

JONATHAN POTTIEZ, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE, FORMAEVA

« POUR ÉVALUER LES FORMATIONS, STOP AU R.O.I., VIVE LE R.O.E. »

Le fameux « R.O.I. de la formation » est devenu une expression tarte à la crème, vidée de son sens pour avoir été répétée au fil des années sans jamais amener des preuves concrètes et factuelles de cette hypothétique rentabilité de la formation. Jonathan Pottiez nous explique pourquoi il est préférable de parler de « retour sur les attentes » (Return on Expectations).

Propos recueillis par André Perret, directeur DPM&Associés

Quelle est la réalité du retour sur investissement de la formation ?

Jonathan Pottiez : Parler de « retour sur investissement de la formation » (*Return-on-investment – ROI*) est quasiment un automatisme lorsque l'on évoque les sujets relatifs à l'évaluation de la formation, à son efficacité, à son efficience, etc. Le fameux « ROI de la formation » est ainsi devenu une expression « tarte à la crème » (à ranger à côté de la formation-investissement, de l'investissement-formation, etc.), vidée de son sens pour avoir été répétée au fil des années sans

en attendent depuis longtemps la démonstration comptable. Il ne suffit pas d'accoler systématiquement le terme « investissement » à la formation pour garantir la rentabilité d'une action de formation : pour parler de retour sur investissement de la formation, il faut être en mesure de démontrer que les bénéfices de la formation (gains ou économies) sont supérieurs aux coûts de la formation (directs et indirects). Or, combien de responsables formation prennent le temps de cette démonstration ?

Rappelez-nous les méthodes utilisées pour évaluer ce ROI...

J.P. : Pour simplifier, rappelons qu'il existe deux grandes méthodes pour évaluer le retour sur investissement¹ : la méthode d'évaluation du retour sur investissement de Jack Phillips qui exige une certaine rigueur méthodologique (outils statistiques) à laquelle peu de professionnels des RH et de la formation sont habitués ; la méthode de l'analyse de l'utilité qui, si elle paraît moins exigeante sur le plan des méthodes, nécessite certains pré-requis organisationnels (en premier lieu, des référentiels de compétences solides et des managers formés pour évaluer les compétences des collaborateurs formés).

Alors, avis aux supporters du « ROI de la formation » à toutes les sauces :



Jonathan Pottiez

“ Avis aux supporters du « ROI de la formation » à toutes les sauces : il est temps de joindre le geste à la parole ! ”

jamais amener des preuves concrètes et factuelles de cette hypothétique rentabilité de la formation. Cet abus terminologique décrédibilise la formation dans son ensemble, notamment aux yeux des responsables financiers qui savent très bien que l'investissement en formation n'est, bien souvent, qu'une vue de l'esprit, tant ils

il est temps de joindre le geste à la parole, de ne pas en rester au stade des incantations façon méthode Coué (« La formation est un investissement, la formation est un investissement... ») et de passer à la pratique. Aux autres, qui ne souhaitent pas s'engager dans une telle démonstration pour différentes raisons (manque de temps, d'argent, de méthodes...) mais qui attendent une démarche pragmatique et réaliste pour démontrer la valeur de

¹ Ces deux méthodes sont décrites sur le blog de Formaeva : <http://blog.formaeva.com>



la formation, notamment à ceux qui la questionnent (direction générale, responsables financiers, etc.), il existe une approche alternative : celle du retour sur les attentes (*return on expectations* – ROE). Cette approche fut popularisée principalement par James et Wendy Kirkpatrick dans un article de 2010.

Quel est le principe du retour sur les attentes ?

J.P. : L'erreur commise fréquemment, c'est que lorsqu'une demande de formation est effectuée, le responsable formation passe souvent directement à la phase de conception du programme de la formation. Éventuellement, une rapide analyse du besoin sera menée, mais rarement avec un livrable explicite (comme les comportements attendus en situation de travail et l'impact opérationnel visé). Les conséquences de cet empressement sont connues : la formation qui est proposée ne répond pas nécessairement à un besoin, une

autre solution potentiellement plus pertinente n'a pas été identifiée, etc. Le principe du retour sur attentes, c'est d'identifier les éléments de preuve de la valeur de formation attendus par les parties prenantes et, donc, de construire l'évaluation qui permettra de leur fournir ces preuves.

Quelle est la procédure à suivre ?

J.P. : Le responsable formation doit questionner les parties prenantes de la formation afin de clarifier et d'affiner leurs attentes. Ces « parties prenantes » ne sont ni plus ni moins que les commanditaires de la formation (direction générale, direction commerciale, direction de la production, etc.). Comme préalable à l'évaluation des formations importantes/stratégiques, il est donc nécessaire de définir les objectifs finaux de la formation avec ces parties prenantes. Pour ce faire, le responsable formation devra suivre quatre grandes étapes.

1. Le processus de négociation durant

lequel le responsable formation doit s'assurer que les attentes exprimées sont satisfaisantes pour les parties prenantes et réalistes au vu des moyens engagés (budget, temps, ressources humaines, etc.). C'est aussi l'occasion de se demander si la formation est réellement la meilleure solution en réponse au problème soulevé (évitant ainsi la dérive de la formation « solution miracle et réponse-à-tout »).

2. La traduction des attentes (souvent formulées en des termes très généraux) en résultats mesurables (au sens du niveau 4 du modèle de Kirkpatrick) en posant la question : à quoi ressemblera le succès de cette formation selon vous ?

Que faire ensuite de ces résultats mesurables ?

J.P. : Ces résultats deviendront les cibles prioritaires de la formation autour desquelles se focaliseront les efforts de tous les acteurs. Ils seront formulés sous la forme d'objectifs de résultats chiffrés (ex : réduction des

En quoi le ROE diffère du ROI de la formation

Source : traduit et adapté de James et Wendy Kirkpatrick (2010)

ROE (Return on Expectations)	ROI (Return-on-investment)
Retour sur les attentes	Retour sur investissement
Approche pro-active qui développe la cohésion par la fixation d'objectifs opérationnels en partenariat	Approche défensive qui isole les contributions de chaque fonction
Définit la formation comme contribuant à l'atteinte des objectifs opérationnels	Définit la formation comme une fin en soi
Valeur de la formation définie par les parties prenantes en coopération avec la fonction formation	Valeur de la formation définie par une formule prédéterminée
Focus sur des preuves complètes et une histoire captivante de création de la valeur de la formation	Focus sur l'indicateur unique d'une preuve numérique
Facile à comprendre, flexible et ayant un bon rapport coût-efficacité	Complexe, rigide et coûteux

accidents de travail de 10 %, augmentation des ventes de 15 % sur tel produit, etc.). Arrivent ensuite les deux dernières étapes.

3. L'identification des comportements critiques attendus en situation de travail avec les managers des futurs formés (au moins un échantillon d'entre eux). Ce sont ces comportements qui, mis en œuvre régulièrement et de façon pérenne, permettront d'obtenir les résultats définis aux points précédents.

“ En plus d'être difficile à réaliser, l'évaluation du retour sur investissement de la formation est stratégiquement contre-productive. ”

4. La définition d'objectifs de formation comportementaux, en lien direct avec les comportements visés (donc formulés de façon à être observables et mesurables en situation de travail). Cette phase n'intervient donc qu'à la

toute fin du processus. Ce sont ces objectifs qui seront communiqués au(x) formateur(s) et qui seront inscrits dans le cahier des charges (ou contrat de formation).

Tout au long du processus d'évaluation, le responsable formation doit ainsi s'interroger sur les preuves qu'il sera nécessaire de réunir et de montrer aux commanditaires pour démontrer le succès de la formation. Il est donc important de montrer les résultats espérés de la formation avant même que celle-ci ne débute.

Mais, concrètement, comment montrer le retour sur investissement ?

J.P. : De plus en plus de responsables formation se voient demander par leur direction générale de démontrer le retour sur investissement de la formation. Pour James et Wendy Kirkpatrick (2010), l'expression « retour sur investissement de la formation » est un raccourci pour désigner « la valeur de la formation » (au même titre que le terme « Kleenex » désigne un mouchoir en papier...).

Avant de s'aventurer dans une évaluation du retour sur investissement de la formation (coûteuse en temps et argent et techniquement exigeante), il est important de faire préciser aux parties prenantes de la formation quels résultats ils attendent, afin de com-

prendre comment évaluer et démontrer la « valeur » de la formation. Bien souvent, après un rapide échange, il s'avèrera qu'ils veulent simplement savoir ce qu'ils vont retirer de la formation dans laquelle ils auront investi temps, argent et autres ressources.

En plus d'être difficile à réaliser, l'évaluation du retour sur investissement de la formation est stratégiquement contre-productive. En effet, il n'est pas cohérent d'insister sur la nécessaire implication de la direction et des managers dans la réussite de la formation si, au final, l'évaluation tente d'isoler la part de responsabilité de la formation dans les résultats obtenus. Le message implicite adressé aux managers serait alors : « Partageons le travail pour mener à bien la formation et son évaluation, mais pas la responsabilité des résultats ! »

Au vu des limites énoncées précédemment, le ROE de la formation apparaît comme le meilleur indicateur de la valeur de la formation. Nous ne pouvons donc qu'encourager les DRH et les Responsables formation à adopter cette approche afin de maximiser l'efficacité de leurs formations et de montrer leur contribution à la performance organisationnelle. Les demandes de preuves par les directions générales se feront alors moins fréquentes. ■