

L'évaluation du retour sur investissement de la formation en milieu de travail : indicateurs et méthodes

Yves Chochard, Ph. D.

Professeur à la Faculté des Sciences de l'Éducation

> Yves Chochard, 33 ans, Montréal

Présentation personnelle

> Depuis 2014, Professeur à l'UQAM, Faculté des sciences de l'éducation

> Spécialisation :

- L'évaluation de la formation en milieu de travail
- L'analyse du besoin et l'ingénierie de la formation en milieu de travail
- La formation duale (apprentissage)

> Assistant diplômé à l'Université de Fribourg (2006-2012)

> Responsable formation professionnelle à l'Etat de Fribourg (2011-2013)

Déroulement

1. Résultats d'une recherche sur rendement de la formation
2. Evaluation des effets d'une formation
3. Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »
4. Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »
5. Synthèse
6. Questions

Déroulement

1. Résultats d'une recherche sur rendement de la formation
2. Evaluation des effets d'une formation
3. Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »
4. Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »
5. Synthèse
6. Questions

1 | Question de recherche

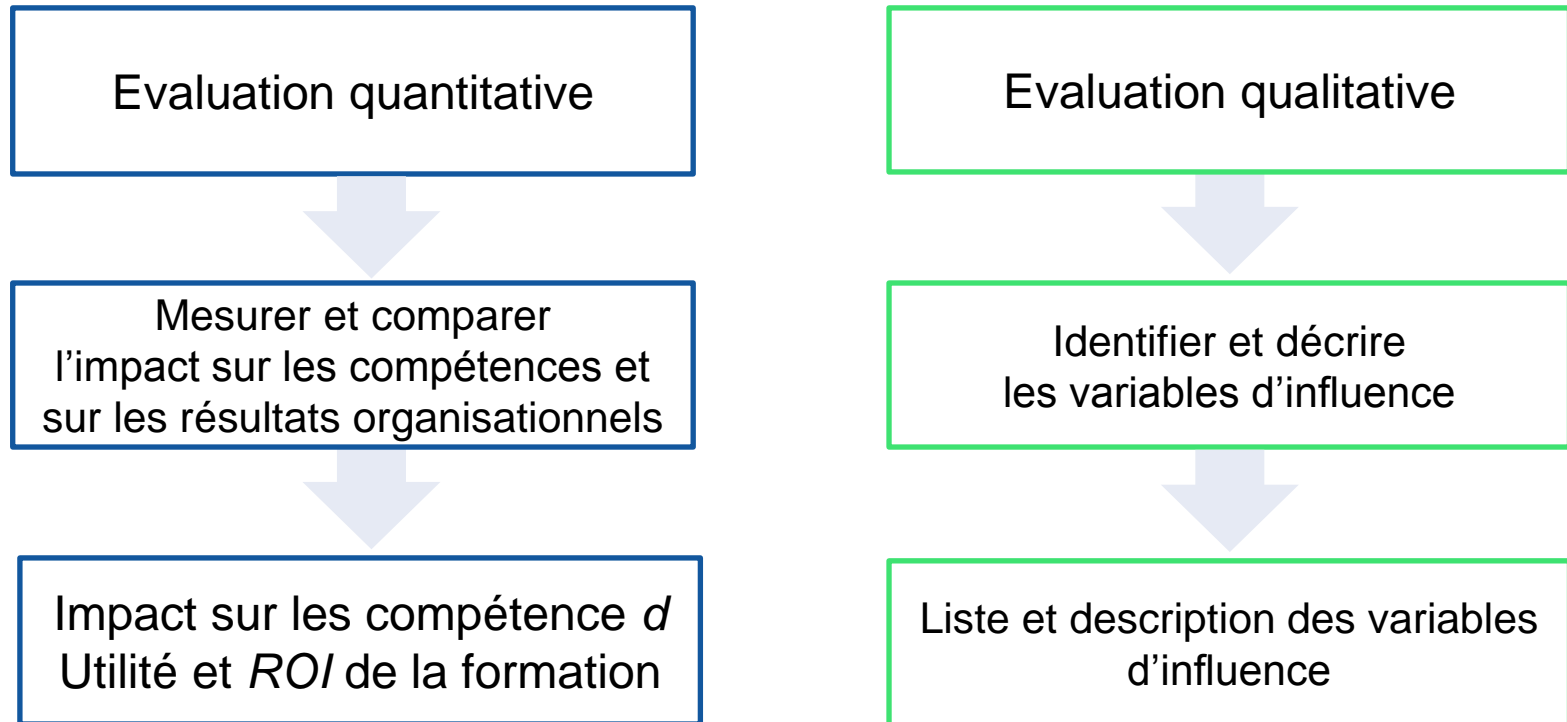
Quelles variables influencent les résultats d'une formation managériale ?

1 | Objectifs de la recherche

1. Comparer les résultats de différentes formations managériales
2. Evaluer le rendement et l'impact sur les compétences
3. Identifier les variables expliquant les différences de résultats

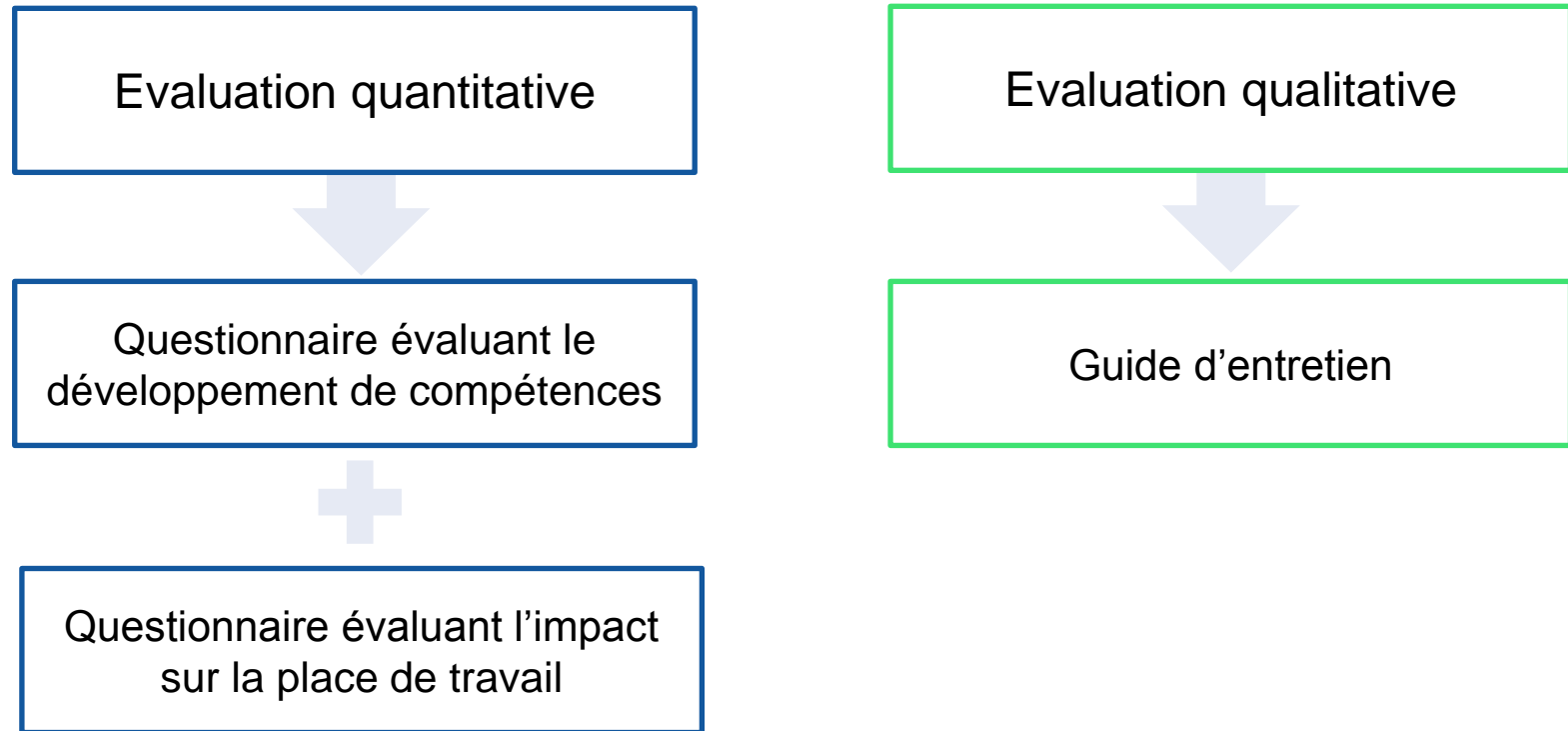
1 | Méthodologie

Evaluation approfondie de chaque formation (étude de cas)



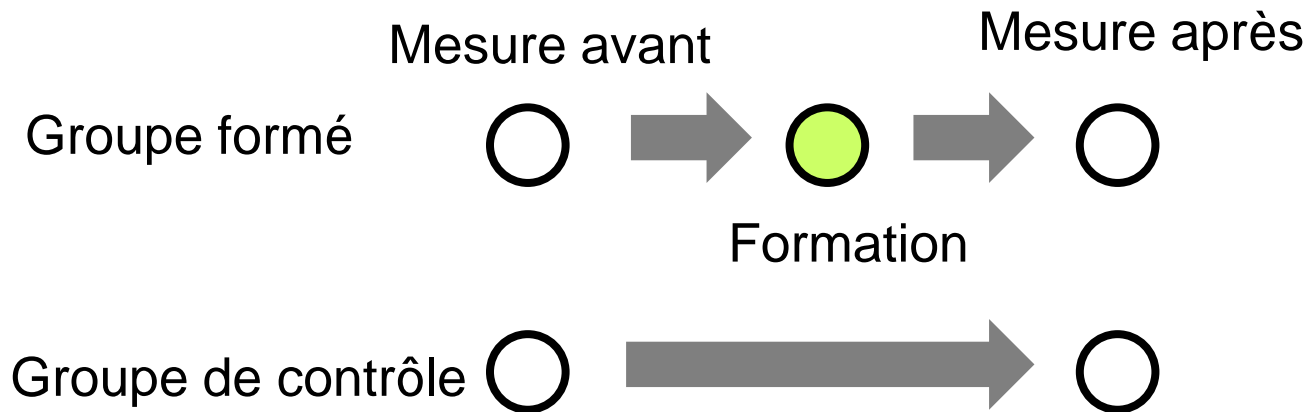
1 | Méthodologie

Instruments d'évaluation



1 | Méthodologie

Protocole de mesure



1 | Formations évaluées

10 formations managériales dans 6 différentes organisations

Entretien d'appréciation (E)

Management (M)

Leadership (L)

Formation E₁
1 jour / 10 pers.

Formation M₁
9 jours / 16 pers.

Formation L₁
11 jours / 13 pers.

Formation E₂
2 jours / 20 pers.

Formation M₅
4 jours / 23 pers.

Formation L₂
13 jours / 17 pers.

Formation E₃
1 jour / 15 pers.

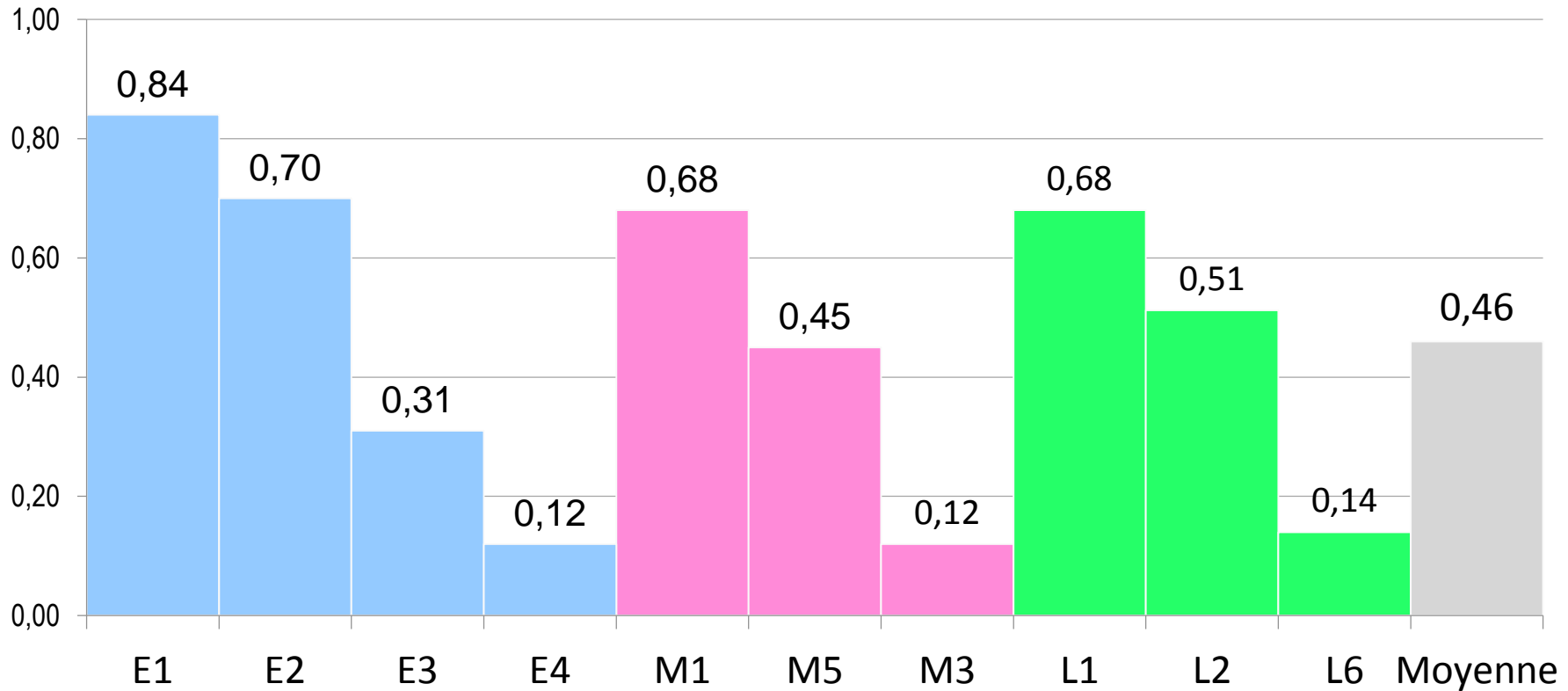
Formation M₃
6 jours / 8 pers.

Formation L₆
5 jours / 14 pers.

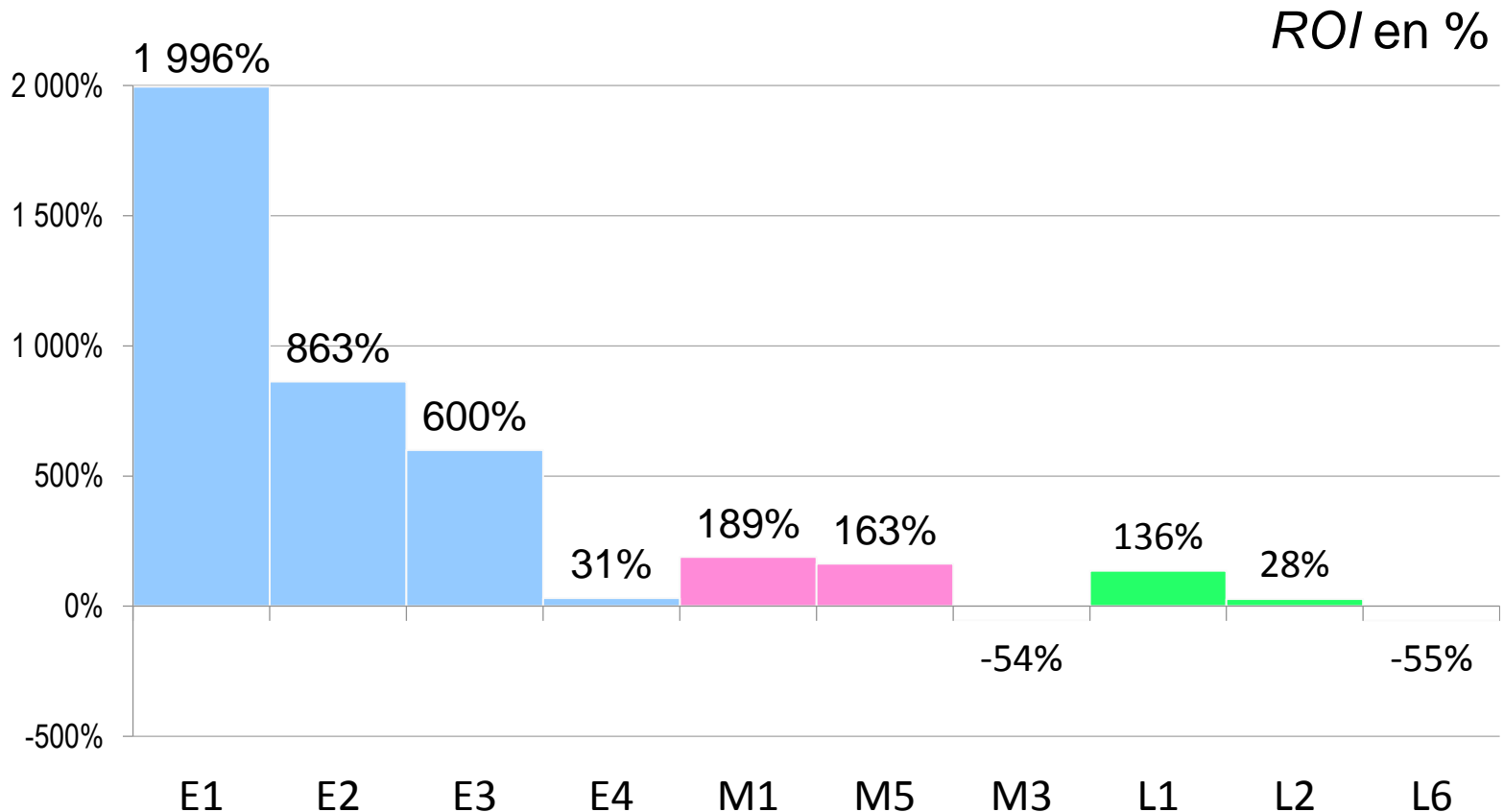
Formation E₄
2 jours / 22 pers.

1 | Résultats quantitatifs : développement de compétences

Effet sur les compétences d (en unité)



1 | Résultats quantitatifs : rendement de la formation



1 | Résultats qualitatifs : variables d'influence

Identification de 15 variables, dont 7 à influence forte

- 1 Soutien du/ de la supérieur/e hiérarchique
- 2 Soutien des collègues
- 3 Opportunités de mise en pratique
- 4 Thématiques abordées durant la formation
- 5 Qualité de la phase d'analyse du besoin
- 6 Attente de la personne formée vis-à-vis de sa formation
- 7 Niveau hiérarchique de la personne formée

1 | Recommandations (1/2)

1. Privilégier des formations managériales de courte durée approfondissant une thématique particulière
2. Développer des instruments complémentaires à la formation (*p. ex. fiche d'appréciation du personnel*)
3. Développer des formations originales, adaptées au contexte de l'organisation

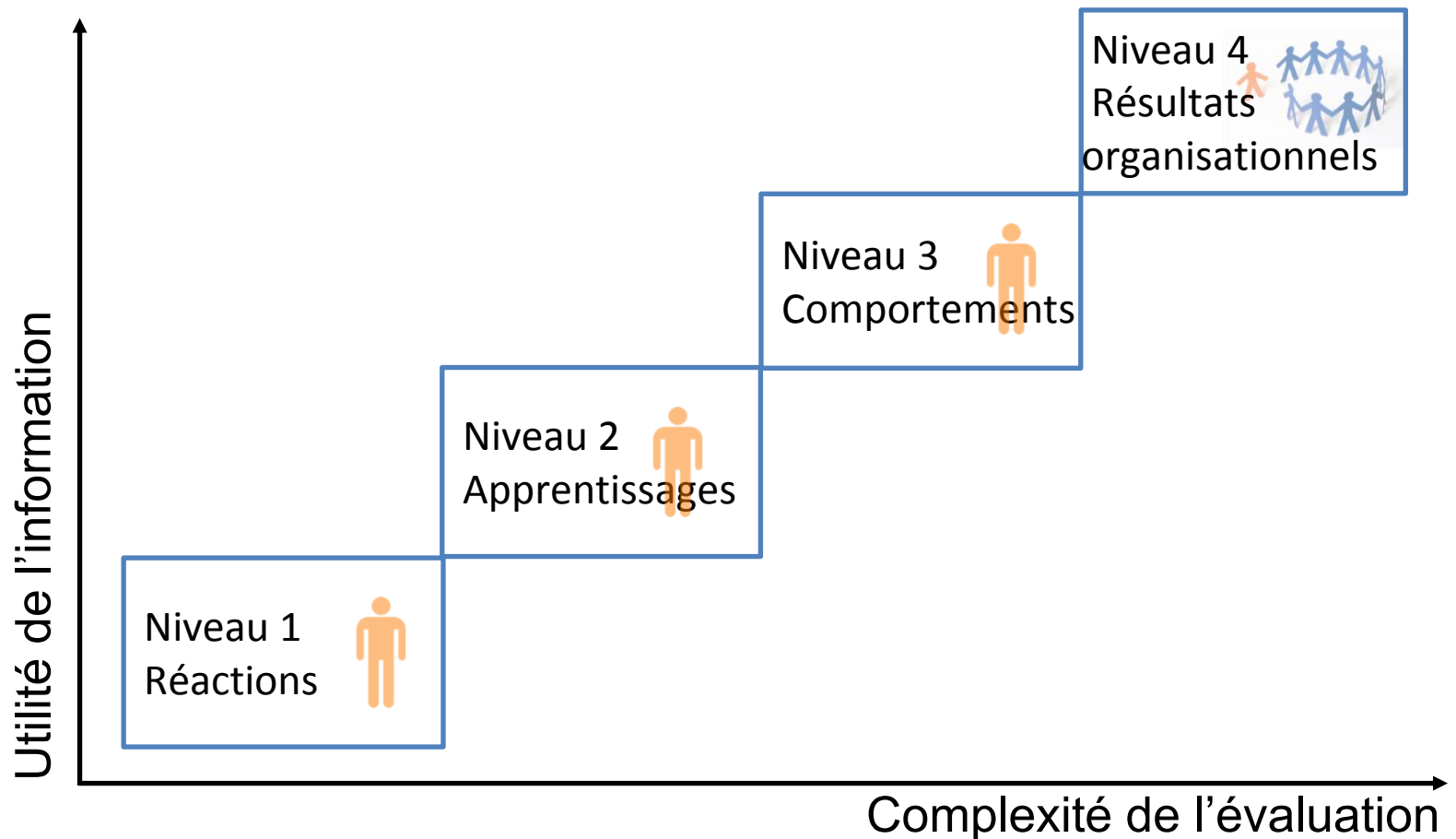
1 | Recommandations (2/2)

4. Impliquer le/la supérieur/e hiérarchique :
 - > Animation de la formation
 - > Implication dans la promotion de la formation
5. Faire un suivi rapproché des personnes autonomes dans leur travail
6. Mettre en place des indicateurs de formation
 - > p. ex. : nombre de personnes formées dans une unité
 - > p. ex. : nombre de formations déjà suivies
7. Interroger les personnes formées sur leurs attentes personnelles

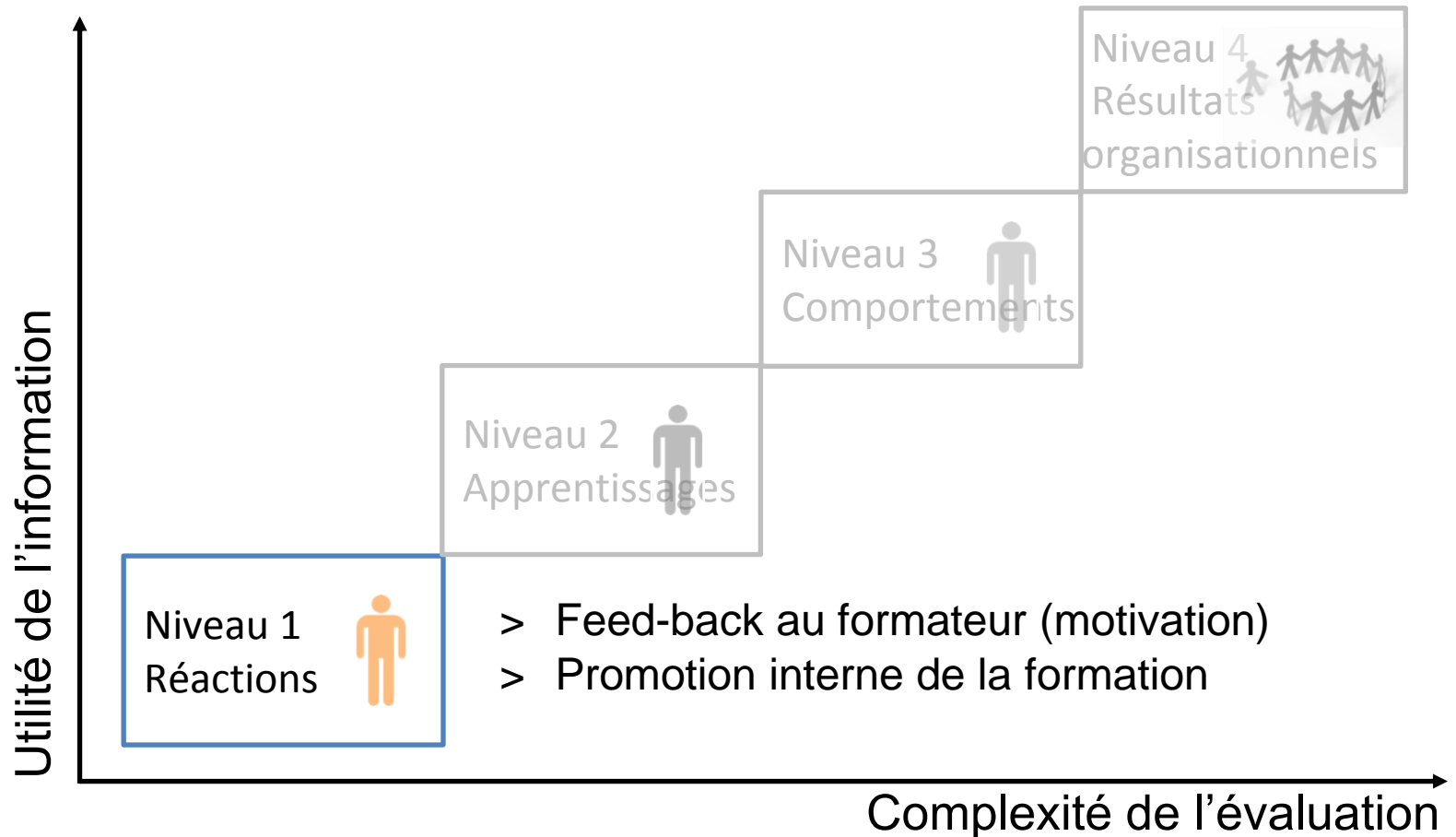
Déroulement

1. Résultats d'une recherche sur rendement de la formation
2. Evaluation des effets d'une formation
3. Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »
4. Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »
5. Synthèse
6. Questions

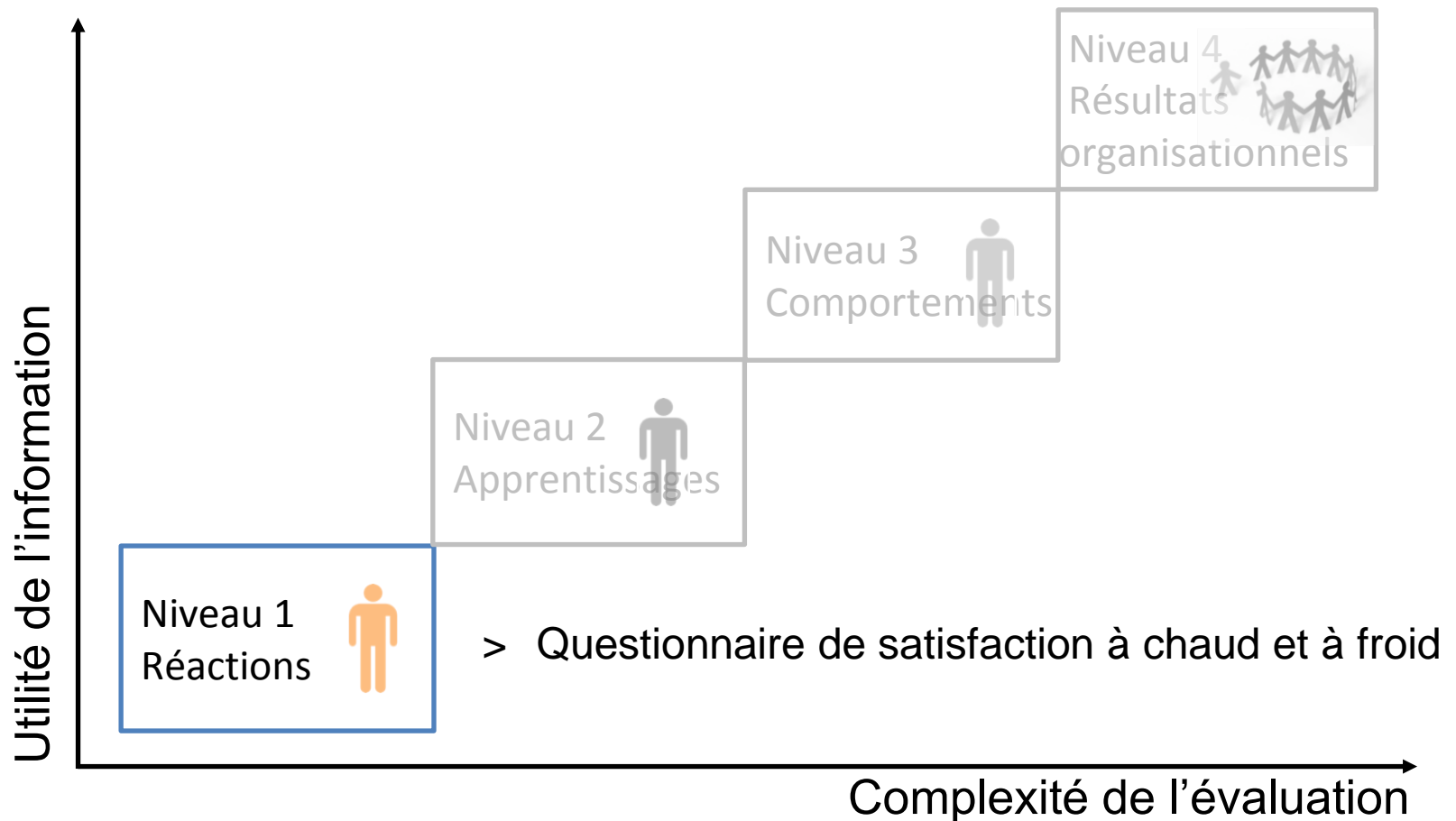
2 | Evaluation des effets d'une formation



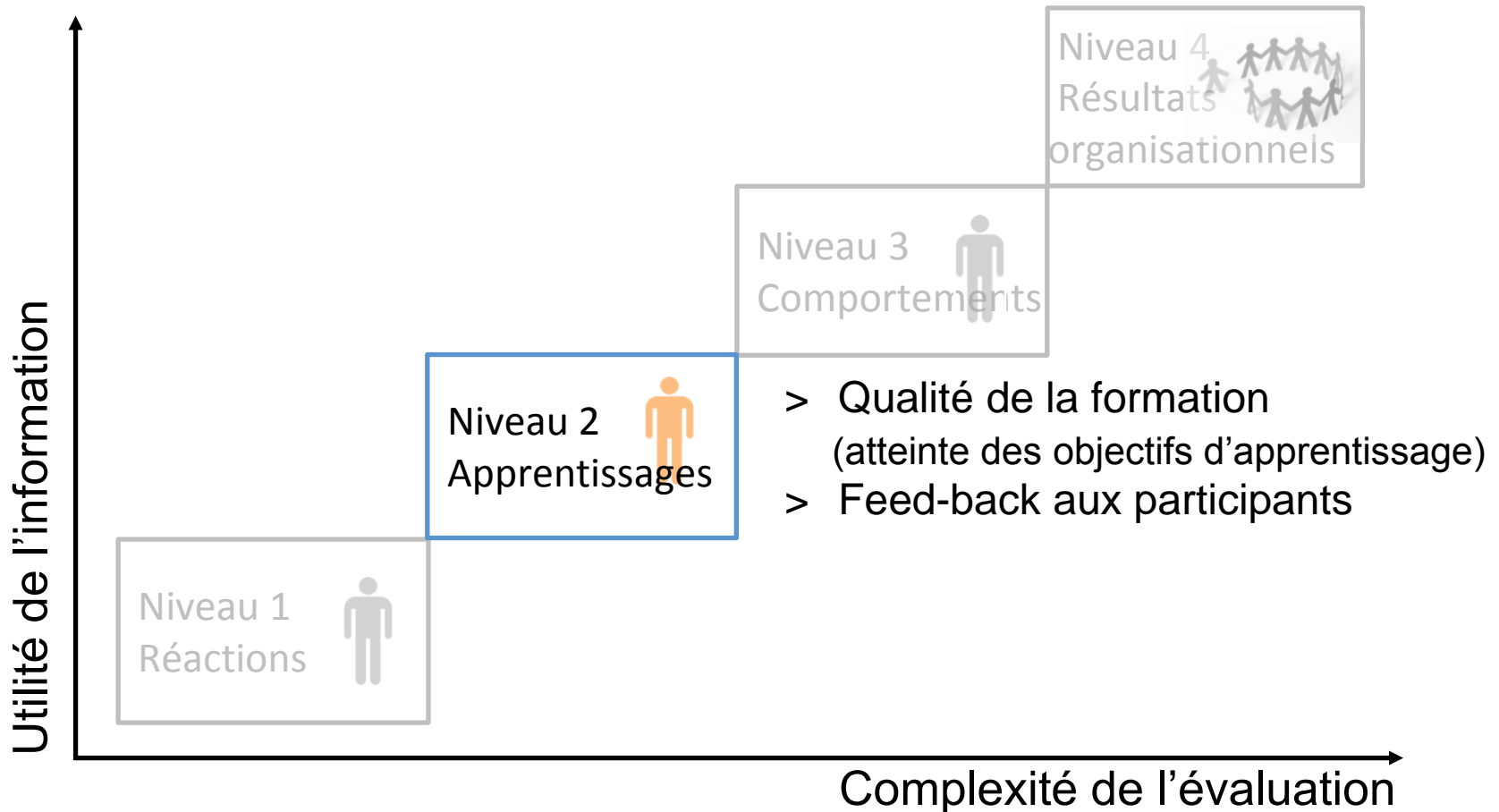
2 | Evaluation des effets d'une formation



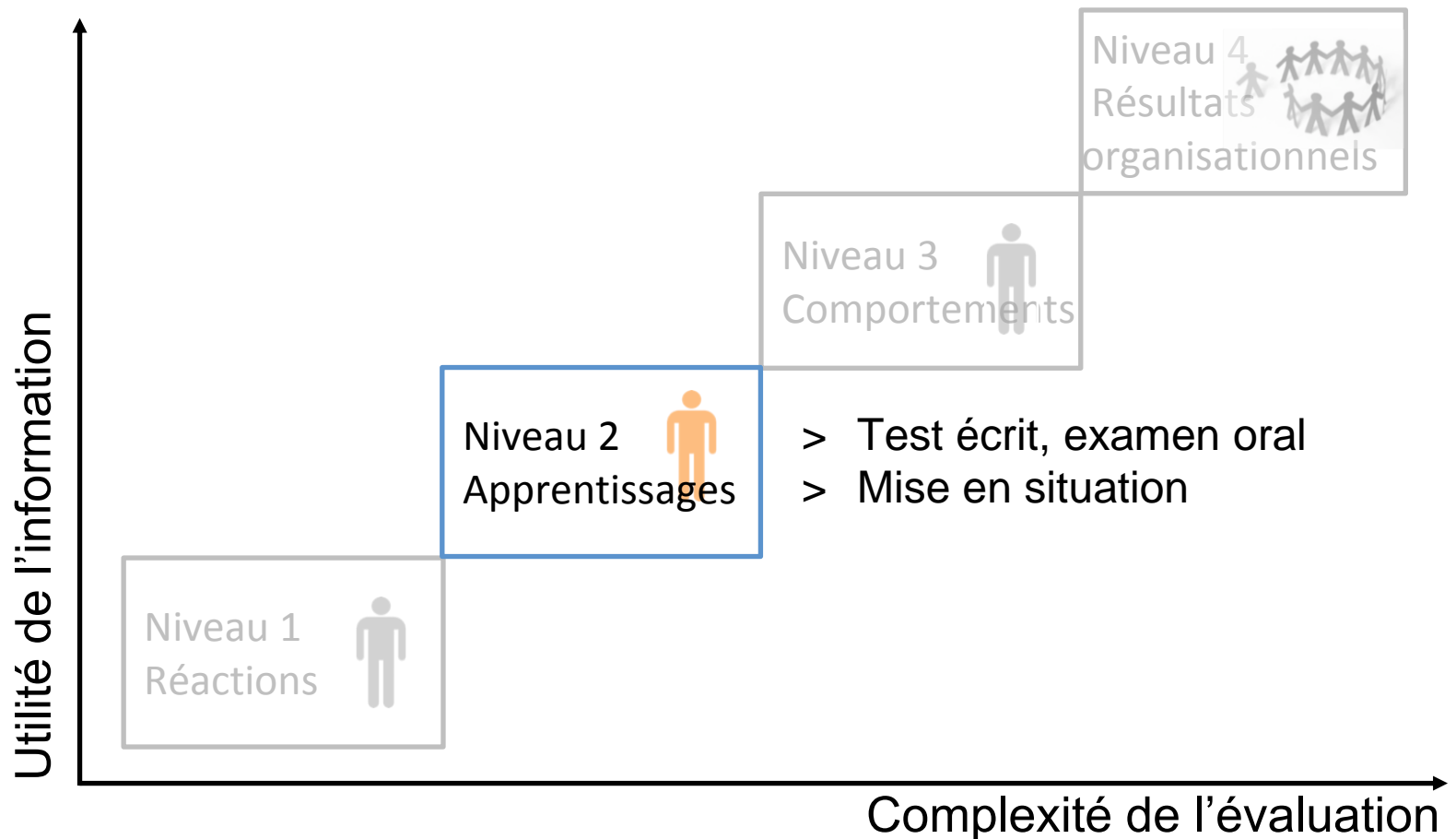
2 | Evaluation des effets d'une formation



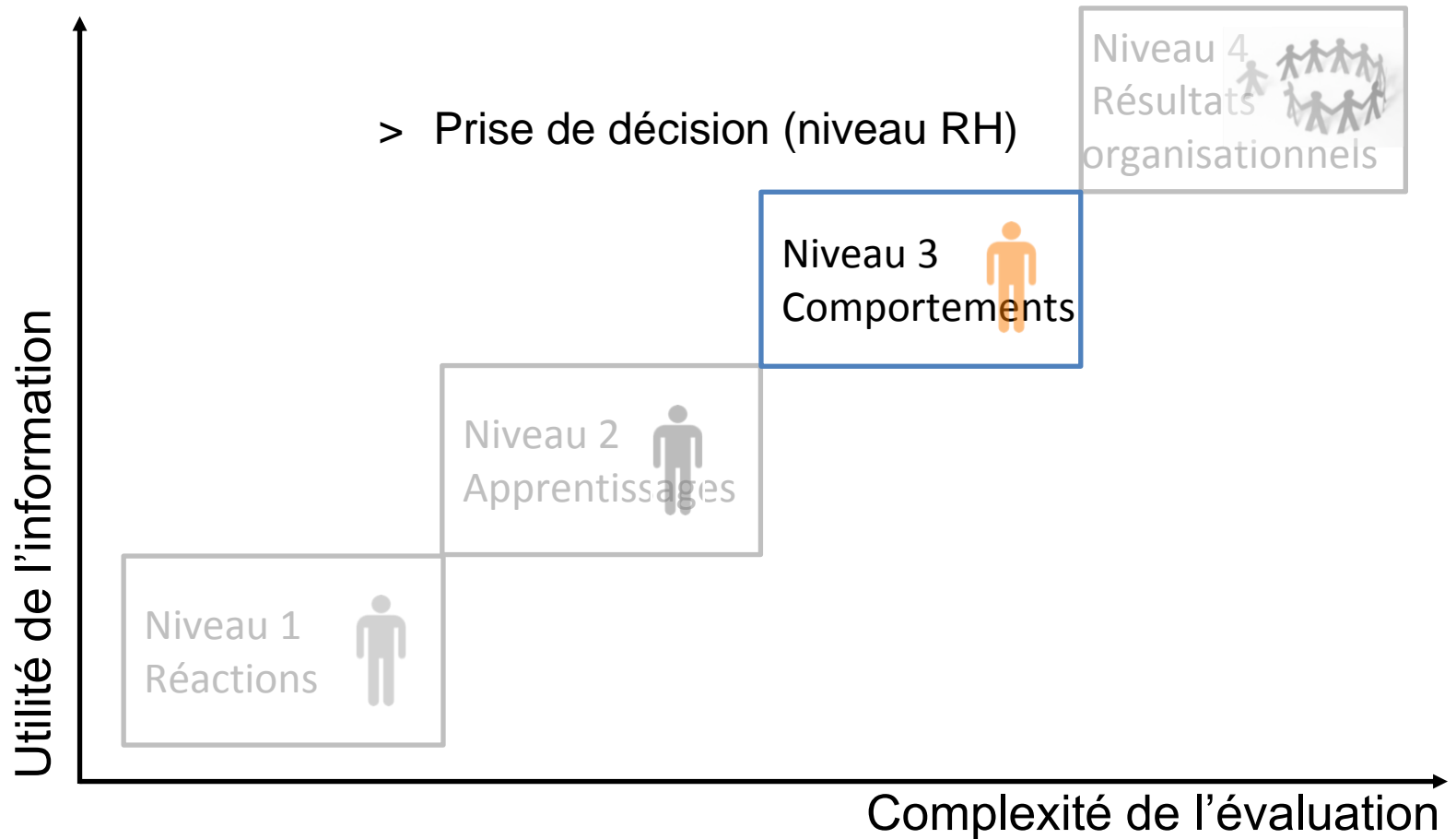
2 | Evaluation des effets d'une formation



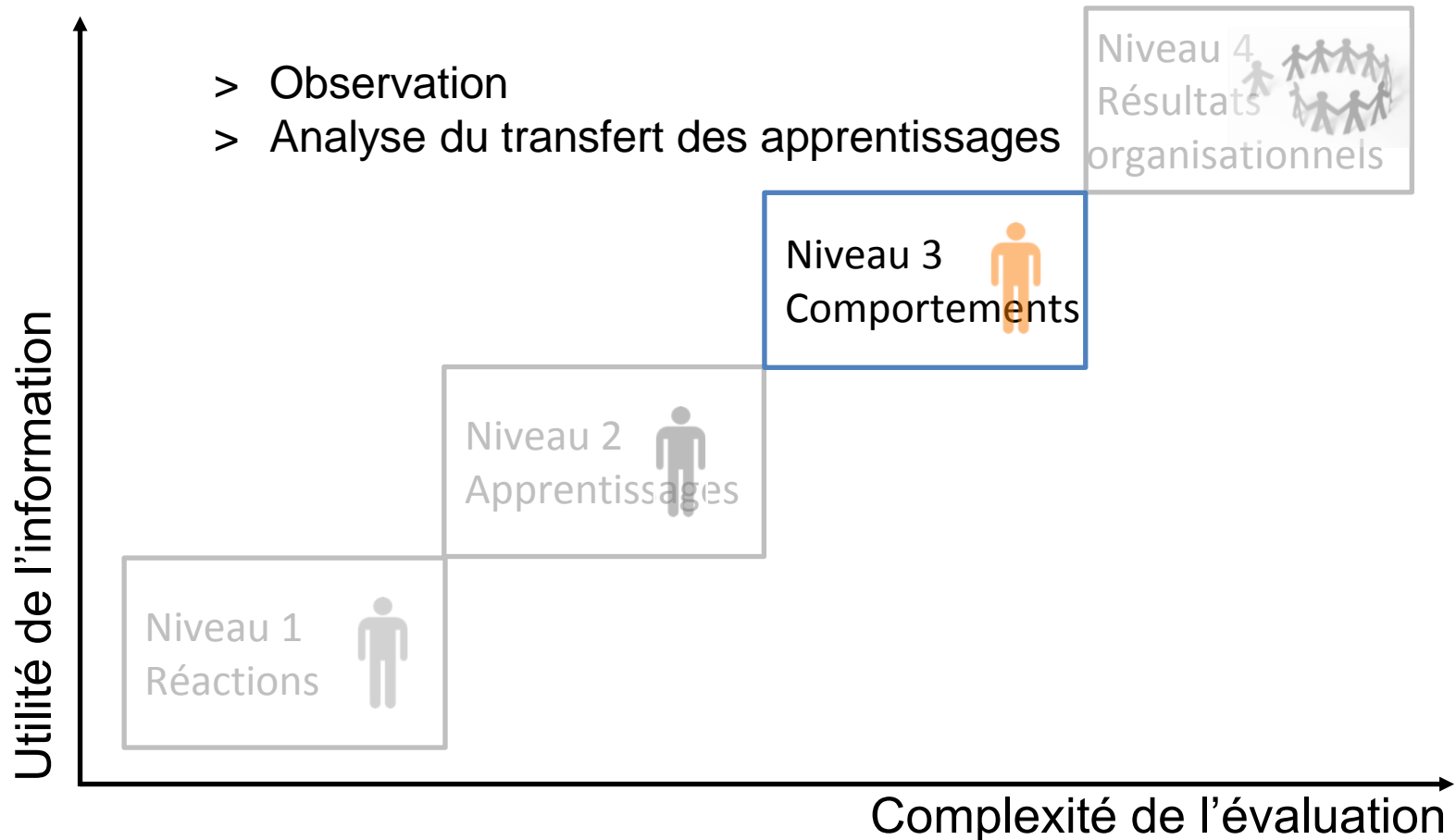
2 | Evaluation des effets d'une formation



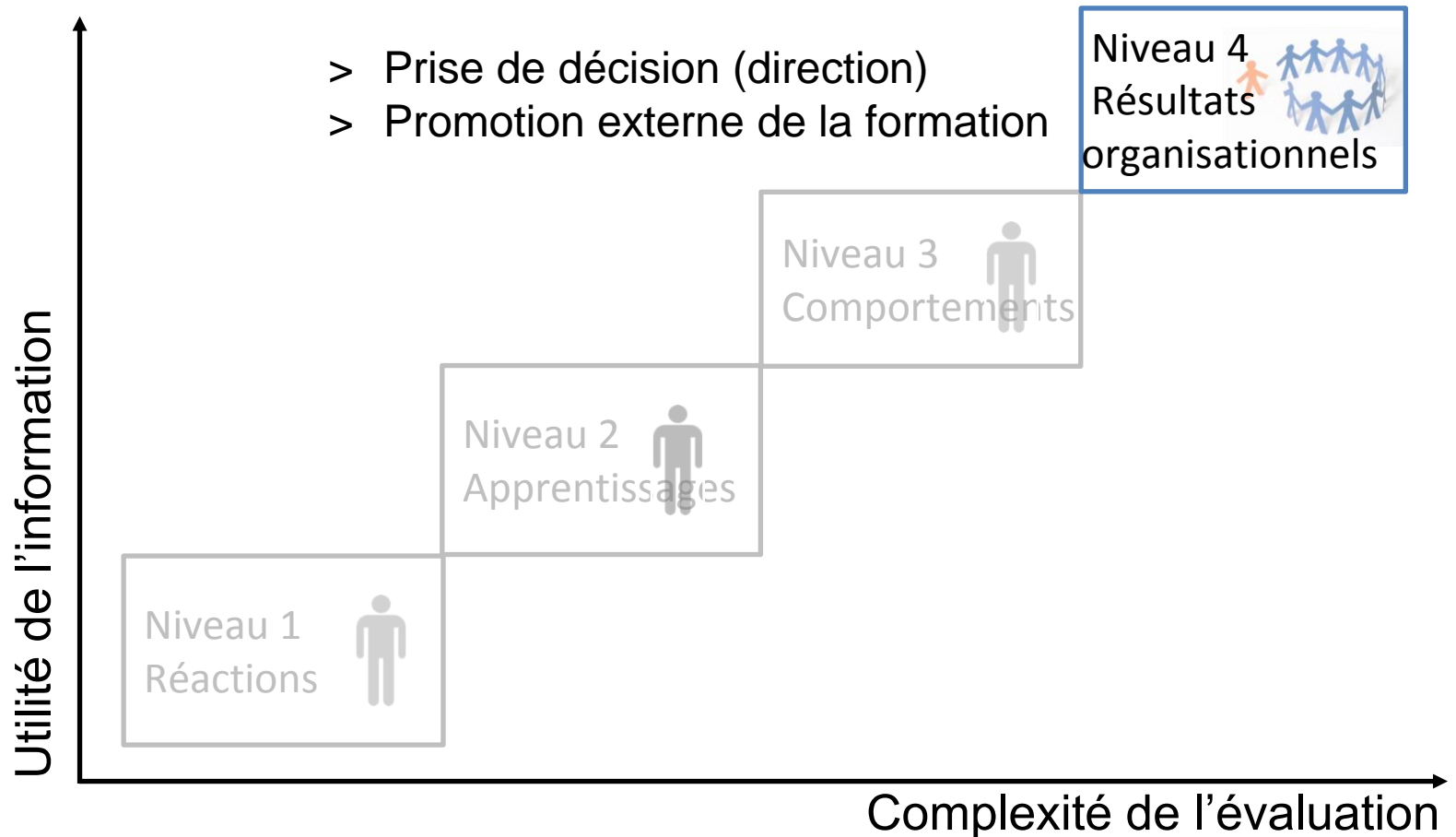
2 | Evaluation des effets d'une formation



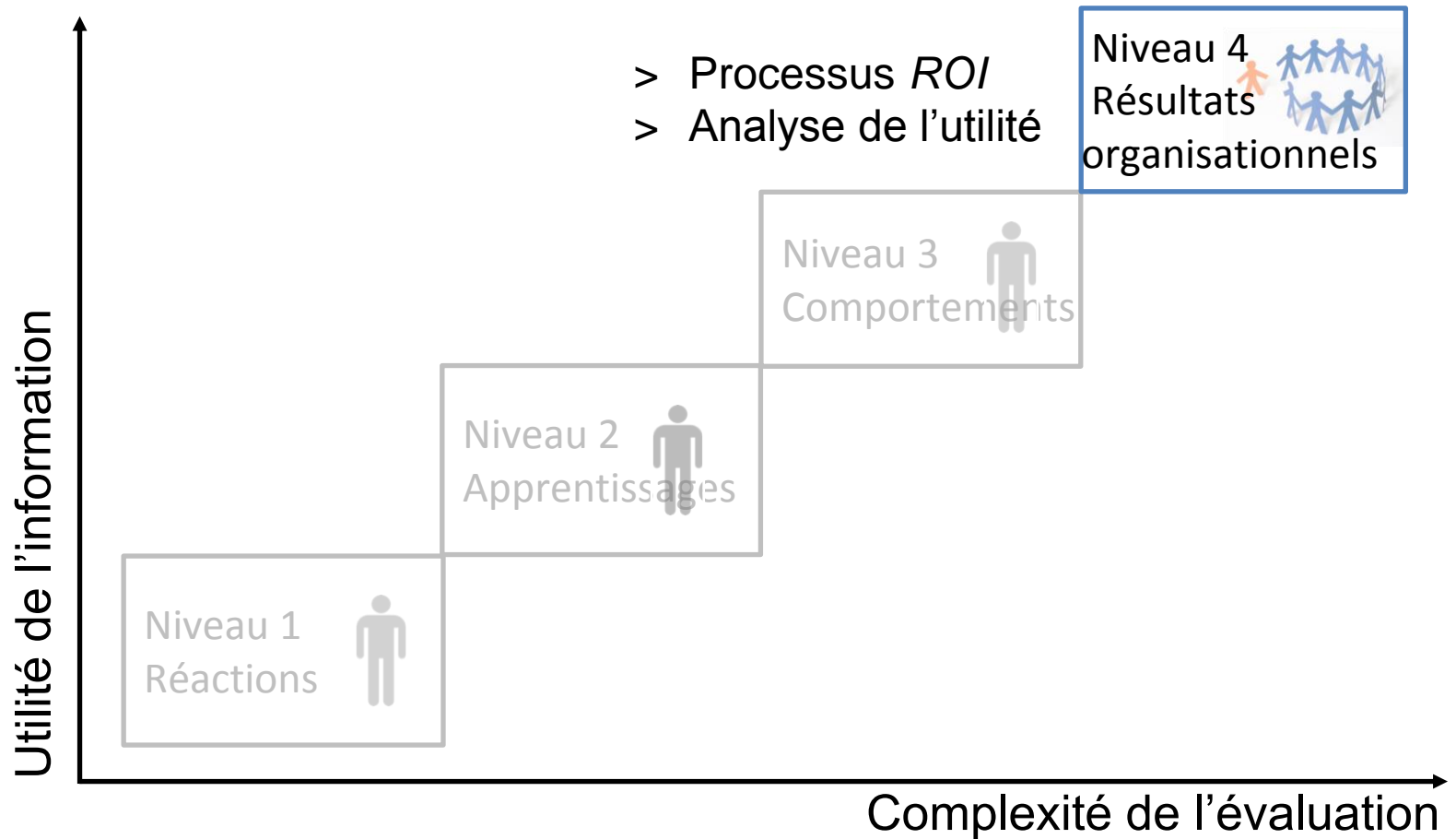
2 | Evaluation des effets d'une formation



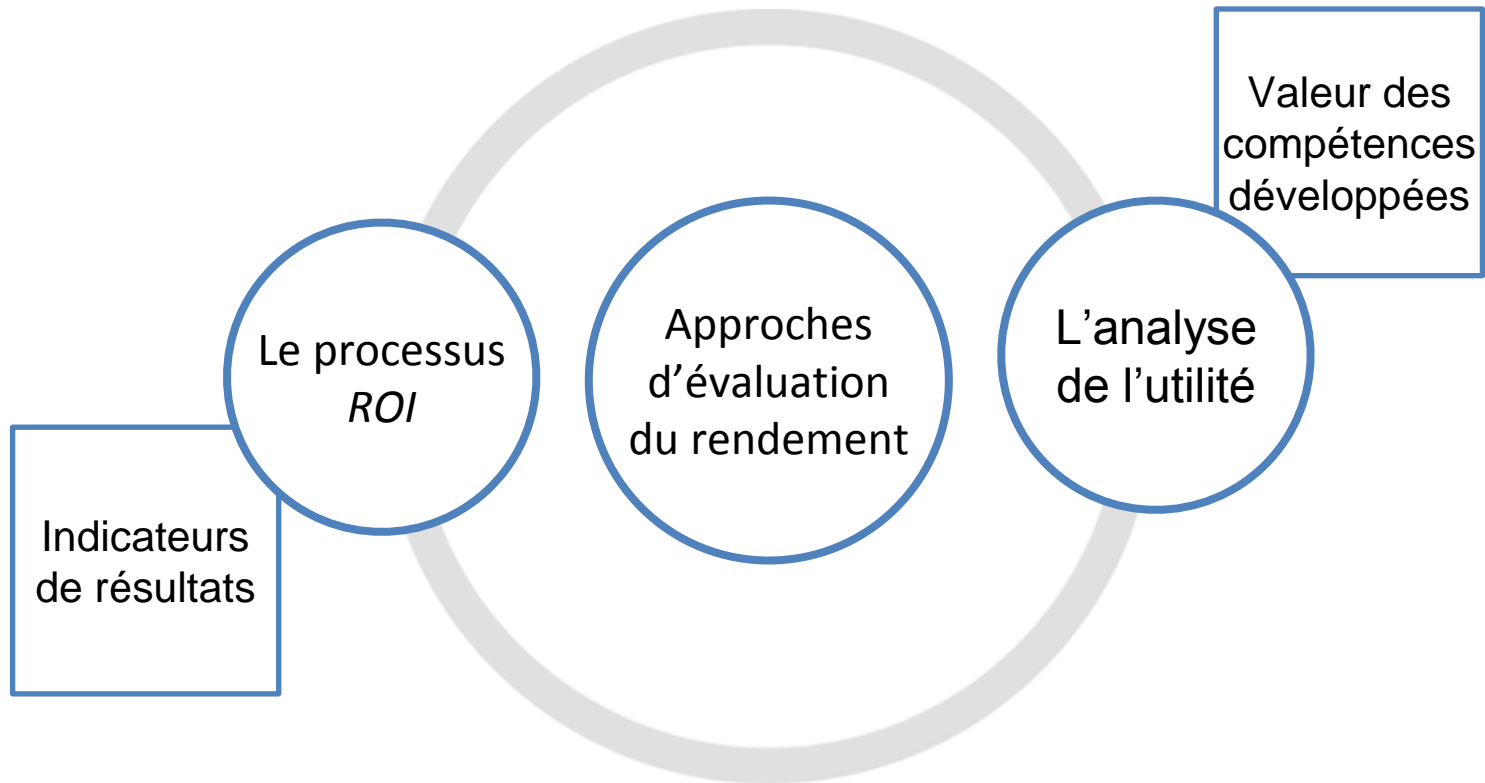
2 | Evaluation des effets d'une formation



2 | Evaluation des effets d'une formation



2 | Evaluation des effets d'une formation



Déroulement

1. Résultats d'une recherche sur rendement de la formation
2. Evaluation des effets d'une formation
- 3. Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »**
4. Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »
5. Synthèse
6. Questions

3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »

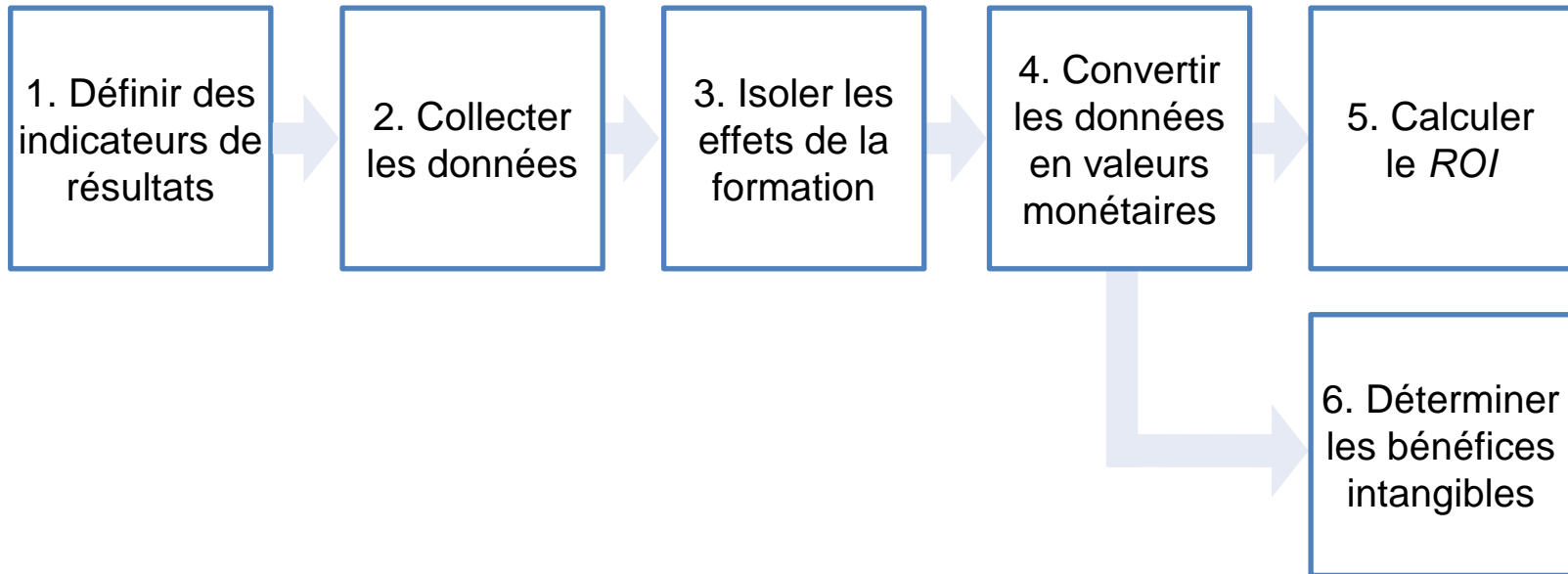
Méthode basée sur des indicateurs de résultats

- > p. ex., nombre de contrats signés
- > p. ex., temps de traitement d'un appel
- > p. ex., amélioration de la qualité d'un produit ou d'un service

Méthode à favoriser lorsque :

- > les indicateurs sont peu nombreux
 - > les indicateurs sont déjà mesurés ou faciles à mesurer
 - > les indicateurs sont pertinents pour toutes les personnes formées
-
- Evaluation de formations techniques
 - Evaluation de formations commerciales

3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »



3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »

1. Définir des indicateurs de résultats

- > Informateur sur un aspect mesurable (*hard data*) ou
- > Informateur sur un aspect observable (*soft data*)
- > Lié à un mode et à une fréquence d'extraction de l'information
- > Lié à des critères de jugement
- > Lié à des décisions

3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »

1. Définir des indicateurs de résultats

Indicateur quantitatif (*hard data*)

Taux de roulement du personnel

Échéances

Nombre de plaintes des clients

Quantité produite ou vendue

Chiffre d'affaire

Économies réalisées

Indicateur qualitatif (*soft data*)

Réaction des employés

Principale compétence développée

Nouvelles idées

3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »

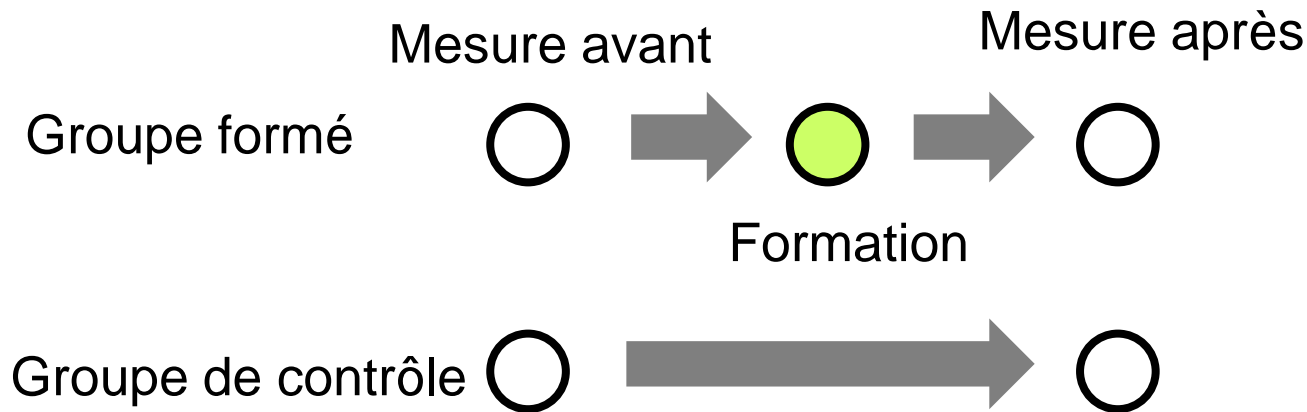
2. Collecter
les données

- > Entretien
- > Observation
- > Dispositif d'information de l'organisation
- > ...

3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »

3. Isoler les effets de la formation

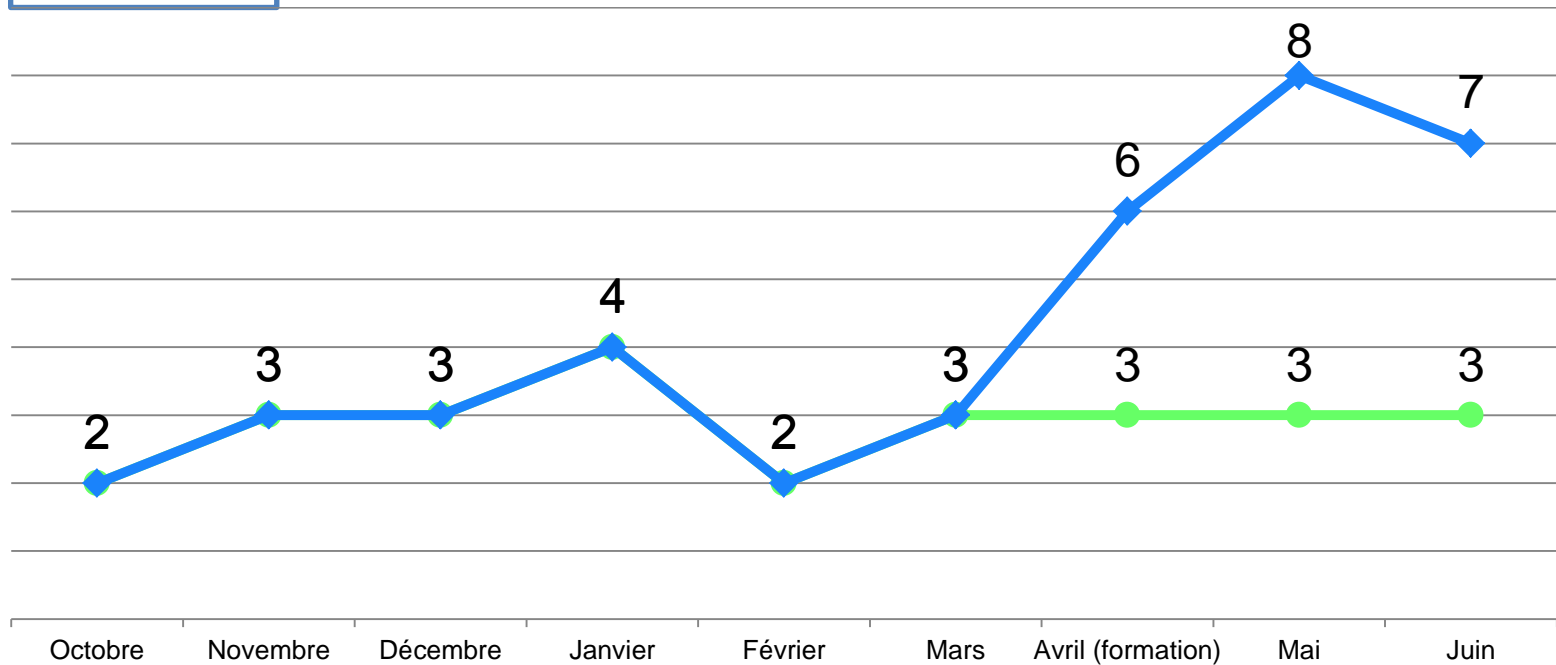
Méthode d'isolement 1 : groupe de contrôle



3 | Méthode d'évaluation du « processus ROI »

3. Isoler les effets de la formation

Méthode d'isolement 2 : ligne de tendance



3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »

3. Isoler les effets de la formation

Méthode d'isolement 3 : avis d'expert

Estimation de la part de l'évolution due à la formation par :

- > La personne formée
- > Son/sa superviseur
- > Le/la directeur/trice de production
- > ...

Exemple de question :

« A votre avis, cette évolution de résultat est-elle due à la formation? »

« Quel est votre degré de certitude par rapport à votre réponse? »

3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »

4. Convertir
les données
en valeurs
monétaires

- > Parfois impossible (*soft data*)
- > Données de production facilement convertibles
- > Conversion du gain de temps au moyen de la rémunération
- > Amélioration de la qualité exprimée en économie de coûts
- > Utilisation de données externes (p. ex. rapport gouvernementaux)
- > Estimation par les experts (participant, supérieur)

3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »

5. Calculer
le *ROI*

Indicateur le plus utilisé pour exprimer le rendement d'une formation

$$ROI = \frac{\text{Bénéfices de la formation} - \text{coûts de la formation}}{\text{coûts de la formation}} \times 100\%$$

- > $ROI = 0$: Seuil de rentabilité (aucun bénéfice, aucune perte)
- > $ROI > 0$: Bénéfices nets générés par la formation
- > $ROI < 0$: Pertes générées par la formation
- > $ROI = 100\%$: La formation rapporte autant que ce qu'elle a coûté
- > Comparaison possible de différentes formations

3 | Méthode d'évaluation du « processus *ROI* »

6. Déterminer
les bénéfices
intangibles

- > Effets, apports de la formation non-monétisables
 - p. ex., augmentation de la satisfaction au travail
 - p. ex., engagement accru pour l'organisation
 - p. ex., amélioration du travail d'équipe
 - p. ex., réduction des conflits

- > Présentation sous forme de bénéfices intangibles

3 | Etude de cas 1 : formation à la vente

La formation évaluée est une formation à la vente organisée par l'entreprise Dell à l'attention de 57 de ses commerciaux. Les objectifs de formation sont notamment (1) de négocier des contrats plus lucratifs avec les clients, (2) de réduire la durée des cycles de négociation, (3) d'augmenter la fidélité des clients.

3 | Etude de cas 1 : résultats

Frais de participation :	699 \$ / personne
Coût de l'évaluation :	12'000 \$
Bénéfices :	6'799 \$ / personne
<i>ROI</i> :	648 %

3 | Etude de cas 1 : questions

Indicateur(s) de résultat utilisé :

?

Méthode de récolte des données :

?

Méthode d'isolement de l'effet :

?

Stratégie de conversion des données :

?

Bénéfices intangibles :

?

3 | Etude de cas 2 : formation « anglais comme deuxième langue »

La formation évaluée est une formation à « l'anglais comme deuxième langue ». Il s'agit d'une formation en ligne suivie par 426 employés d'une multinationale active dans le domaine de la génétique. L'objectif est de développer les compétences linguistiques de chacun selon son niveau d'anglais.

3 | Etude de cas 2 : résultats

Frais de participation : 305 \$ / personne

Bénéfices : 702 \$ / personne

ROI: 95 %

3 | Etude de cas 2 : questions

Indicateur(s) de résultat utilisé :

?

Méthode de récolte des données :

?

Méthode d'isolement de l'effet :

?

Stratégie de conversion des données :

?

Bénéfices intangibles :

?

Déroulement

1. Résultats d'une recherche sur rendement de la formation
2. Evaluation des effets d'une formation
3. Méthode d'évaluation du « processus ROI »
- 4. Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »**
5. Synthèse
6. Questions

4 | Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »

Méthode basée ...

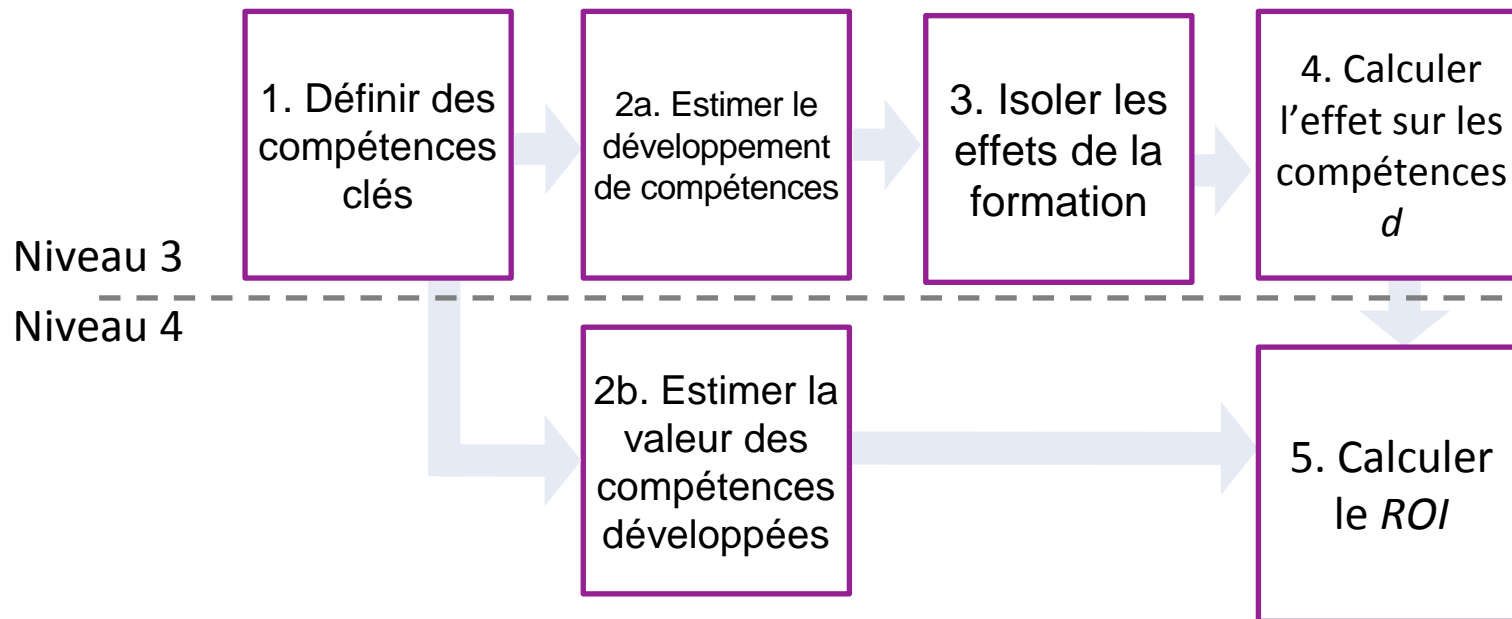
... sur les compétences développées par la formation

... sur une estimation de leur valeur par le biais des activités touchées

Méthode à favoriser lorsque :

- > la formation développe des compétences variées
 - > les indicateurs de résultat sont difficiles à définir
 - > les personnes formées ont des activités très différentes
-
- Evaluation de formations visant des compétences « soft »
 - Evaluation de formations managériales

4 | Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »



4 | Exercice

1. Définir des
compétences
clés

Dans la liste de compétences ci-après,
sélectionnez les 3 compétences les plus pertinentes à évaluer
dans le cadre d'une formation d'accueil à la clientèle

4 | Exercice

- Je me montre disponible pour mes collègues
- Je m'exprime de façon claire et précise
- En français, je rédige des textes simples et sans faute d'orthographe
- Je dialogue avec autrui en anglais
- J'argumente de manière convaincante
- Je mets volontiers mes connaissances à disposition
- J'applique de manière autonome les principales bases légale
- J'organise efficacement mes prochaines activités
- Je participe activement à la résolution des conflits qui me touchent
- J'apporte ma contribution à un projet
- Je mets régulièrement à jour mes connaissances techniques
- Je fixe des objectifs précis, mesurables et réalisables
- Je crée un climat de confiance

4 | Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »

1. Définir des compétences clés

- > Questionnaire d'évaluation de 15 à 50 compétences
- > Sélection des compétences liée à la performance au travail
- > Énoncé synthétique de chaque compétence
- > Expression des compétences sous forme de comportement observable
- > Échelle de mesure suffisamment sensible (au min. 5 points)
- > Relecture / test du questionnaire pour la compréhension des compétences

4 | Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »

2a. Estimer le développement de compétences

- > Questionnaire complété par la personne formée et/ou son superviseur
- > Questionnaire complété avant la formation
- > Questionnaire complété après la formation

4 | Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »

3. Isoler les effets de la formation

- > Mêmes méthodes que précédemment :
 - > Groupe de contrôle
 - > Ligne de tendance
 - > Avis d'experts (personne formée, superviseur)

4 | Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »

4. Calculer
l'effet sur les
compétences
d

- > Calcul d'un score avant la formation = niveau de compétence avant
- > Calcul d'un score après la formation = niveau de compétence après
- > Calcul d'une évolution (score après – score avant) = développement de compétences
- > Standardisation du résultat (effet *d*) pour pouvoir le comparer à celui d'autres évaluations

4 | Exercice

2b. Estimer la valeur des compétences développées

Veillez passer en revue le questionnaire a « lien entre formation et poste de travail » puis répondez aux questions suivantes :

1. Quel est le pourcentage total des activités touchées par la formation ?
2. En admettant un salaire annuel de 60'000 \$, quelle est la valeur initiale des activités touchées par la formation ?
3. A quel niveau se monte la performance globale de la personne évaluée ?

4 | Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »

2b. Estimer la valeur des compétences développées

Objectif : lier les compétences développées avec les activités du poste de travail

- > Donner une valeur aux activités en tenant compte :
 - de l'importance relative de chaque activité
 - du coût total du poste (rémunération)
 - de la performance au travail (expérience)
- > Résultat : valeur monétaire d'une unité de gain de compétences (*SD*) (*SD* habituellement entre 10'000 \$ et 20'000 \$)
- > Récolte des données par questionnaire

4 | Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »

5. Calculer
le *ROI*

Calcul de l'utilité de la formation U

$U = n \times d \times SD$ où n = nombre de personnes formées

- > Calcul des coûts de la formation
- > Calcul simple du *ROI* à partir du coût et de l'utilité

Déroulement

1. Résultats d'une recherche sur rendement de la formation
2. Evaluation des effets d'une formation
3. Méthode d'évaluation du « processus ROI »
4. Méthode d'évaluation de « l'analyse de l'utilité »
- 5. Synthèse**
6. Questions

5 | Synthèse

- ✓ Sélection du type de résultats à évaluer (modèle de Kirkpatrick)
- ✓ Evaluation du rendement sur la base d'indicateurs de résultats (Processus *ROI*)
- ✓ Evaluation du rendement sur la base des compétences développées
(analyse de l'utilité)
- ✓ Conception de l'évaluation lors de la conception de la formation
- ✓ Présentation des apports et limites de l'évaluation réalisée
- ✓ Présentation de données quantitatives (impact) et qualitatives (compréhension)

Merci de votre attention !



Yves Chochard

Université du Québec à Montréal, Département d'éducation et formation spécialisées, bureau N 5410

C.P. 8888, Succursale Centre-ville, Montréal (Québec), Canada, H3C 3P8

Tél. prof. : 011.514.987.3000 poste 4992 | Courriel : yves.chochard@uqam.ca

L'évaluation du retour sur investissement de la formation

58

Références bibliographiques

- > CHOCHARD Y. , 2012, *Les Variables Influençant le Rendement des Formations managériales, Une Etude de Cas Multiple Suisse par la Méthode de l'Analyse de l'Utilité*, Université de Fribourg, 416 p.
- > CHOCHARD Y., 2010, *Et si on évaluait le rendement de la formation en entreprise sur la base des compétences développées par le personnel ? Présentation d'une nouvelle approche*, Bulletin de l'Observatoire Compétences-Emplois, vol. 1, no 2, 1-14.
- > DUNBERRY A., PECHARD C., 2007, *L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives*, Rapport de projet de recherche « Analyse des pratiques d'évaluation de formation et de son rendement dans des entreprises performantes », CPMT, UQAM, Montréal (Canada).
- > KRAIGER K. 2002, Decision-based evaluation, 331-375, dans *Creating, implementing and managing effective training and development, State-of-the-art lessons for practice*, San Francisco : Jossey-Bass, 448 p.
- > Le LOUARN J.-Y., WILS T., 2001, *L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Editions Liaisons, Paris (France), 264 p.
- > MORROW C., JARRETT Q. RUPINSKI M., 1997, An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training, *Personnel Psychology*, vol. 50, n° 1, 91-119.
- > NATHAN E. P. ,2009, Determining the ROI of an online English as a second language program. *Performance Improvement*, vol. 40 n° 6, 39–48.
- > PHILLIPS J. J., 1997, *Return On Investment in training and performance improvement programs*, Gulf, Houston (Texas, Etats-Unis), 420 p.
- > TESORO F. 1998, Implementing an ROI Measurement Process at Dell Computer, *Performance Improvement Quarterly*, vol. 11, n° 4, 103-114.