

# Les compétences comme ROI de la Formation

Par Justine Castel Et Aurélie Troubat

La réforme de 2004 et l'augmentation des dépenses nécessaires au respect des nouvelles dispositions, entre autres le DIF, a repositionné la formation au sein de l'entreprise en la rendant partie prenante de la stratégie globale.

L'alignement stratégique du service formation engage ce dernier à justifier son efficacité vis à vis de la

direction à l'aide d'indicateurs fiables. La question qui se pose alors est de connaître la manière de calculer le retour sur investissement (ROI\*) du service formation.

## **Le retour sur investissement du service formation:**

Le ROI de la formation doit se baser sur des éléments potentiellement quantifiables tels que les dépenses engendrées par le service, le taux de réalisation du plan de formation ou encore le taux de participation. Mais il est aussi indispensable de prendre en compte les compétences acquises par le stagiaire à l'issue de la formation comme donnée du calcul du ROI.

En effet, les formations fournissent à l'entreprise des ressources mieux qualifiées et plus efficaces dans

l'accomplissement de leurs missions eu égard aux compétences acquises. La formation s'inscrit ainsi dans la politique d'amélioration des performances de l'entreprise.

Pour intégrer les compétences dans le calcul du ROI, leur mesure devient incontournable, tout en les mettant en rapport avec les autres indicateurs. Les évaluations suite aux formations répondent en partie à cette problématique. Ainsi, plusieurs méthodes peuvent être appliquées :

- L'évaluation à chaud effectuée à l'issue de la formation.
- L'évaluation à froid effectuée plusieurs semaines après la formation.

Cette dernière présente un plus grand intérêt pour le calcul du ROI car elle permet d'obtenir des données sur la mise en pratique des formations reçues. Toutefois, nous préconisons la mise en place des deux évaluations qui se complètent et permettent l'évaluation de différents éléments.

Cependant à quel moment se fait la mise à jour des compétences ?

L'évaluation à froid semble répondre parfaitement à cette problématique considérant qu'une mise en pratique est nécessaire afin de valider les niveaux de compétences atteints.

L'entretien annuel joue également un rôle dans la détermination, à long terme, de l'efficacité des formations. Les compétences vont être réévaluées, fiabilisant ainsi le processus de mesure.

En conséquence, la mesure des compétences se base sur différentes sources qu'il est nécessaire d'identifier, de prendre en compte et de pondérer par leur fiabilité en vue du calcul du ROI.

Un lien très fort entre la formation et une gestion des

compétences dynamique doit exister pour assurer la productivité du service formation en rapport avec les actions engagées dans la participation à la performance opérationnelle de la société.

### L'apport du SIRH:

Face à cette problématique, le service RH cherche à se doter de solutions proposant des modules de gestion intégrés.

En effet, les SIRH qui intègrent nativement les fonctions de ressources humaines formalisent les liens tacites entre ces disciplines.

La proposition d'un référentiel commun de compétences permet de :

- Proposer des formations en identifiant les compétences cibles en rapport avec les besoins de l'organisation,
- Mettre à jour les compétences suite au déroulement de la formation et des entretiens annuels.
- Déterminer le delta entre les niveaux attendus et ceux réellement acquis par les stagiaires.
- Tracer les sources des compétences afin de pondérer leur mesure.
- Réaliser le ROI de la formation.

Mesurer les compétences apparaît donc comme un des éléments de calcul du ROI de la formation. Cependant, cela reste fortement lié à la subjectivité des évaluations. La détermination de facteurs tangibles (rendement, mobilité interne, etc.) doit garder une place conséquente dans la détermination de l'efficacité des actions du service formation.

\*De l'anglais «Return On Investment».