

## «COMMENT SE MESURE LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT D'UN PLAN DE FORMATION?»



Werner Eckes  
Directeur IFBL,  
Institut de Formation  
Bancaire, Luxembourg

### QUELS OUTILS PERMETTENT DE MESURER LE ROI EN FORMATION?

«Si les coûts d'une formation sont relativement faciles à déterminer, il n'en va pas forcément de même pour les bénéfices que l'on peut en tirer. L'IFBL a identifié certains indicateurs, subjectifs et objectifs, qui permettent d'évaluer le ROI, même si celui-ci est difficilement chiffrable.

La réaction des participants: l'IFBL attache beaucoup d'importance au feedback systématique et institutionnalisé des participants afin de déterminer comment ils ont vécu la formation. Par la même occasion, ce feedback permet à l'IFBL de mesurer le taux de satisfaction, de le maintenir à un niveau élevé et de réagir immédiatement en cas de problème. Souvent, l'employeur procède également à une évaluation à l'intérieur de l'entreprise.

D'autre part, l'étendue ou l'augmentation des connaissances sont exprimées par les résultats obtenus aux examens. Les certifications que l'IFBL propose en collaboration avec des associations professionnelles locales ou internationales réputées sont le meilleur indicateur de la valeur ajoutée obtenue grâce à la formation.

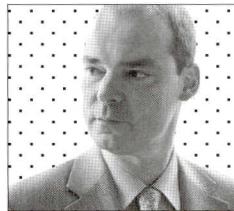
**«Les certifications reconnues à très large échelle par la profession constituent le meilleur garant au niveau du retour sur investissement».**

Un autre indicateur, que seul l'employeur est en mesure de juger, est l'effet de l'augmentation des connaissances ou du savoir-faire sur le travail. Parfois et pour des travaux déterminés, ces effets sont mesurables et même chiffrables.

La même chose vaut pour le comportement sur le lieu du travail. Difficilement quantifiables, les effets d'une formation peuvent aussi

bien s'exprimer en termes d'aisance et d'assurance dans les contacts que dans la gestion de conflits, par exemple.

L'ensemble de ces indicateurs permettent d'évaluer les améliorations obtenues dans le travail grâce à la formation, des améliorations qui peuvent aller de la vitesse et de la qualité avec laquelle certaines tâches sont exécutées, l'amélioration de la satisfaction des clients et/ou la réalisation d'objectifs business chiffrés».



Jean Junck  
Membre du comité  
de direction  
Institut de Formation  
de la Chambre de Commerce

### UN SUIVI PERSONNALISÉ

«Le retour sur investissement d'un plan de formation est fonction de la qualité de la démarche choisie pour construire ce dernier. Un plan de formation pertinent et efficace doit, en effet, tenir compte de besoins en formation bien réels détectés auprès des salariés et dirigeants de l'entreprise, respectivement définir des objectifs de progrès précis.

Afin de pouvoir évaluer correctement l'impact concret d'un plan de formation, certaines d'entreprises luxembourgeoises adoptent la technique du 'suivi personnalisé'. Cette dernière permet d'obtenir une image assez fidèle des acquis (ou non) en matière de connaissances et compétences nouvelles. Les résultats ainsi obtenus sont intégrés dans des tableaux de progression individuels et collectifs qui permettent de mesurer l'impact quant au fonctionnement d'un service, d'un département voire d'une entreprise.

Une évaluation chiffrée précise des résultats obtenus s'avère toutefois difficile et très complexe à mettre en place. En réalité, la mesure du retour sur investissement d'un plan de formation se limite, dans de nombreux cas, à une appréciation purement qualitative des axes de progrès individuels ou collectifs».

**«La mesure du retour sur investissement se limite, dans de nombreux cas, à une appréciation purement qualitative».**