



Photo Beat Märki

Les départements RH ont souvent de la peine à prouver les retombées économiques d'une formation. La nouvelle méthode de l'Université de Fribourg devrait combler en partie cette lacune.

# Méthode d'évaluation pour les formations en entreprise

Comment évaluer l'utilité économique de la formation dispensée par une entreprise? Une étude menée par l'Université de Fribourg en collaboration avec La Poste Suisse ouvre des perspectives intéressantes pour la quantification de l'impact de la formation. Les résultats sont révélés en exclusivité dans *HR Today*.

**Dans le cadre de son offre de formation interne**, La Poste dispense à ses collaborateurs/collaboratrices une formation «Focus». Répartie sur deux jours, elle a pour but de développer chez les managers les aptitudes à conduire des entretiens d'évaluation du personnel. Très concrètement, il s'agit de développer les compétences des participants dans le domaine de la définition et l'évaluation d'objectifs professionnels et de développement personnel. A première vue, la valeur économique d'une telle formation ne paraît pas très facilement quantifiable. L'étude menée par Yves Chochard à l'Université de Fribourg démontre le contraire.

Yves Chochard est assistant diplômé du Professeur Eric Davoine dans la Chaire de Ressources Humaines et Organisation de l'Université de Fribourg. Il a présenté en décembre 2006 le rapport de synthèse de son étude. Pour pouvoir la mener à bien, il a collaboré avec Olivier Gross qui travaille dans l'unité du Développement du personnel et des cadres de La Poste Suisse. Les deux hommes ont avancé main dans la main et font preuve d'un bel enthousiasme sur cette collaboration: «L'aller-retour entre l'entreprise et l'Université est très important pour moi», commente Olivier Gross. Même son de cloche chez Yves Chochard: «Nous avons travaillé dans

un esprit de partenariat idéal qui nous a permis de beaucoup progresser dans le développement de notre méthode.»

**L'objectif de l'étude** ne consistait pas à donner une appréciation vague de la formation, mais à quantifier le retour sur investissement de «Focus». Au terme du travail, Yves Chochard peut articuler des chiffres extrêmement précis. La for-

**«La formation «Focus» a rapporté à La Poste 177 200 fr. pour 20 personnes formées»**

Yves Chochard, Université de Fribourg

mation «Focus» a rapporté à La Poste 177 200 fr. pour 20 personnes formées (192 800 fr d'utilité économique moins les coûts de formation). Ou, pour exprimer la chose différemment, pour chaque franc investi, le cours a rapporté 11 fr. à La Poste.

«Le contenu de la formation «Focus» met en jeu des compétences managériales, explique Olivier Gross. On y travaille aussi sur la philosophie

et les valeurs liées à la conduite et au développement du personnel». Yves Chochard et Olivier Gross remarquent en chœur que, s'il est assez aisé de quantifier l'effet d'une formation dispensée au personnel de vente – en analysant la progression du chiffre d'affaires – «il est moins évident d'évaluer les formations managériales».

**Parler dans la langue des managers**, c'est-à-dire en chiffres, est pourtant souvent essentiel pour les services ressources humaines, puisque peu d'entreprises sont enclines à investir des sommes parfois considérables sans connaître l'effet réel de l'investissement.

L'étude a donc porté sur 20 personnes qui ont suivi la formation «Focus» pour améliorer leurs compétences dans la conduite d'entretiens.

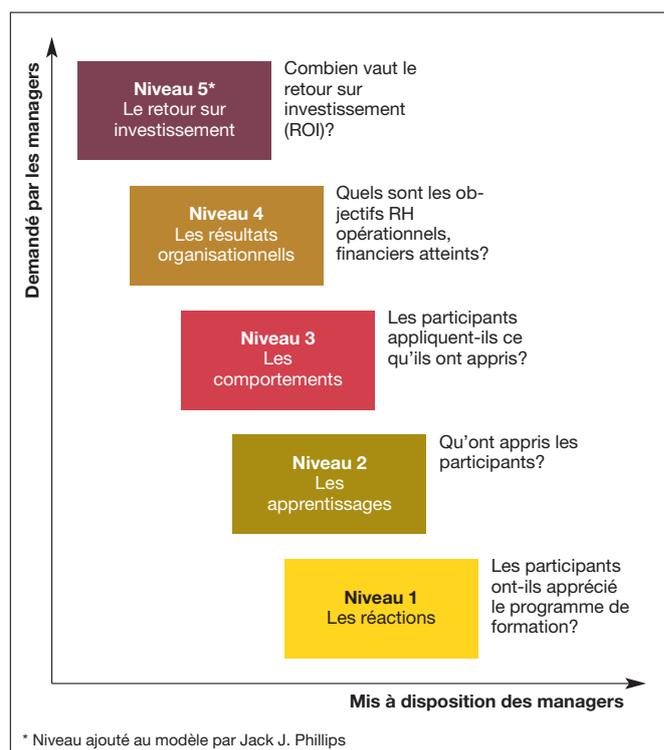
Pour arriver aux résultats mentionnés, Yves Chochard a commencé par rencontrer les supérieurs hiérarchiques des personnes appelées à suivre la formation. Il leur a soumis un questionnaire sur les collaborateurs concernés: le supérieur devait analyser les compétences avant formation de chaque futur participant en notant de 1 à 7 un certain nombre de domaines liés aux compétences clés à mettre en œuvre dans les entretiens d'évaluation.

Une fois la formation dispensée, après avoir

laissé le temps nécessaire pour qu'elle produise ses effets (cinq à sept mois), Yves Chochard a revu les supérieurs en leur proposant le même questionnaire, sans leur montrer les réponses qu'ils avaient données avant la formation. Pour valider l'expérience, un groupe de contrôle avait aussi été choisi.

**Sur la base d'un modèle de calcul** élaboré par une équipe de chercheurs de l'université américaine de Tulane\*, l'étude a quantifié plusieurs aspects de l'apport de la formation. L'équation se base d'abord sur l'écart constaté entre les résultats des deux questionnaires qui s'exprime en nombre de points gagnés ou perdus par rapport à la situation initiale. Cette valeur constitue l'unité de gain. Sa valeur monétaire s'évalue par rapport au salaire du participant à la formation.

La méthode permet de déterminer l'effet de la formation sur les comportements (niveau 3), la valeur monétaire d'une unité de gain, l'utilité de la formation, l'utilité marginale (utilité moins coût - niveau 4) et finalement le retour sur investissement (niveau 5).



**Dans le cadre du séminaire «Focus»**, on a pu constater une évolution positive sur le groupe (effet moyen + 14,8 points). L'étude a aussi démontré que la formation avait agi positivement sur quasi toutes les dimensions ciblées par la formation. L'idée de développer un climat de confiance avec le collaborateur pour parvenir à fixer des objectifs est au cœur de «Focus». Et l'étude a pu montrer que, dans ce domaine, le cours avait produit des effets importants.

Dans l'analyse des effets de la formation sur les comportements, il est aussi ressorti parmi les résultats les plus probants que la maîtrise de l'outil d'évaluation avait été grandement améliorée, de même que la fixation et le suivi des objectifs. Pour ce dernier point, les collaborateurs qui ont fréquenté le cours ont amélioré leur capacité à fixer des objectifs exigeants, mais réalisables, à appliquer les bonnes méthodes en cas d'écarts par rapport aux objectifs et à impliquer les personnes concernées par le processus à part entière.

**Un autre grand avantage** de la méthode, commente Olivier Gross, est qu'elle «permet d'évaluer et de comparer un grand nombre de formations différentes. Ceci est important pour la gestion du risque dans la décision d'un investissement pour le développement des cadres». Ainsi elle permet de répondre à des questions centrales pour les responsables RH: «Quelle est la formation qui engendre un meilleur ROI?»

Olivier Gross peut aussi se servir de la méthode pour évaluer les formations et les optimiser. Autre avantage à ses yeux, la méthode est d'une mise en application assez simple et l'observateur n'a aucune influence sur

\* MORROW, C., JARRETT, Q., RUPINSKI, M., «An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training», Personnel Psychology, 50, 91-116, 1997.

les résultats obtenus puisqu'ils sont basés sur les observations des supérieurs hiérarchiques uniquement. Il note enfin que, pour lui, «le travail avec l'université était important, car il assure l'objectivité».

Pour l'Université, l'expérience a été très enrichissante également, explique Yves Chochoard: «Nous avons pu tester et valider la méthode grâce à la collaboration avec La Poste Suisse. Nous pouvons désormais l'appliquer à d'autres formations du même type. Ce sera justement le sujet de ma thèse de doctorat sur la comparaison

**«La méthode est d'une mise en application assez simple et l'observateur n'a aucune influence sur les résultats obtenus»**

Olivier Gross, La Poste Suisse

des méthodes d'évaluation et de fixation d'objectifs. En comparant le contenu de plusieurs formations, je vais chercher à isoler les compétences nécessaires à un supérieur pour évaluer et fixer idéalement des objectifs à ses collaborateurs.»

Charly Veuthey

Yves Chochoard, «Analyse de l'utilité du programme de formation «Focus» de La Poste Suisse», Chaire de Ressources Humaines et Organisation, Université Fribourg, sous la direction d'Eric Davoine.

Formation évaluée	Retour sur investissement (ROI)	Utilité marginale (ΔU) (en fr.-)	Coût total du programme (en fr.-)
Formation Focus	1135 %	177 200	15 600
<b>Résultats de l'étude de Morrow et al.: 1. Programmes de formations managériales</b>			
Cadres dirigeants	-105 %	-344 520	325 200
Compétences de leadership	-36 %	-26 640	74 880
Superviseurs	-39 %	-52 560	135 120
Managers 1	125 %	109 800	87 840
Managers 2	126 %	111 600	88 800
Middle managers	492 %	481 920	97 920
Cadres de labo	-129 %	-77 160	59 880
Présentations orales	69 %	11 040	16 080
Résolution de problèmes	16 %	7 800	49 680
Gestion de projet	60 %	16 800	27 840
Consolidation d'équipe	-86 %	-205 200	239 040
<b>2. Programmes de formations technico-commerciales</b>			
Vente de produits	33 %	1622 640	4963 800
Gestion du territoire	85 %	54 120	63 480
Energie dangereuse	306 %	279 240	91 440
Gestion du temps (formation interne)	1989 %	71 520	3600
Gestion du temps (formation externe)	106 %	88 200	82 920
Valves spéciales	130 %	27 960	21 480
Communication écrite	275 %	101 520	36 840

## «Ce genre de méthode facilite le dialogue avec la direction»

Le chercheur Yves Chochoard et le praticien Olivier Gross ont travaillé main dans la main pour mesurer les retombées économiques d'une formation en entreprise. Leur analyse.

**Quel a été pour votre entreprise/institution l'aspect le plus intéressant dans la réalisation de l'étude?**

**Yves Chochoard:** Un aspect intéressant a été d'appliquer une méthode d'évaluation développée par des chercheurs américains à une entreprise suisse. Cela a également permis d'observer l'intérêt que les praticiens (aussi bien les commanditaires de l'étude que les cadres interrogés) portent à la méthode et à l'indicateur du retour sur investissement. Leurs feedbacks permettent par la suite d'améliorer l'outil ou la méthode.

**Olivier Gross:** L'aspect le plus intéressant de cette étude a été de pouvoir traduire en chiffres les bénéfices d'une formation dont les contenus sont considérés comme «softs» et de pouvoir les interpréter comme des indicateurs de risques dans des processus de décision. Le regard extérieur et la neutralité de la Chaire de Ressources Humaines de l'Université de Fribourg renforcent la crédibilité de cette démarche.

**Quel a été le résultat le plus parlant?**

**Yves Chochoard:** La formation managériale a non seulement apporté à ses participants les techniques nécessaires à la conduite d'entretiens et la fixation d'objectifs, mais a également



Yves Chochoard



Olivier Gross

développé chez eux toute une série de compétences utiles dans d'autres domaines du travail d'un cadre, tel que leur capacité à développer un climat de confiance au sein de leurs équipes.

**Olivier Gross:** Un ROI supérieur à 11 est très flatteur et encourageant pour le développement des cadres de la Poste Suisse. Nous avons été surpris en particulier par les résultats positifs obtenus sur les dimensions «Prise de confiance en soi» et «Développement d'un climat de confiance au sein de l'équipe». Finalement, le benchmarking avec l'étude de Morrow nous permet d'une part d'optimiser la formation et d'autre part d'amener des arguments lorsqu'il s'agit d'investir de grosses sommes dans le développement du personnel et des cadres.

**Quel enseignement en tirez-vous pour votre avenir?**

**Yves Chochoard:** Cette méthode d'évaluation révèle que l'outil de définition d'objectifs

permet de renforcer d'autres compétences d'encadrement en faisant réfléchir les cadres à leur rôle. Une méthode d'évaluation qui mesure l'impact économique des outils et des pratiques a bien plus de chances d'être acceptée et facilite le dialogue avec la direction souvent sceptique devant la rentabilité des outils et des pratiques RH.

**Olivier Gross:** L'utilité de la méthode proposée par le milieu académique nous semble incontestable lorsqu'il s'agit d'évaluer des formations qui ont un impact stratégique et dont l'investissement est grand. Dans ce cas, l'étude confirme certains points à améliorer dans le domaine de la formation au MBO. Ces améliorations sont déjà en cours au sein de notre entreprise. Finalement, riche de cette première expérience, nous allons reproduire cette étude sur d'autres mesures de formation en lien avec le développement de nos cadres.

Interview: Charly Veuthey