 328b · LPD 6 · CO 330a** Une formation n'est réussie que si quelque chose change au travail ensuite. Pour le savoir, on évalue à plusieurs niveaux : ce que les participants en ont pensé, ce qu'ils ont appris, ce qu'ils font autrement, et ce que l'entreprise y gagne. Le modèle des quatre niveaux, proposé par Donald Kirkpatrick à la fin des années 1950, reste la référence ; on y ajoute, pour les formations coûteuses, un calcul du retour sur investissement. Ce chapitre donne les instruments de chaque niveau, la méthode du calcul et les règles de protection des données ; la mise en pratique au retour de formation est détaillée dans [illegible].

## 1 L'essentiel à savoir par cœur

- Quatre niveaux, du plus facile au plus utile : **réaction**, **apprentissage**, **comportement**, **résultats**. Une bonne note de satisfaction ne prouve pas qu'on a appris.
- On fixe l'indicateur du niveau 4 **avant** la formation (erreurs, délais, réclamations, accidents), avec sa valeur de départ : sans point de départ, pas de mesure.
- Le **retour sur investissement** se calcule ainsi : (gain attribué à la formation moins coût complet) divisé par le coût complet, fois 100. Le coût complet compte aussi le temps de travail des participants.
- Le plus délicat est d'**isoler l'effet** de la formation : groupe témoin, tendance avant formation ou estimation prudente des responsables, toujours écrite.
- Les résultats d'évaluation sont des **données personnelles** : l'employeur ne les traite que s'ils portent sur l'aptitude à l'emploi (CO 328b), et seulement dans la mesure nécessaire (LPD 6).

| **4** | **1 à 3 mois** | **3 à 12 mois** | **× 100** |
|---|---|---|---|
| niveaux : réaction, apprentissage, comportement, résultats | pour mesurer le niveau 3 | pour mesurer le niveau 4 | retour = (gain − coût) ÷ coût |

## 2 La base légale, article par article

- Les prestataires de formation continue sont responsables de l'assurance et du développement de la qualité (LFCo 6 al. 1). Pour les offres réglementées ou soutenues par l'État, la qualité doit être garantie notamment pour l'information sur les offres, la qualification des formateurs, les programmes et les procédures de qualification (LFCo 6 al. 3) : de bons critères pour choisir un prestataire.
- La Confédération ne verse des aides financières à la formation continue que si leur efficacité est régulièrement vérifiée (LFCo 10 al. 1 let. e) : l'État applique à son propre argent la logique d'évaluation que ce chapitre propose aux entreprises.
- L'employeur ne peut traiter des données concernant le travailleur que dans la mesure où elles portent sur ses aptitudes à remplir son emploi ou sont nécessaires à l'exécution du contrat de travail ; la loi sur la protection des données s'applique au surplus (CO 328b).
- Tout traitement de données personnelles doit être licite, conforme à la bonne foi et proportionné ; les données sont collectées pour des finalités déterminées et reconnaissables par la personne, et ne sont conservées que le temps nécessaire (LPD 6 al. 1 à 4).
- L'employeur protège et respecte la personnalité du travailleur (CO 328 al. 1) : une évaluation ne doit pas devenir une mise en cause publique ; les résultats individuels restent confidentiels.
- Le certificat de travail porte sur la nature et la durée des rapports de travail, ainsi que sur la qualité du travail et la conduite (CO 330a al. 1) : les formations importantes réussies y trouvent leur place, les notes de satisfaction jamais.

## 3 Les règles, cas par cas

| Situation | Règle | Article |
|---|---|---|
| Questionnaire de satisfaction le dernier jour | Niveau 1 : anonyme de préférence, quelques questions, dont « qu'allez-vous faire autrement ? » | Modèle des quatre niveaux ; LPD 6 |
| Test de connaissances avant et après | Niveau 2 : même test, mêmes conditions ; on mesure le progrès, pas seulement le résultat final | Bonne pratique ; CO 328b |
| Observation au poste après un à trois mois | Niveau 3 : grille simple, convenue d'avance, discutée avec la personne | CO 328 ; CO 328b |
| Indicateur d'activité (erreurs, délais, accidents) | Niveau 4 : valeur de départ notée avant la formation, même mode de calcul après | Bonne pratique |
| Formation coûteuse ou programme reconduit chaque année | Calcul du retour sur investissement, avec le temps de travail dans le coût | Méthode du retour sur investissement |

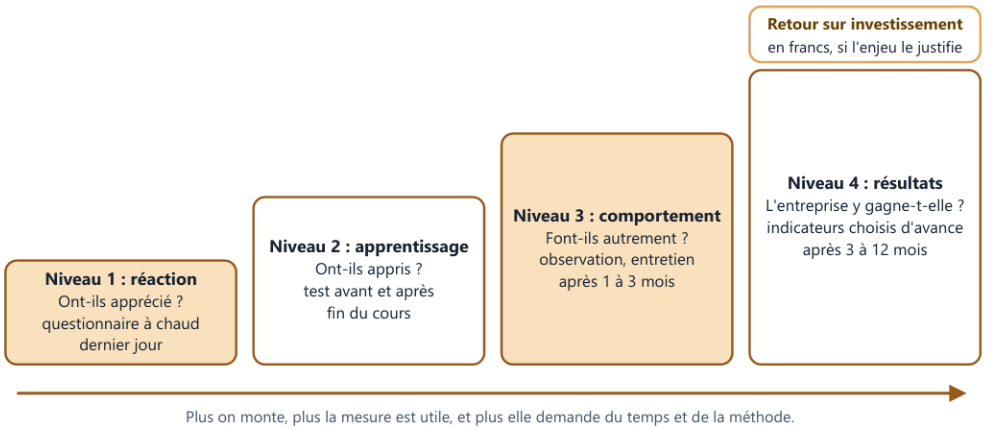
| Situation | Règle | Article |
|---|---|---|
| Responsable qui veut les résultats individuels du test | Seulement s'ils servent à l'aptitude au poste, et la personne en est informée d'avance | CO 328b ; LPD 6 al. 2 et 3 |
| Résultats de satisfaction conservés sans limite | Les rendre anonymes ou les détruire quand la finalité est atteinte | LPD 6 al. 4 |

## 4 La méthode, dans l'ordre

1. Choisir l'indicateur et sa valeur de départ.
2. Prévoir les instruments des quatre niveaux.
3. Faire l'entretien avant et après.
4. Isoler l'effet, par écrit.
5. Calculer et décider : reconduire ou corriger.

> **« Plaire ne suffit pas : on veut savoir ce qui a été appris, ce qui est appliqué, et ce que cela rapporte. »**

## 5 Le schéma




**Lire le schéma.** On évalue d'abord la satisfaction, puis ce qui a été appris, puis ce qui change au poste, enfin l'effet sur l'activité ; le calcul en francs ne se fait que pour les formations coûteuses. Exemple : pour un cours sur un nouveau logiciel de paie, 8,4 sur 10 de satisfaction (niveau 1), 85 % de réponses justes au test contre 45 % avant (niveau 2), quatre gestionnaires sur six qui appliquent le contrôle à trois mois (niveau 3), et des corrections de salaire passées de 40 à 12 par mois (niveau 4).

## 6 Les pièges

S'arrêter au questionnaire de satisfaction, ou au contraire attribuer tout le progrès à la formation. Le premier ne dit rien de l'effet au travail ; le second gonfle le retour sur investissement dès qu'un autre changement a eu lieu en même temps.

**Côté RH et paie : L'évaluation dans le processus RH**

- **Avant** : le responsable et le collaborateur notent en dix minutes ce que la formation doit changer, et l'indicateur suivi ; la fiche rejoint le plan de formation (politique et plan de formation).
- **Après** : entretien court dans la semaine, puis point à trois mois ; le plan de transfert du collaborateur sert de support (le transfert des acquis).
- **Données** : questionnaires de satisfaction anonymes ; résultats de tests individuels communiqués au responsable seulement si la personne a été informée de cette finalité (CO 328b ; LPD 6) ; durée de conservation fixée dans la politique.
- **Dossier et certificat** : la formation réussie et l'attestation vont au dossier personnel et, si elles sont importantes, au certificat de travail (CO 330a) ; les notes de satisfaction n'y vont jamais.
- **Paie et budget** : le retour sur investissement utilise le coût horaire charges comprises tiré de la paie ; le même coût sert au budget de l'année suivante, pour que les chiffres se comparent.

## 7 Le cas type du chapitre

**Le nouveau logiciel de paie du groupe Imhof.** Le groupe Imhof SA, à Sion, forme ses 6 gestionnaires de paie à une fonction de contrôle automatique des salaires : 18 000 francs de frais facturés et 16 heures de formation par personne, à 65 francs l'heure charges comprises. Avant la formation, l'équipe faisait 40 corrections de salaire par mois ; trois mois après, elle n'en fait plus que 12. Chaque correction coûte en moyenne 45 minutes de travail. Dans le même temps, l'entreprise a aussi simplifié ses relevés d'heures : la responsable estime, par écrit, que 70 % de l'amélioration revient à la formation. L'exemple est inventé ; les chiffres servent la méthode.

a. Quel est le coût complet de la formation ?

b. Quel gain annuel peut-on attribuer à la formation ?

c. Quel est le retour sur investissement sur un an, deux ans et trois ans, et le délai de remboursement ?

*Corrigé en fin de fiche.*

## 8 Le coin de l'expert

- Le modèle des quatre niveaux a été repris et actualisé par ses successeurs : la version récente conseille de partir du niveau 4 (le résultat attendu), puis de définir les comportements qui y mènent, et seulement ensuite le contenu de la formation.
- Le calcul en francs est souvent présenté comme un cinquième niveau. Il se justifie pour une formation chère, répétée ou contestée ; pour un cours d'une demi-journée, le coût de la mesure dépasserait le coût du cours.
- Pour isoler l'effet : le groupe témoin (une équipe formée plus tard sert de comparaison) est la méthode la plus solide ; à défaut, la tendance avant formation prolongée, ou l'estimation des responsables corrigée par leur degré de confiance (par exemple 70 % estimés avec 80 % de confiance donnent 56 % retenus).
- Les gains « intangibles » (climat, fidélisation, image d'employeur) se décrivent sans être convertis en francs quand la conversion serait arbitraire : un retour sur investissement honnête vaut mieux qu'un retour spectaculaire.
- Pour l'évaluation des personnes elles-mêmes (objectifs, compétences), l'outil est l'entretien annuel, pas l'évaluation de la formation ; les deux se répondent : voir l'entretien annuel.

## 10 Questions d'examen

**1.** Vrai ou faux ? Une excellente note de satisfaction prouve que les participants ont appris.

**2.** Vrai ou faux ? Le niveau 3 mesure ce qui change réellement au poste, en général un à trois mois après.

**3.** Vrai ou faux ? Le coût complet d'une formation comprend le temps de travail des participants.

**4.** Vrai ou faux ? L'employeur peut conserver sans limite les résultats individuels de tous les tests de formation.

**5.** Vrai ou faux ? Un retour sur investissement négatif la première année condamne toujours la formation.

**6.** Vrai ou faux ? Les prestataires de formation continue sont responsables de la qualité de leurs offres.

**7.** Cas express : Coût 24 240, gain attribué 34 398 sur trois ans : retour ?

**8.** Cas d'examen, « Les résultats du test dans le dossier personnel » : Après une formation de sécurité, la Menuiserie Favre & Rossier SA fait passer un test. Le directeur veut classer les résultats individuels dans les dossiers personnels et afficher le classement des équipes à la cafétéria. Les participants n'avaient pas été informés. Que faire ?

**9.** Cas d'examen, « Le retour sur investissement qui flatte » : Chez Transports Kamberi Sàrl, une formation à l'écoconduite de 12 chauffeurs a coûté 9 600 francs de frais et 96 heures à 60 francs. La consommation de carburant a baissé de 14 000 francs sur l'année. Mais l'entreprise a aussi remplacé 3 camions sur 12 par des modèles plus sobres. Le responsable annonce un retour de 46 %. Corrigez.

**10.** Résolvez le cas type de la section 7, « Le nouveau logiciel de paie du groupe Imhof », questions a à c.

**11.** Citez les étapes de la méthode, dans l'ordre, et la base légale du chapitre.

## 11 Corrigés

**1.** Faux : Niveaux 1 et 2 sont distincts : il faut un test ou une mise en situation.

**2.** Vrai : Observation, entretien, retour des collègues.

**3.** Vrai : Sinon le retour sur investissement est surestimé.

**4.** Faux : Conservation limitée à la finalité (LPD 6 al. 4), données liées à l'aptitude (CO 328b).

**5.** Faux : Il faut regarder la durée de l'effet : l'exemple devient positif la troisième année.

**6.** Vrai : LFCo 6 al. 1.

**7.** 41,9 %. (34 398 − 24 240) ÷ 24 240 × 100.

**8.**

Le résultat d'un test de sécurité peut porter sur l'aptitude au poste : son traitement est possible, à condition que la finalité ait été annoncée avant le test (LPD 6 al. 3) et que seul le nécessaire soit conservé (par exemple « réussi » ou « à refaire », plutôt que chaque réponse). Le classement nominatif affiché à la cafétéria va au-delà de la finalité et touche la personnalité (CO 328 al. 1 ; LPD 6 al. 2) : il faut y renoncer, ou ne publier que des résultats anonymes et globaux. Pour les prochains tests, annoncer d'avance à quoi serviront les résultats et combien de temps ils seront conservés.

**9.**

Le responsable a calculé (14 000 − 9 600) ÷ 9 600 × 100 = 46 % : deux erreurs. D'abord le coût complet : 9 600 + 96 × 60 = **15 360 francs**, car le temps des chauffeurs compte. Ensuite, toute la baisse n'est pas due à la formation. Isoler l'effet : comparer la baisse de consommation des 9 camions inchangés à celle de l'année précédente. Si elle est, par exemple, de 9 000 francs pour ces 9 camions, on peut retenir environ 9 000 francs dus à la formation. Retour sur un an : (9 000 − 15 360) ÷ 15 360 = **moins 41,4 %** ; l'effet d'une écoconduite dure si elle est entretenue : sur deux ans, (18 000 − 15 360) ÷ 15 360 = **plus 17,2 %**. Les chiffres de cette correction sont des hypothèses d'exemple : l'essentiel est de les écrire.

**10.**

**1.** Frais directs 18 000 ; temps de travail 6 × 16 × 65 = 6 240. Coût complet : **24 240 francs**.

**2.** Corrections évitées : 40 − 12 = 28 par mois. Coût d'une correction : 0,75 heure × 65 = 48,75 francs. Gain : 28 × 48,75 = 1 365 francs par mois, soit 16 380 par an. Part due à la formation, 70 % : **11 466 francs par an**.

**3.** Sur un an : (11 466 − 24 240) ÷ 24 240 = **moins 52,7 %**. Sur deux ans : (22 932 − 24 240) ÷ 24 240 = **moins 5,4 %**. Sur trois ans : (34 398 − 24 240) ÷ 24 240 = **plus 41,9 %**. Délai de remboursement : 24 240 ÷ (11 466 ÷ 12) = environ **25 mois**. Conclusion : la formation est rentable si le logiciel reste en place plus de deux ans ; il faut le dire à la direction avec ses hypothèses, en particulier les 70 %.

**11.** 1) Choisir l'indicateur et sa valeur de départ. ; 2) Prévoir les instruments des quatre niveaux. ; 3) Faire l'entretien avant et après. ; 4) Isoler l'effet, par écrit. ; 5) Calculer et décider : reconduire ou corriger. Base : LFCo art. 6 et 10 ; CO art. 328, 328b et 330a ; LPD art. 6 ; modèle des quatre niveaux (Kirkpatrick, 1959) et méthode du retour sur investissement.