

# ROI de la formation

## Un serpent de mer ?



**FēFaUR**

**Cornerstone**  
ON DEMAND *Empowering People*

# ROI de la formation... Un serpent de mer ?

Le ROI de la formation : un débat presque aussi ancien... que la formation ! Il est à peine exagéré d'affirmer qu'il n'y pas de réunion, d'échanges entre professionnels de la formation où la question ne finisse par être posée.

Avec des réponses plus ou moins paresseuses. On s'est longtemps contenté d'un clin d'œil (entre spécialistes) : « la formation coûte cher ? Essayez donc l'ignorance ». Au fond un constat d'impuissance... ou d'ignorance : on ne savait pas par quel bout prendre le problème.

D'abord « ROI » : un acronyme qui interpelle le responsable de formation : est-il compétent pour entrer à son tour dans ce monde abstrus où règne la technique financière ?  
« Return On Investment » : une lubie anglo-saxonne ? Car à quoi sert de calculer un retour sur investissement de la formation si celle-ci est une dépense obligatoire ! Est-ce qu'un contribuable calcule le ROI de son impôt ? Dépense obligatoire : c'est bien ce qu'a été la formation professionnelle continue en France durant des décennies, s'exonérant en tant que taxe de répondre à cette question essentielle : est-ce que les résultats de la formation sont à la hauteur de ses coûts, qui sont énormes ?

On manquait donc de curiosité. Notamment pour les travaux développés chez nos voisins, les méthodes, les outils, les réflexions visant à répondre aux résultats de la formation, sous des cieux où les entreprises prennent l'utilisation de ces ressources au sérieux.

# Ce qu'on évalue habituellement

Dans le contexte et l'état d'esprit que nous venons d'évoquer, on s'est le plus souvent contenté d'évaluer la satisfaction des apprenants quant à leur formation, à travers la traditionnelle « feuille d'évaluation ».

De quoi s'agissait-il, de quoi s'agit-il encore (car près de 100% des entreprises françaises continuent d'utiliser plus ou moins systématiquement ce type d'évaluation) ? D'obtenir l'opinion de l'apprenant sur le stage qu'il vient de suivre. On lui demande de dire ce qu'il pense de la durée du stage, du rythme, de la salle de formation et de son équipement, des supports de cours...

On lui demande ? Soyons plus précis : le formateur lui demande... Et cela vient juste à la fin du stage (qui aura souvent duré 2 ou 3 jours) à un moment où l'apprenant gavé de savoirs n'a plus qu'un désir : rentrer chez lui aussi vite que possible, surtout s'il doit d'abord repasser par son bureau pour prendre ses messages. Un exercice auquel l'apprenant ne peut se soustraire, car l'organisme de formation pourrait se voir contester le paiement d'une facture qui ne serait pas accompagnée de ces feuilles d'évaluation. Pour le formateur, une épreuve douloureuse (ou délicieuse), selon la note que les apprenants donneront à son animation, à la clarté des exposés... Une note donnée sous les yeux du formateur : biais, indulgence de mise !

La feuille d'évaluation permet aussi aux stagiaires d'évaluer si les objectifs ont été tenus. On peut saluer cette tentative : il s'agit bien que les résultats de la formation soient rapportés aux objectifs initialement visés. Le mérite de cet effort doit cependant être apprécié à la description des objectifs, qui se présentent le plus souvent sous la forme de quelques « puces » tirées de la fiche-programme du stage vendu par l'organisme de formation. Certes ces objectifs sont de plus en plus souvent adaptés au contexte de l'entreprise (formation métier, sur mesure), mais ils restent plutôt vagues. Face à cette formulation, on comprend la solitude de l'apprenant au moment de renseigner la feuille d'évaluation ! Par ailleurs, s'il confirme qu'un objectif ou une capacité à acquérir ont bien été atteints, quel risque court-il s'il a oublié ce qu'il a appris, au moment de l'appliquer en situation de travail ? On ne s'étonnera pas qu'un stagiaire puisse s'imposer prudence : mieux vaut évaluer *moderato* en s'abritant derrière un stage qui n'aurait pas tenu toutes ses promesses !

# Ce qu'on évalue habituellement

L'évaluation formative permettrait en théorie de contourner cette difficulté, à travers l'estimation des savoirs partiels acquis pas à pas tout au long du parcours de formation, officialisés en quelque sorte dans l'échange entre le formateur et les apprenants... L'évaluation de fin de stage deviendrait alors une simple formalité, une synthèse, la confirmation que tous les savoirs visés ont en effet été acquis. Mais ces évaluations formatives sont rarement mises en œuvre, sauf dans le cadre de parcours certifiants.

Faut-il pour autant supprimer les feuilles d'évaluation ? Certes pas ! On ne gagne rien à casser le thermomètre pour cacher la fièvre. Car les données recueillies dans les feuilles d'évaluation, malgré les biais indiqués, sont précieuses pour les départements formation qui savent en faire bon usage. D'abord elles permettent de gérer l'exception du stage catastrophique ; pour peu qu'il en ait rapidement pris connaissance, le responsable de formation peut négocier la compensation qui sera apportée par l'organisme de formation ou procéder aux régulations nécessaires (par exemple si le stage est le début d'une série de formations). Ensuite, stage après stage, ces données s'accumulant, elles peuvent être consolidées, interprétées, exploitées au service d'une amélioration continue des offres et dispositifs de formation. Cela vaut pour les organismes de formation, bien sûr ; aussi pour les grandes entreprises, qui en profitent en général pour repérer les meilleurs organismes de formation. Cette exploitation n'est vraiment possible que si l'entreprise a régulièrement saisi les feuilles d'évaluation dans son SI Formation, ce qui est loin d'être systématique : les feuilles d'évaluation archivées dans des classeurs du service formation sont inertes.

Conseil au responsable de formation, facile à mettre en œuvre : exploitez vos feuilles d'évaluation, elles sont une mine d'information et une chance d'améliorer vos offres de contenus et de services aux clients internes ou externes.

## Ce qu'on pourrait évaluer

On pourrait évidemment aller plus loin dans l'évaluation des résultats de la formation.

De fait, les entreprises ont commencé d'évaluer « à chaud » les connaissances acquises par les salariés. « A chaud » : juste à l'issue de la formation. C'est par exemple le cas dans les modules e-learning d'autoformation terminés par un quizz qui renvoie son score à l'apprenant. Lequel peut « jouer » les modules e-learning autant de fois qu'il le veut, jusqu'à l'obtention du score qui permet de valider les connaissances acquises.

C'est une démarche fréquemment mise en œuvre dans les programmes de formation visant à la mise en conformité réglementaire de l'entreprise (programmes dits « de compliance », dans des domaines transversaux comme l'hygiène, la sécurité et la santé des salariés et des consommateurs, ou bien dans des secteurs d'activité spécifiques comme la banque (lutte contre le blanchiment) ou l'industrie pharmaceutique (charte de la visite médicale). Ce type d'évaluation est appelé à un grand avenir compte tenu de l'inflation réglementaire qui s'impose aux entreprises et aux salariés.

Notons que rien ne s'oppose, par principe, à ce que le stage traditionnel permette aussi d'évaluer les connaissances effectivement acquises par les apprenants. Rien... sinon la technologie. La quantité d'information manipulée suppose tout particulièrement ici un traitement informatisé. Notons aussi que l'évaluation en ligne, telle qu'elle est délivrée dans les modules e-learning, permet de conserver la trace des résultats, pour une accessibilité immédiate sur une simple requête. Ce dernier avantage est pour beaucoup dans le démarrage en trombe du e-learning il y a une quinzaine d'années : les entreprises y ont vu la possibilité de prouver aux diverses autorités de contrôle que les salariés avaient bien acquis des connaissances devenues obligatoires.

## Ce qu'on pourrait évaluer

L'autre intérêt de ces évaluations en ligne, directement encryptées dans les modules e-learning, c'est d'évaluer les connaissances de façon continue, session par session, et non plus à la fin d'un stage de plusieurs jours.

Aujourd'hui les responsables de formation peuvent mettre en œuvre une stratégie d'évaluation des connaissances « à chaud ». Cette opportunité est indissociable de l'évaluation préalable des connaissances que le salarié possède avant son entrée en formation. D'abord pour lui éviter de suivre une formation dont il n'a pas besoin ; c'est justement une des promesses du blended learning : le salarié ne participe qu'aux sessions et modules qui lui sont utiles. Ensuite pour optimiser le budget de formation et éviter que le salarié soit indisponible plus que nécessaire – cette évaluation préalable permettant par exemple de remplacer un stage d'une journée ou plus par 1,5h de séquences e-learning complétées d'une classe virtuelle.

Malgré sa relative simplicité cette démarche reste peu fréquente, faute sans doute que les entreprises procèdent dans le bon ordre, qui est le suivant : dresser une liste précise des connaissances que le salarié doit acquérir, produire un nombre suffisant de questions qui serviront à vérifier qu'il a bien acquis ces connaissances, diffuser un tri aléatoire de ces questions avant et après la formation pour vérifier l'état des connaissances. C'est ainsi qu'on devrait procéder, avant même de se lancer dans le design de la solution pédagogique... Laquelle gagnerait forcément à être informée en amont des questions qui permettront de s'assurer si le résultat visé a été atteint.

Conseil au responsable de formation : avant même de designer une solution de formation, dressez une liste fournie et détaillée des questions à poser aux apprenants pour vérifier s'ils n'ont pas déjà une partie des savoirs visés et pour apprécier ceux qu'ils auront acquis grâce à la formation.

Remarque : l'évaluation des connaissances à chaud, comme celle de la satisfaction des apprenants relativement à la formation suivie, sont de la seule responsabilité du Département Formation... Lequel ne saurait s'abriter derrière quiconque pour justifier que ces évaluations n'ont pas été effectuées !

# Ce qu'on devrait évaluer

Évaluer la satisfaction, évaluer les connaissances à acquérir ainsi que celles qui l'ont été à chaud... peut-on en rester là ?

Le modèle de Kirkpatrick (dont on aura reconnu les niveaux 1 et 2 dans ce qui précède) propose d'évaluer le transfert des connaissances en situation de travail. Car à quoi bon se former, en effet, si l'on ne met pas en application ce qu'on a appris.

Cette question est cruciale : la formation joue une partie de son avenir dans la réponse qu'elle pourra lui apporter. Les entreprises n'ont plus vocation à financer des formations qui ne seraient pas directement applicables en situation de travail. La récente réforme de la formation professionnelle en témoigne haut et fort : la formation doit faire utile ; permettre aux demandeurs d'emploi de trouver un travail, permettre aux salariés de maintenir leur emploi, dans une économie où les connaissances se renouvellent en permanence, et où la moitié des métiers qui seront exercés dans dix ans n'existent pas encore.

Cette exigence est loin d'être prise en charge par les départements formation. C'est un euphémisme. C'est un constat qui ressort de la plupart des enquêtes et de l'expérience du terrain.

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce retrait de la formation, au moment où il s'agit de s'assurer de sa véritable utilité, notamment :

- L'évaluation du transfert des connaissances n'est plus de son seul ressort ; il suppose une collaboration étroite avec les métiers ;
- Le cloisonnement qui existe entre la fonction formation-RH et les métiers, qui pourrait être mis en évidence par exemple par le peu de temps qu'un responsable de formation consacre au terrain au contact du business et des salariés ; le principe semble le suivant : le rôle de la formation s'arrête au moment où l'apprenant quitte la salle de cours, ce qui n'est pas sans poser problème lorsque celle-ci est remplacée par des sessions en ligne de 10 à 15 minutes, dans des parcours qui peuvent s'étendre sur plusieurs semaines ;
- La crainte d'empiéter sur un domaine, celui des opérations (commerciales, marketing, techniques, etc.) où la formation-RH est mal à l'aise et qu'elle considère de plus comme l'apanage des managers : pour elle, c'est aux managers qu'il appartient de veiller à la transformation des connaissances issues de la formation en compétences effectives dans le travail au quotidien.

## Ce qu'on devrait évaluer

La situation n'est pas tenable, notamment pour cette raison déjà évoquée : l'exigence d'utilité faite à la formation, une utilité qui reste à prouver dans nombre de cas. Autre raison, de fond : la disparition progressive de la frontière entre formation et travail - « travailler c'est apprendre, apprendre c'est travailler » - confortée par des portails numériques qui intègrent formation structurée et apprentissages informels et sociaux, et qui offrent aux salariés la possibilité de se former juste à temps, juste ce qu'il faut.

Si la menace que cette imbrication « travail-formation » fait peser sur une fonction formation en retard d'une guerre est réelle, si cette menace s'accroît de la désintermédiation en cours (salariés et métiers trouvant sur le Web toute l'information, voire les ressources pédagogiques qu'ils demandaient autrefois au responsable de formation), l'opportunité est tout aussi forte d'une nouvelle légitimation de la formation. Nous n'avons aucun doute que les salariés et leurs managers souhaitent être accompagnés dans le transfert des connaissances acquises en situation de travail. Ce transfert n'est pas si naturel qu'on peut le croire. Il demande notamment au manager des compétences réelles, solides ; la réunion de conditions spécifiques. La formation a un rôle essentiel à jouer, un rôle qu'elle commence à jouer dans ses interventions de tutorat, coaching et autre mentorat. Sensibiliser le manager et le salarié à la mise en application des savoirs, définir le planning et les moyens de celle-ci, produire les indicateurs qui permettront d'évaluer la qualité et la vitesse de ce transfert : des missions nouvelles pour la formation, fortement créatrices de valeur, gratifiantes pour les équipes formation.

Conseil au responsable de formation : et si vous commenciez à jeter sur le papier les quelques clauses d'un contrat entre l'apprenant, le manager et le formateur / tuteur, qui fixeraient les engagements réciproques, les moyens et le calendrier de l'application des connaissances au poste de travail... Et si vous en faisiez une présentation aux managers qui veulent vous confier la formation de leurs collaborateurs ?



# Gains de performance et ROI de la formation

On peut aller plus loin.

On le devra dans un futur relativement proche, au moins pour les problématiques de formation à fort enjeu (concernant un grand nombre de personnes, stratégiques pour l'entreprise, d'un coût élevé, etc.)<sup>1</sup>.

## *Evaluer les gains de performance*

Cette nouvelle frontière est celle de l'évaluation des gains de performance que l'on pourrait imputer à la formation.

Ces gains de performance peuvent être plus ou moins quantifiés. Par exemple on peut facilement calculer le gain de productivité bureautique issu d'un plan de formation à Office ; on peut estimer l'impact d'une formation commerciale sur la capacité d'un vendeur à clore plus ou moins vite une affaire, en consentant une marge plus ou moins grande, etc. On peut plus difficilement calculer les bénéfices (le terme n'est pas choisi au hasard) d'un mieux-être au travail ressenti par une équipe dont le manager a développé ces « soft skills » ? C'était vrai, ça ne l'est plus : la quantité de données aujourd'hui recueillies par les plateformes de gestion de la formation et des talents permet de mettre en évidence de multiples corrélations, voire de faire de l'analyse prédictive.

Nous le disions, cette évaluation qui correspond au niveau 4 de l'échelle de Kirkpatrick n'est pas à faire systématiquement, car le coût certain qu'elle engage (données recueillies avant la formation, puis après une période de mise en application, estimation de l'écart de performance rapportée à un référentiel) ne doit pas engloutir le bénéfice réalisé ! Par ailleurs, il est parfois difficile d'isoler les effets imputables à la seule formation, alors que la performance est conditionnée par bien d'autres facteurs sur lesquels la formation ne peut avoir prise.

Ceci dit, les solutions logicielles qui intègrent formation et gestion des talents permettent de simplifier considérablement l'articulation performance – formation. Le service « Observation Check-list » de la plateforme Cornerstone OnDemand, par exemple, permet de produire des plans de développement individuel à partir des évaluations de performance faites sur le terrain. Le dispositif est suffisamment souple pour donner la main au manager et à ses équipiers, éventuellement assistés d'un tiers (formateur-tuteur par exemple).

---

1. De ce point de vue, le modèle de Kirkpatrick peut être utilement complété / précédé par la mise en œuvre du Schéma Directeur d'Évaluation® utilisé par Féfaur pour aider les entreprises dans l'élaboration de leur stratégie d'évaluation

# Gains de performance et ROI de la formation

## *Le ROI de la formation*

Le ROI de la formation, dans tout ça ? Mais on y est ! Car il ne s'agit plus que de « monétiser » les gains de performance et de les rapporter au coût de la formation, grâce à une formule simple :

$$ROI = ((Gains - Coûts) / Coûts) * 100.$$

Il faut au reste rendre à César ce qui lui appartient : cette monétisation est assurée par un 5ème niveau du modèle de Kirkpatrick qui est dû à Jack Philips.

Conseil au responsable de formation : choisissez une problématique de formation à fort enjeu et mettez-vous d'accord avec le commanditaire pour tester un modèle de ROI de la formation... Vous serez surpris de l'accueil positif qu'on pourrait vous faire !

# Une nouvelle posture pour la formation...

Cette progression que l'on vient d'indiquer – de l'évaluation de la satisfaction des apprenants à celle du ROI de la formation – fait émerger un nouveau rôle de la formation. Se préoccuper des gains de performance issus de la formation est en effet un marqueur fort d'une formation-RH devenue un « Business Partner ». Une formation qui s'ouvre ainsi des horizons jusqu'à présent insoupçonnables, dans des entreprises dont la performance est plus que jamais conditionnée par l'alignement des compétences sur les marchés.

Une évolution dans laquelle la posture de la formation change. Elle doit s'oublier un peu, cesser de partir d'elle-même, de ses offres, de ses seules contraintes et valeurs, pour adopter le point de vue d'un service moderne centré sur ses clients internes (salariés, métiers) et externes (la formation de l'entreprise étendue).

Illustration pratique : j'ai coutume de dire qu'il est préférable de descendre l'échelle de Kirkpatrick plutôt que la monter... La descendre, au moins à deux moments. D'abord avant de designer la solution de formation : il faut en effet partir des gains de performance que le business veut obtenir, négocier les conditions du transfert des compétences comme partie intégrante de la solution de formation, puis designer celle-ci. Le responsable de formation pourra alors jouer son rôle de conseil, allant parfois jusqu'à déconseiller une réponse formation inadaptée à la demande que lui soumet le business. Autre moment où l'échelle doit être descendue : celui de l'analyse des résultats... Si la performance visée a bel et bien été obtenue, il n'est pas nécessaire de pousser l'analyse au-delà. Ce qui devra être fait, au contraire, s'il reste un écart : on passera alors à l'analyse du niveau 3, qui est celui de la façon dont les connaissances ont été appliquées en situation de travail.

Cette posture n'est pas inaccessible. Elle est aujourd'hui à la portée de toutes les entreprises qui se sont dotées d'une plateforme de gestion intégrée de la formation et des talents. Formation et performance, formation et intégration des nouveaux collaborateurs, formation et développement des personnes... Il n'est pas un processus RH qui ne doive s'articuler avec la formation... Avec toujours au centre des préoccupations, ces talents dont le service est devenu la principale raison d'être des départements formation, et dont le suivi individualisé s'inscrit dans la gestion collective et prédictive des compétences outillée par des services de type Skills Matrix (Cornerstone OnDemand).

## *A propos de Féfaur*

Cabinet d'études et de conseil dans la formation et la gestion des talents, intervenant auprès des principales entreprises et organismes de formation européens. Domaines couverts : définition et aide à la mise en oeuvre d'une stratégie de gestion intégrée de la formation et des talents, assistance au choix et à l'implémentation d'un learning & talent management system, accompagnement du changement auprès de la fonction formation et RH et des métiers.

Analyse des tendances et de leurs impacts, dans les domaines formation et RH ; drivers : nouvelles technologies, attentes des métiers et de la direction vis-à-vis de la fonction formation et RH.

Conférences et séminaires.

## *A propos de Cornerstone OnDemand*

Cornerstone OnDemand est l'un des leaders en France et à l'international dans la gestion intégrée des talents en mode 100% Software-as-a-Service. Cornerstone OnDemand aide les organisations de toutes tailles en offrant une solution permettant de gérer l'ensemble du parcours du collaborateur depuis le recrutement jusqu'aux évaluations de compétences en passant par la formation. Sa solution est composée de quatre offres intégrées : Cornerstone Recruiting Cloud, Cornerstone Performance Cloud, Cornerstone Learning Cloud et Cornerstone Extended Enterprise Cloud.

La solution Cornerstone OnDemand est utilisée par 1 700 entreprises clientes. Disponible en 41 langues, elle compte 14 millions d'utilisateurs dans 191 pays.