

---

## **Intervenants de la séance :**

**Anne STEFANINI**, *représentante de NOVANCIA*, dit son plaisir d'accueillir dans ces locaux l'AFREF. Elle fait une rapide présentation de cette école de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Cette école est répartie sur deux lieux : sur le site de Montparnasse pour la formation initiale avec près de 2000 étudiants et sur le site de Champerret pour la formation continue (avec près de 7000 stagiaires par an).

**Claude VILLEREAU**, *délégué AFREF*, ouvre la séance et présente l'AFREF et ses manifestations.

**Denis REYMOND**, *directeur de formation à DEMOS et administrateur de l'AFREF* présente le programme basé sur la thématique du Retour sur Investissement et le déroulement de la séance qui sera animée par **Cécile de CALAN**, *consultante formatrice à TRANSFAIRH et administratrice de l'AFREF*.

**Pascal CHARTRAIN** : *Consultant en formation et professeur à l'UNIVERSITE d'EVRY sur l'ingénierie de formation*, fera un état des lieux des concepts et débats autour du R.O.I en formation, avec une mise en perspective des pratiques qu'il a pu rencontrer.

**Antoine BREGEON**, *directeur de Projet à LA POSTE et ancien Directeur Marketing*, fera part de son expérience sur la question du R.O.I. dans la fonction marketing.

**Julien DUFOUR**, *Directeur associé -EFFICIENZA*, présentera une expérience de mise en place de métriques sur des actions de formation et de calcul de R.O.I.

**Marc SIBOLD**, *ancien DRH de plusieurs multinationales de conseil ou prestations de services intellectuels*, témoignera sur la façon dont la formation est considérée et évaluée à l'étranger.

Enfin, **Denis REYMOND** tirera une synthèse de la séance.

---

## AUTRES REGARDS SUR LE R.O.I EN FORMATION, ETAT DES LIEUX DES CONCEPTS ET DEBATS

**Pascal CHARTRAIN**, *Consultant en formation et chef de projet à DEMOS et professeur à l'UNIVERSITE d'EVRY en ingénierie de formation,*

**Vous pourrez trouver le document support complet (Power point) présenté par Pascal CHARTRAIN sur le site internet de l'AFREF.**

Le champ de la formation est très vaste : les politiques de formation en entreprise, les politiques de formation territoriales. Avec le R.O.I, on pourrait croire qu'il existe un outil universel pour toutes les situations de formation. Mais ce n'est pas le cas. Le mot R.O.I est unique mais les situations de formation sont multiples.

- **Qu'est ce que le R.O.I? (Return On Investissment).**

Appelé plus communément en France « Retour sur Investissement », on parle aussi de RCI (Rendement sur le Capital Investi) dans sa version canadienne. C'est un des outils de décision utilisé par les gestionnaires des entreprises.

Le but est de calculer le montant des gains obtenus grâce aux formations, moins les coûts et les dépenses occasionnées par ces dernières. Le pourcentage de R.O.I. qui est le bénéfice net sur le coût total de formation repose sur des mesures et des évaluations. Or l'évaluation est une donnée subjective qui ne s'appuie pas forcément sur des données chiffrées. En réalité, la question du R.O.I de la formation pose la question sous-jacente de l'utilité et d'efficacité de la formation.

La formation est efficace et utile si elle est utilisée en situation de travail. Pour les entreprises, une formation est en plus efficiente s'il y a un gain en performance.

On peut se pencher sur une recherche d'efficacité immédiate, mais suivant l'investissement elle peut se traduire sur le long terme.

Plus le temps en formation est long, plus le coût est important pour l'entreprise. Cependant ce coût peut être justifié car l'acquisition de nouvelles compétences et outils peut nécessiter une formation plus longue. L'évaluation du R.O.I lui-même représente un coût supplémentaire.

---

L'évaluation est une question sociale : les personnes acceptent d'autant plus l'évaluation de leur formation qu'ils en connaissent les objectifs.

- **Le R.O.I pour qui et pour quand?**

Les personnes intéressées par le R.O.I sont principalement ceux qui financent ou qui bénéficient du produit de la formation. Le bénéficiaire de la formation n'est pas forcément le commanditaire et il est encore moins souvent le payeur

Les attentes des différents acteurs de la formations sont diverses :

- ✓ Les stagiaires cherchent à acquérir des compétences et des savoirs
- ✓ Les supérieurs hiérarchiques recherchent une performance
- ✓ Les commanditaires et acheteurs cherchent à répondre aux demandes du système
- ✓ Les directeurs financiers cherchent un retour sur investissement.

Même constat au niveau de l'évaluation :

- ✓ Les stagiaires vont être évalués ou vont évaluer la formation
- ✓ Les supérieurs hiérarchiques vont faire une évaluation plus subjective de la formation et une évaluation des performances
- ✓ Les commanditaires et acheteurs vont s'appuyer sur des enquêtes de satisfaction.
- ✓ Les directeurs financiers mesurent bien la dépense mais peu les autres aspects de la formation.

On évalue souvent à froid, car les résultats ne sont pas tous mesurables à l'issue d'une formation. Un R.O.I pensé à postériori entre dans une logique de justification des dépenses. Par contre un R.O.I pensé a priori entre dans une logique d'investissement.

Les questions que l'entreprise et que le commanditaire peuvent se poser a priori sont : qu'est-ce que l'on perd si on n'investit pas? Combien va-t-on gagner? La démarche la plus courante est celle qui cherche à déterminer quels sont les gains qui pourront être engendrés et non l'estimation des pertes possibles en cas de non-investissement.

---

- **Les principaux modèles.**

- Le modèle à 4 niveaux de **Donald KIRCKPATRICK.**

Réaction : Niveau des opinions

Apprentissage : Niveau des atteintes pédagogiques

Comportements : Niveau des acquis en situation de travail

Résultats : Niveau des résultats opérationnels.

L'évaluation peut être réalisée à chaud (immédiatement après la formation) ou à froid (plusieurs semaines ou mois après la formation). Elle peut également être effectuée à moyen terme on peut alors parler d'évaluation tiède.

L'évaluation des apprentissages peut se faire par des moyens concrets : QCM. On va évaluer les changements, en situation de travail notamment. On réalise des observations qui ne seront toutefois pas complètes puisque certains mécanismes de la compétence ne sont pas visibles.

Nous évaluons alors seulement ce qui est visible. Autres constats, on évalue souvent les pratiques des personnes mais on cherche peu à savoir pourquoi les personnes agissent de telle ou telle façon. De même, l'évaluation des résultats est très difficile à mettre en place car il est difficile d'isoler les effets de la formation des autres éléments qui peuvent entrer en ligne de compte.

- Le modèle à 5 niveaux de **Jack PHILLIPS, 1997.**

Cet auteur a retravaillé le modèle de **KIRCKPATRICK** et a ajouté Le R.O.I qui serait le 5ème niveau.

C'est une méthodologie complète avec cinq parties principales et 18 étapes environ

Au premier niveau de l'évaluation des réactions, des satisfactions, il rajoute aussi des actions prévues. L'idée ici est d'évaluer la réaction et la satisfaction du stagiaire vis-à-vis du programme et rédaction de son plan d'action.

On retrouve au niveau 2 l'apprentissage, puis au niveau 3 l'application et la mise en œuvre, au niveau 4 l'impact sur les affaires et enfin au dernier niveau le R.O.I.

**Retour sur investissement :**

Dans la continuité, le R.O.I va être mis en place à la fin du processus, quand la situation est stabilisée et que l'on est en situation fonctionnelle. Mais l'on doit veiller à la courbe de progression qui peut décroître si on ne réalise pas des « piqûres de rappel » pour les gains continuent de croître, et par conséquent mettre en place le R.O.I au bon moment. C'est une évaluation continue du processus ce qui complexifie le dispositif.

---

L'objectif est d'améliorer le nombre de processus RH et leur qualité par rapport au modèle de **KIRKPATRICK**.

**PHILIPS** a mis au point :

- des techniques d'isolement des difficultés pour distinguer les différents effets. C'est à dire des techniques qui permettront d'observer les résultats liés seulement à la formation et non pas à d'autres sources potentielles d'amélioration comme par exemple les primes, la concurrence, etc... .
- des facteurs intangibles c'est à dire difficile à monétiser ou à mesurer. Cela entraîne des erreurs de valorisations qui vont fausser le calcul ROI. En conséquence il est préférable de ne pas convertir les mesures « non techniques » mais de les qualifier comme facteurs intangibles.

- **Autres modèles.**

D'autres modèles ont vu le jour on peut nommer celui de **HOLTON** en 1996, **KRAIGER** en 2002 ou encore celui de **STUFFLEBEAM** avec son modèle CIPP.

Ce dernier a trouvé 22 approches complètes de la formation et du ROI, en 2001.

- **Autres approches conceptuelles :**

- Pyramide du R.O.I.
- Somme des micro-bénéfices
- Analyse coûts- bénéfices
- Balanced score board avec 4 axes : financiers, clients, apprentissage et organisation et processus interne

- **Limites et difficultés des modèles.**

La difficulté est la mise en œuvre de tout ce processus d'évaluation. Elle est trop longue pour les entreprises et c'est un processus non applicable à des actions de formation courtes qui sont les plus nombreuses.

Le second risque est la recherche de l'exhaustivité, car on peut avoir la tentation de sous évaluer ou sur évaluer des bénéfices intangibles pour tenir compte de tout les éléments.

Il existe aussi une remise en cause du caractère hiérarchique et causale de **KIRCKPATRICK** car il n'y aurait pas forcément de corrélation entre la satisfaction et les apprentissages en formation.

---

- **Les pratiques usuelles.**

« L'évaluation à chaud » se réalise tout de suite après la formation. Elle est centrée sur le processus de mise en place de la formation et son déroulement. Le plus souvent il s'agit de questionnaires posés avant et après la formation qui permettent de mesurer un écart.

« L'évaluation tiède », quelque temps après la formation, pour que le stagiaire ait pris du recul par rapport à sa formation.

« L'évaluation à froid" orientée mise en application » environ quatre mois après la formation, afin de mesurer si les objectifs de formation ont été atteints.

« Les évaluations à froid orientée business » environ quatre mois après la formation, afin de mesurer l'impact sur le travail, les résultats opérationnels et le retour sur investissement pour le salarié et pour l'entreprise.

Le problème de ces pratiques est qu'elles sont basées sur beaucoup de déclaratif. On questionne sur le ressenti. Selon **WATSON**, il faudrait que les évaluateurs soient externes pour que ces évaluations soient efficaces. Mais il y a beaucoup d'aspects dans le travail qui échappent aux observateurs externes ce qui pose aussi des problèmes.

- **Les pratiques émergentes.**

La mise en place de la GPEC amène à développer d'autres types d'évaluation :

Evaluation du processus d'apprentissage.

Evaluation des apprentissages organisationnels.

Evaluation des apprentissages informels.

- **Intérêts d'une démarche R.O.I.**

**La mise en place d'une démarche de R.O.I présente plusieurs avantages :**

- ✓ La formation est plus efficace car la préparation et le suivi sont plus importants.
- ✓ L'implication des acteurs va être plus facile à obtenir.
- ✓ L'évaluation a des effets par elle-même (**MAYO**).
- ✓ Le fait d'évaluer va modifier le processus de formation, cela va demander un pilotage, plus fin, plus précis. Autrement dit la démarche doit être plus progressive pour assurer un résultat visible en situation de travail. Un questionnement initial sera alors nécessaire pour mettre en évidence les réels objectifs que l'on recherchera à atteindre grâce à la formation.

---

- **Conclusion.**

La temporalité est importante, il faut bien connaître son processus, bien savoir dans quels temps vont se faire les effets de la formation. Le but est de permettre aux stagiaires de prendre le temps de mettre en œuvre les processus. Le R.O.I est une boucle de progression continue.

Il faut partir de la fin, savoir ce que l'on veut faire pour connaître les moyens que l'on va mettre en place. Il faut aussi rester simple, se garder de l'exhaustivité. L'argent dépensé, le temps consommé servira à quelque chose. On obtiendra de meilleurs résultats grâce à la formation si on sait ce que l'on souhaite obtenir. Connaître le R.O.I avant et non essayer de le calculer après l'action de formation est la démarche la plus importante.

## Débat avec la salle, animé par Cécile de CALAN

**Question de la salle :** *Les méthodes que vous présentez sont des méthodes qu'il est compliqué d'appliquer sur des formations courtes. Or en entreprise les formations sont de plus en plus courtes. Comment fait-on alors?*

**Réponse de Pascal CHARTRAIN :**

On est dans une logique d'investissement. On veut mesurer l'effet de la formation. Pour des formations courtes il est illusoire de calculer le R.O.I total. En fait on va se centrer sur un ou deux objectifs dont on pourra voir la réalisation et on pourra adapter des outils plus simples pour savoir si on a amorti les investissements et si on a obtenu un gain.

**Question de la salle :** *Si le modèle de KIRCKPATRICK a émergé à un certain moment c'est en partie parce qu'il est simple à comprendre. Est-ce que dans les nouveaux modèles émergents il y en a qui se démarquent par leur simplicité?*

**Réponse de Pascal CHARTRAIN :**

On peut chercher à avoir un système d'évaluation critérié. Pour cela on examinera plusieurs paramètres, dont celui de savoir si cela correspond au souhait du commanditaire.

Comment va-t-on s'engager dans le travail? Comment va-t-on le réaliser? Comment va-t-on vérifier que l'on a obtenu un bon résultat. Autant de questions que l'on peut se poser pour voir si la compétence est vraiment acquise. Le stagiaire est la personne la mieux placée pour savoir si il y a eu performance dans son travail, cependant il ne doit pas chercher à s'auto-évaluer en permanence. Des observateurs externes pourront aussi se charger d'observer le stagiaire et vérifier si la compétence est acquise.

---

**Question de la salle :** Face au développement du e-learning, est-ce que l'on évalue de la même manière ces formations par rapport aux formations classiques?

**Réponse de Pascal CHARTRAIN :**

Dans les formations à distance on utilise des outils d'évaluation similaires à ceux de la formation classique, mais les acquis de la formation portent essentiellement sur les domaines de connaissance.

## **Intervention d'Antoine BRÉGEON, Directeur de projet et ancien directeur marketing chez « La Poste ».**

*La Poste est le principal opérateur français chargé de la distribution du courrier. Avant l'ouverture à la concurrence du secteur postal, La Poste avait le monopole de la distribution du courrier en France, ce qui en fait l'opérateur historique.*

*La Poste est depuis le 23 mars 2010 une société anonyme à capitaux publics. Avec ses filiales, elle constitue le premier opérateur postal français et le deuxième opérateur postal européen. Elle compte 11,7 millions de clients pour ses activités bancaires. Son réseau compte 17 000 points de contact et elle est le deuxième opérateur (en volume et en chiffre d'affaires) du colis express en Europe*

**Antoine BRÉGEON** se propose de développer la question du R.O.I dans la fonction marketing. L'intervention va se dérouler en quatre parties : une présentation de son parcours professionnel puis trois questions lui seront posées par Cécile de CALAN. Ces trois questions seront aussi posées à l'ensemble de la salle et les réponses seront présentées en fin de séance.

**Comment argumente-t-on pour défendre les investissements en marketing?**

L'expérience d'Antoine BRÉGEON de 15ans dans la fonction marketing dans des entreprises différentes lui a permis de mieux cerner la manière dont on défend les besoins en investissement dans la fonction marketing.



- 
- Son parcours professionnel :

Il a travaillé dans le groupe BAYARD PRESSE pendant 5 ans sur des fonctions de marketing client, plus précisément dans la mise en place de campagnes de prospection et de fidélisation dans un modèle où la vente à distance est au cœur de l'activité d'entreprise de clients, et de ventes à distance qui sont le cœur de l'activité de l'entreprise.

Ensuite chez STAPLES, entreprise américaine leader en vente de fournitures de bureau par correspondance, il a pu se confronter au "B to B" (business to business). Il a travaillé dans cette entreprise durant 7ans en participant à la montée en puissance d'internet et le développement de stratégies « multi-canal » pour le client.

Son expertise en tant qu'ancien client de la Poste dans ses deux expériences précédentes, lui a ensuite permis d'accompagner le changement de positionnement de la Poste, en installant le courrier comme media de la relation client . Depuis 2011, il est désormais en charge d'un nouveau projet consistant à installer La Poste comme acteur référent sur la relation client.

Selon **Antoine BREGEON**, le R.O.I du marketing induit une posture d'humilité des directions marketing qui doivent accepter de ne pas pouvoir tout mesurer.

Le R.O.I autour de l'action marketing dépend des objectifs et des éléments d'évaluation qui sont déterminés en amont. Selon lui, le R.O.I ne doit pas dépendre seulement du financier.

- **Question de Cécile de CALAN** *Qu'est-ce qu'une action qui a bien marché?*

**Réponse d'Antoine BREGEON :**

C'est un diagnostic et des objectifs bien fixés, ce sont des indicateurs d'évaluation que l'on va mettre en place, qui sont bien définis dès le début.

Par exemple chez STAPLES, un programme de fidélité pour les meilleurs clients a du être mis en place pour faire face à une baisse de fidélité sur ce segment.

Il y a donc eu élaboration d'un programme spécifique, avec un conseiller à distance attiré, des remises permanentes et un espace dédié sur internet. Dès la définition de l'action à mettre en œuvre, l'équipe marketing a réfléchi à la mesure de la performance de cette initiative. L'approche classique de mesure du ROI en temps réel n'était pas adaptée. C'est une mesure à moyen terme qu'il a fallu mettre en place dès le début de l'opération, en acceptant de ne réussir à démontrer la rentabilité qu'au bout de quelques mois.

---

Ce qui a été fait grâce à une population témoin de bons clients à qui on n'applique pas le nouveau programme de fidélisation (population de référence) et le reste de la population à qui l'on propose les nouveaux services. Cela permet l'évaluation de l'évolution des comportements, sur une période d'environ 6 mois. Ce système d'évaluation a permis de constater que l'entreprise allait dans le bon sens.

Toutefois s'est posé le problème de la population témoin dont le marketing n'avait pas évolué. Au bout de deux ans, l'entreprise a considéré que désormais le R.O.I de cette action avait été démontré et que l'action pouvait être appliquée à l'ensemble des bons clients. On a pu alors supprimer le groupe témoin.

- **Question de Cécile de CALAN:** *Quels arguments peuvent convaincre votre direction d'investir dans une action?*

**Réponse d'Antoine BERGEON :**

Il y a plusieurs choses dont il faut tenir compte : Lorsque l'on est en comité de direction le directeur marketing a un jargon qui n'est pas forcément compréhensible par tous. La première étape est celle de la vulgarisation des termes, il faut apporter de la pédagogie en interne auprès des pairs et du directeur général pour que chacun comprenne mieux ce que fait le marketing.

Deuxième point : le "test and learn": tester à petite échelle et mesurer les résultats pour élargir. Il faut apporter tous les éléments tangibles de R.O.I, qui permettraient de structurer l'argumentation pour amener la direction à valider la démarche.

- **Questions de Cécile de CALAN:** *Quelles sont les limites à l'approche R.O.I dans votre métier?*

**Réponse d'Antoine BERGEON :**

Le problème c'est le raccourci entre R.O.I et Chiffre d'affaire.

Ne vouloir utiliser que le R.O.I comme seul élément de décision peut amener à prendre de mauvaises décisions. Exemple : dans des expériences où le cœur de cible est la TPE, il y a eu une initiative avec un concours de la jeune entreprise. L'idée était d'évaluer l'entreprise la plus méritante en termes d'innovation pour l'aider financièrement. Il s'agit d'une action de « brand content », permettant de donner à la marque une valeur d'engagement. Le but est de corriger le côté « marque froide » pour créer une relation « émotionnelle » au-delà de la seule relation mercantile.

Mais pour une question financière, cette expérience a été arrêtée. Les indicateurs de performance n'ont pas été clairement définis en amont. Et lorsque l'entreprise a été contrainte de réaliser des économies, cette initiative a été évaluée uniquement comme un centre de coûts.

---

## Débat avec la salle, animé par Cécile de CALAN.

**Question de la salle :** *Le R.O.I est une mesure qui se base sur le chiffre d'affaire, mais que met-on dans le coût?*

**Réponse d'Antoine BREGEON.**

Si je reprends mon exemple de programme de fidélité, nous allons prendre en compte le coût des conseillers téléphoniques, le coût de la remise, le coût des communications spécifiques etc...

L'évaluation du ROI se fera en comparant l'investissement global et le chiffre d'affaires généré.

**Question de la salle :** *La profession utilise les R.O.I de manière un peu partagée, ces indicateurs communs sont-ils faussés ou non?*

**Réponse d'Antoine BREGEON.** Oui ils sont faussés. L'entreprise est consciente du fait que les indicateurs vulgarisés ne veulent pas dire grand choses. Le digital qui permet de traquer le consommateur est un bon moyen de revenir en posture d'efficacité, en partant du client avec des actions concrètes.

Cela amène à une vraie exigence de l'information, il vaut mieux reconnaître ne pas pouvoir mesurer, plutôt que de vouloir absolument être dans le R.O.I et être inefficace. Il faut avoir des lectures séquentielles, analyser sur toute une période.

**Question de la salle :** *Comment se passe le dialogue avec les fournisseurs?*

**Réponse d'Antoine BREGEON.** Le monde de la vente à distance a une forte culture du savoir interne. La communication sur les chiffres auprès des fournisseurs a rarement lieu car il y a des éléments sensibles.

**Question de la salle :** *Qu'est-ce qui se passe si l'action ne marche pas?*

**Réponse d'Antoine BREGEON.** On ne peut pas espérer que cela marche à tout les coups, on n'est pas dans un parcours sans faute. Dans les entreprises on doit aussi accepter le risque et comprendre que l'on apprend aussi de pratiques qui ne fonctionnent pas.

Il faut un budget risque. Sur le budget marketing de Coca cola, 70% est consacré à ce qu'ils maîtrisent, 20% à des choses qu'ils connaissent moins bien et 10% des dépenses se font sur des approches totalement nouvelles avec une prise de risque totale.

---

## **Intervention de Julien DUFOUR, Directeur associé - EFFICIENZA.**

*EFFICIENZA, qui est la première entreprise européenne spécialisée en "Learning analytics" ((analytique d'apprentissage). Elle conçoit pour ses clients des modèles statistiques et des indicateurs de mesure de l'impact des formations sur la performance (ventes, qualité...).*

**Julien DUFOUR**, présente une expérience de mise en place de "métriques" sur des actions de formation et de calcul de R.O.I.

- **La science appliquée à l'art de la formation.**

EFFICIENZA est une entreprise centrée sur l'impact de la formation. Elle travaille sur la relation entre la formation et le terrain et l'un des éléments de travail est la mesure qui est effectuée avec des outils qui ont été développés en interne.

Le but est de permettre aux entreprises de répondre à la question : "Comment amélioreriez-vous vos formations si vous connaissiez de manière chiffrée leurs impacts sur la performance des stagiaires?"

- **Comment mieux former pour augmenter ces impacts?**

On part du principe que l'on évalue ce qui est important dans l'entreprise. La méthode d'évaluation de la formation dépend de la place de la formation dans l'organisation. Quand ce n'est pas important, on n'évalue pas, si c'est important on met de l'énergie pour évaluer.

On peut s'appuyer sur l'observation de terrain, sur des enquêtes, sur une analyse des coûts et enfin sur le "learning analytic", (l'analyse de l'apprentissage c'est essayer de comprendre ce qui se passe dans le processus de formation).

Pour ces différents niveaux d'analyse on a différentes visions de la formation :

- pour le terrain : la formation c'est une tâche à réaliser.
- Pour les enquêtes : la formation peut aussi être une fonction support, c'est quelque chose d'important même si ce n'est pas stratégique, il faut le faire correctement.
- Pour l'analyse des coûts : la formation va être un investissement à optimiser
- Pour le "learning analytic" : la formation est un maillon de la performance qui peut permettre d'améliorer celle-ci.

Le travail d'Efficienza est d'amener les personnes à considérer la formation par le "learning analytic", à avoir une vision de la formation qui a du sens.

---

EFFICIENZA travaille sur de l'engagement :

- ✓ Il faut impliquer les formateurs dans l'entreprise, savoir ce qu'il y fait et lui faire comprendre à quoi il sert.
- ✓ Il faut impliquer les stagiaires, en leur expliquant qu'on les forme parce que l'on a constaté une pratique et qu'on veut qu'ils soient capables de la mettre en œuvre
- ✓ Il faut convaincre les entrepreneurs d'envoyer les personnes en formation.
- ✓ Efficienza travaille aussi sur le contrôle continu, sur l'amélioration de la politique d'inscription, sur l'expérimentation de nouvelles pratiques, et la détection des défauts de formation.
- ✓ Enfin il faut évaluer les impacts en les anticipant et en identifiant les opportunités de formations. Il y a toujours un risque. Il faut beaucoup de recul pour anticiper les impacts. L'entreprise inscrit cela dans sa démarche de formation mais plus souvent sur des volumes importants.

- **Des outils pour chaque situation.**

Il peut y avoir beaucoup de données et des données très différentes. Les outils utilisés vont donc dépendre de ces données disponibles et du moment de la formation.

Les offres se situent différemment dans le schéma, suivant les objectifs et le moment où elle a lieu.

- **Un exemple de mise en œuvre.**

Une entreprise d'accueil et d'animation commerciale (qui vend de la formation).

Histoire de la formation dans cette entreprise : en 2007 le e-learning apparaît, le dirigeant en a une bonne image mais qui n'a pas un grand rapport avec la formation car il y voit surtout le fait que cela permet de fidéliser le personnel sans budget important car les formations sont remboursées en grande partie par les OPCA.

De manière plus concrète : l'entreprise constate qu'il y a du savoir chez leur personnel, ils remarquent que l'application des méthodes d'e-learning permet d'améliorer les résultats. Il y a une prise de conscience de l'expertise des personnes. Il y a donc un passage de la mise à disposition de ressources à la mise à disposition de compétences.

C'est maintenant le principal point de valorisation de leurs services. La formation et la compétence sont devenues complètement centrales dans l'entreprise.

---

## **Pourquoi mieux former est stratégique?**

Il faut gérer la plus-value du client. Si on forme plus sans augmenter la vente, il n'y a plus de R.O.I pour le client ce qui est néfaste. La formation est le maillon de création de valeur mais il faut le maîtriser. L'entreprise cherche donc à savoir comment mettre en avant cette création de valeur face à ses futurs clients.

Efficienza va donc mettre en œuvre une évaluation de cette création de valeurs. Pour cela elle prend les données de performance, les données d'identité des personnes et les données de comportement notamment par rapport à la formation.

Toutes ces données sont rassemblées, pour toutes les formations mais concernant un seul client.

## **Comment va-t-on travailler?**

Du fait du volume d'interventions l'entreprise est capable d'évaluer ce que l'on attend de la personne. On ajuste les données selon la personne que l'on met en situation, son âge, sa performance, sa formation,... c'est la performance attendue. Mais les personnes réalisent une performance qui est différente de celle que l'on attendait, (elle peut être meilleure ou moins bonne) c'est la performance réalisée.

Il faut donc rechercher les actions qui expliquent la différence entre la performance attendue et la performance réalisée.

Par rapport à quelqu'un qui n'a effectué aucune formation, les personnes ayant suivi les formations suivantes ont vu leurs performances mesurées :

- e-learning +8%
- serious game +1%
- présentiel +5%

Sachant que le présentiel est obligatoire.

L'entreprise a donc choisi de renforcer le e-learning, voir le rendre obligatoire avant le présentiel. Ces chiffres sont une réalité que l'on va pouvoir vendre au client, avec des chiffres et des explications, des méthodes et démarches de formation à mettre en place.

La maîtrise des impacts permet de modifier la formation en fonction du public ou des objectifs fixés. L'idée n'est pas forcément toujours le cours terme et la seule performance en chiffre d'affaire, on peut avoir des objectifs RH sur le moyen ou le long terme, voir au-delà.

---

**En conclusion :**

L'évaluation absolue n'existe pas. Il faut penser communication et action. Les services de formations ne doivent pas évaluer les performances par eux mêmes. car d'autres services le font déjà et mieux.

## Débat avec la salle, animé par Cécile de CALAN.

**Question de la salle :** *Tient-on compte de l'historique de la personne dont on évalue la formation?*

**Réponse de Julien DUFOUR :** Oui dans certains modèles on le met en place. On essaye de mettre en avant ces facteurs si les entreprises les estiment non-importants.

## Intervention de Marc SIBOLD, ancien DRH

**Marc SIBOLD**, ancien DRH de plusieurs multinationales de conseil ou prestations de services intellectuels, témoigne sur la façon dont la formation est considérée et évaluée à l'étranger.

Il existe peu de pays qui impose une obligation réglementaire en matière de formation en dehors de la France. Le témoignage que présente **Marc SIBOLD** concerne la façon dont a été traitée la question dans deux groupes internationaux.

La manière de convaincre les directions internationales d'investir en formation est très variable d'un pays à l'autre en fonction des cultures car la conception et l'investissement en formation des entreprises et des dirigeants est différent suivant les pays et les cultures.

A titre d'exemple, au Japon ou en Corée la question ne se pose même pas, car culturellement l'entreprise forme ses collaborateurs tout au long de leur carrière professionnelle.

Dans d'autres pays, comme certains pays d'Afrique, les directions ont moins la volonté de former leurs collaborateurs compte tenu des coûts et des difficultés locales, même si le personnel est demandeur.

En outre il est toujours beaucoup plus facile de convaincre d'organiser des formations techniques, car elles sont plus demandées que des formations comportementales ou managériales. Or l'évolution professionnelle, qu'il s'agisse d'une promotion ou d'un départ volontaire ou provoqué, est beaucoup plus souvent liée à des problèmes de comportement, d'attitude ou de leadership qu'à des carences ou un manque de connaissances purement techniques. Malgré cela, les formations dispensées dans les entreprises concernant le développement personnel et les

---

A l'international on peut traiter ces problèmes :

- En définissant des règles claires de politique de formation. Exemple : dans une entreprise multinationale, il était demandé aux dirigeants de chaque pays de fournir au groupe des collaborateurs susceptibles d'évoluer en dehors du pays. Pour répondre à cette demande ces dirigeants devaient nécessairement former leurs collaborateurs.
- En mettant en place un système de reporting sur les formations dispensées aux collaborateurs : chaque personne fait l'objet d'un plan de formation établi en début d'année, qui permet d'établir un budget de formation et de vérifier la réalisation effective des actions prévues et le respect du budget. Selon son expérience **Marc SIBOLD** a constaté que les budgets initiaux étaient souvent surévalués et qu'il valait mieux avoir un budget petit et tenu plutôt qu'un budget trop important et non respecté.
- En facilitant les prises de décision au niveau du CODIR avec l'appui de certains de ses Membres. Il faut cependant bien déterminer quel type de population former pour évoluer à l'international.

En conclusion l'importance culturelle est grande et doit être prise en compte pour être efficace.

**Question de la salle :** *Quelle est votre vision sur les contraintes au niveau français de l'obligation légale de formation?*

**Réponse de Marc SIBOLD :**

L'obligation légale en France me paraît plutôt un inconvénient qu'un avantage. La France est un des rares pays existe cette obligation légale, mais la question n'est pas tant de dépenser de l'argent pour la formation que de mesurer l'efficacité de cette formation et la façon dont le budget est réparti entre les différentes catégories de personnels. Or, du fait de l'obligation légale, la mesure de l'efficacité de la formation n'est pas toujours prise en compte puisque la dépense est contrainte. A l'international au contraire, il existe plus cette préoccupation de l'utilité de l'investissement en formation. Les équipes de formation sont plus impliquées, le sentiment d'appartenance est plus fort.

La formation ne doit pas être une « récompense » ou la formation ou un « droit » sans mesure de son efficacité et de son impact.



---

**Question de la salle :** *Comment se passe la négociation sociale sur la formation dans les autres pays?*

**Réponse de Marc SIBOLD :**

Tout dépend des pays, de la culture et du droit local. À Singapour, par exemple, il y a une obligation de négocier avec la centrale syndicale, mais le climat social est différent de ce qu'il est en France et le dialogue est moins conflictuel. En Allemagne le comité d'entreprise doit donner son accord obligatoirement et non simplement être consulté comme en France.

Dans la plupart des pays africains il existe peu d'obligations légales, notamment en matière de négociation.

## **A l'issue de ces présentations Cécile de CALAN fait la synthèse des réponses des participants aux trois questions posées.**

**Qu'est-ce qu'une action qui a bien marché?**

- atteindre les objectifs.
- des acquis qui sont utiles.
- une satisfaction pour les acteurs de l'entreprise.
- un diplôme, un titre.
- des effets pour le business.

**Quels arguments peuvent convaincre votre direction d'investir dans une action?**

- un bon ROI.
- cela coûte moins que cela ne rapporte.
- il y a risque de ne pas le faire.
- cela répond à un besoin, à un problème.
- c'est en lien avec les objectifs de l'entreprise.

**Quelles sont les limites à l'approche R.O.I dans votre métier?**

- la difficulté de la mesure.
- la question de temporalité, à quel terme on mesure.
- le temps que ça prend pour le DRH.
- c'est du déclaratif.
- est-ce que les hiérarchiques permettent cette mise en pratique.
- le problème de l'accès aux informations.

---

Elle remercie les participants de s'être livrés à cet exercice qui fait apparaître les points clés des réponses à ces trois questions, les nombreux parallèles entre le R.O.I. pour le marketing et pour la formation et qui peuvent être mis en perspective avec ce qui a été développé par les intervenants.

### **Denis REYMOND, tire la conclusion de la matinée.**

Il apparaît deux ou trois tendances de fond de la formation.

- L'articulation entre la formation et la GPEC.

On ne perçoit plus seulement la formation avec ce côté dépense obligatoire. On a bien un maillage avec la formation en articulation avec la GPEC qui apparaît dans les entreprises.

La question de l'obligation de dépenser se double d'une réflexion sur la formation en termes d'utilité. Il faut évaluer les capacités de l'entreprise pour connaître les besoins en formation et développer les compétences de la GPEC en matière de formation.

- Le fait qu'aujourd'hui l'entreprise capitalise des données, dont certaines ont trait à la GPEC, à la compétence des salariés. Les données existent, notamment à travers le passeport formation et l'attention qui y est portée est de plus en plus importante.

- La formation est sortie des mains des formateurs.

L'accès à la formation et à l'information est beaucoup plus large. La formation échappe au cadre de la formation et de la salle. L'évaluation de l'impact dépasse aussi ce cadre-là.

Trois points méritent d'être mis en avant :

- il faut se préoccuper avant de la question : "que veut-on communiquer, sur quoi veut-on agir?".
- il faut faire sortir le R.O.I du rapport financier.
- il faut travailler sur la question de l'émotion, de la valeur de la formation?

---

## **Bibliographie:**

Kirkpatrick D.L. and Kirkpatrick J.D. (2006), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler, 3rd edition.

Le Louarn J.-Y. et Pottiez J. (2010), *Validation partielle du modèle d'évaluation des formations de Kirkpatrick*, 21ème congrès de l'AGRH, 17 au 19 novembre.

## **Webographie :**

<http://www.novancia.fr/>

<http://www.efficienza.fr/>

<http://www.laposte.fr/legroupe>

<http://www.univ-evry.fr/fr/index.html>

<http://www.formation-professionnelle.fr/mathilde-bourdat/> Blog Mathilde BOURDAT de la CEGOS dont un chapitre consacré au R.O.I.

<http://blog.formaeva.com/> Formaeva est une solution en ligne d'évaluation des formations.

**Auteurs du compte-rendu :** LABORDE Séverine et RAKOTOANOSY Séverine du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi), Management des Ressources Humaines à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

**Directrices de la spécialité Master ATOGE :** Gwenaële ROT et Guillemette DE LARQUIER

**Coordinateur pour les travaux de compte rendu :** Jacques PEVET, délégué AFREF

**Contacts AFREF :** Jacques PEVET, Claude VILLEREAU

**Responsable du thème :** Denis REYMOND et Cécile DE CALAN.