

L'INDICATEUR « ROI » POUR EVALUER L'EFFICACITE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE -ETUDE DE CAS DES ENTREPRISES AUSTRALIENNES -

THE "ROI" INDICATOR TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF VOCATIONAL TRAINING - CASE STUDY OF AUSTRALIAN COMPANIES

MORTET Sabrina ¹, NADI Moufida ²,
université –Ahmed Zabana- Relizane (Algérie),

Received: 16/09/2019

Accepted: 07/12/2019

Published: 31/12/2019

Résumé :

La formation professionnelle est considérée comme un investissement de grande importance à côté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et à la pérennité des organisations. En effet, la formation professionnelle est le moyen le plus efficace pour développer les ressources humaines afin que les entreprises gagnent en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un monde animé par une rude concurrence. L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle est devenue une nécessité évidente. N'importe quelle organisation que ce soit une entreprise, administration, ou autre ne peut se contenter de "former pour former", par ce que la formation coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il est important de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de sa rentabilité pour l'organisation. L'objectif de ce papier est de comprendre comment évaluer le rendement d'une formation professionnelle à travers le ROI. Et pour mieux comprendre ce ratio, on va prendre l'exemple des entreprises australiennes comme étude de cas.

Mots-clés : formation professionnelle, ressources humaines, ROI

Codes de classification Jel : M12; M53.

المخلص:

يعتبر التدريب المهني استثماراً ذو أهمية كبيرة مثله مثل الاستثمار في التجهيزات، لأنه يعتبر العامل المحدد لبقاء المنظمات. وفي الواقع، فإن التدريب المهني يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية من أجل تطوير الموارد البشرية حتى تحظى المؤسسة بالتنافسية، الأداء والمردودية في عالم يحركه المنافسة الشديدة. وقد أصبح من الضروري تقييم فعالية التدريب لأي منظمة كانت سواء مؤسسة أو إدارة لأنه لا يمكن أن نكتفي بالتكوين من أجل التكوين، لأن هذا الأخير يكلف غالباً ويتطلب وقتاً. وأكثر من الاستثمار المادي فإنه من الضروري معرفة العائد من الاستثمار في التدريب حيث نتأكد من مردوديته على المؤسسة. والهدف من هذا المقال هو معرفة كيف يتم تقييم العائد من الاستثمار في التدريب المهني. ولفهم هذه النسبة سنعتمد على تجربة المؤسسات الاسترالية في حسابها.

الكلمات المفتاحية: التدريب المهني، الموارد البشرية، عائد الاستثمار في التكوين.

تصنيف Jel: M12, M53

I- Introduction :

Nous vivons actuellement des mutations sans précédent à tous les niveaux technologiques, organisationnel et environnementales ce qui insiste les entreprises à promouvoir ses ressources afin de s'adapter aux nouveaux contextes. Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées, la formation occupe une

* MORTET Sabri, sabrinemortet@gmail.com

place privilège et centrale dans un ensemble large et diversifié de modalité d'acquisition et de développement des compétences et des capacités organisationnelles.

La formation professionnelle est considérée comme un investissement de grande importance à côté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et à pérennité des organisations. En effet, la formation professionnelle est le moyen le plus efficace pour développer les ressources humaines afin que les entreprises gagnent en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un monde animé par une rude concurrence. L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle est devenue une nécessité évidente. N'importe quelle organisation que ce soit une entreprise, administration, ou autre ne peut se contenter de " former pour former ", par ce que la formation coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il est important de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de sa rentabilité pour l'organisation.

A travers notre communication on vise de répondre à la question suivante :

- Comment peut-on évaluer le rendement d'une formation professionnelle ?

Pour ce faire nous allons suivre le plan suivant :

- 1- Le cadre conceptuel de la formation professionnelle ;
 - 2- Le rendement de la formation professionnelle ;
 - 3- L'étude de cas de quelques entreprises Australiennes.
- 1- Le cadre conceptuel de la formation professionnelle :**

1-1 Définition

La formation professionnelle est définie comme étant une formation permettant à un individu d'acquérir les connaissances spécifiques et le savoir-faire dont il a besoin pour exercer un métier. Elle est traditionnellement associée à l'apprentissage d'un métier, basé sur la pratique et la maîtrise de la technique plutôt que sur la théorie et l'abstraction conceptuelle.

La formation professionnelle peut donc s'adresser à un adolescent, désireux de s'orienter vers un métier bien défini. Il s'agit d'une formation professionnelle qui se fait au sein des lycées professionnels ou lycées techniques ou encore de centre de formation d'apprentis. Les élèves reçoivent en alternance des enseignements généraux et des enseignements technologiques ou professionnels, relatifs au métier choisi.

La formation professionnelle peut s'adresser également à un adulte qui souhaite approfondir ses connaissances, ses compétences ou ses aptitudes professionnelles, dans le but d'élever sa qualification et d'évoluer dans sa carrière ou de se réorienter vers une nouvelle activité professionnelle. Il s'agit de la formation professionnelle continue qui avantage les salariés ou les demandeurs d'emploi. De même, pour le cas du salarié, la formation peut se décider sur son initiative ou sur celle de l'employeur.¹

⇒ **Approches essentielles qui la définissent:**

1-1-1 Une approche économique :

Pour cette approche l'entreprise s'investit dans la formation afin que les travailleurs acquièrent des nouvelles compétences et connaissances, et par la suite attend comme contrepartie un accroissement de sa productivité et de sa compétitivité dans le marché de travail et c'est ça ce qu'on appelle : l'investissement au ressource immatériels (le capitale humain).

1-1-2 Une approche psychologique :

« La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et d'intérêt économique de l'entreprise lié à la nation d'investissement ». cela veut dire que la formation est un partage entre deux parties, l'entreprise et le salarié tous les deux visent à atteindre ces objectifs à travers cette formation

1-1-3 Une approche sociologique :

La formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés). elle devient un facteur de développement de la culture organisationnelle. Parce que à travers cette formation le salarié est en contact avec le nouveau environnement de travail, mais. Aussi avec le nouveau groupe de travail.

1-2 Les types de la formation professionnelle:

Selon les objectifs de la formation qu'ils soient individuels ou collectifs, on peut distinguer plusieurs types de formation qui répondent à des besoins divers et qui correspondent à tous type de travail, mais aussi à tous type de travailleurs. Ces types de formations sont :

1-2-1 : Type1 : Le perfectionnement professionnel :

« Est entendue par perfectionnement professionnel toute action de formation visent à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleur »

On trouve alors que le perfectionnement professionnel suit le changement et l'évaluation technologique, pour faire adapter en permanence les travailleurs d'une organisation à ces changements, dans le but l'amélioration de leurs capacités.

1-2-2 : Type2 : Le recyclage :

« Toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail dont les taches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification ».

Par cette définition, le recyclage, c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches, pour un nouveau poste qu'il occupera.

1-2-3 : Type3 : La formation continue :

visé à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suit la progression de son travail. La formation continue, suit les changements dans le monde de travail, elle essaye d'adapter le salarié dans chaque entreprise à ce changement.

1-2-4 Type4 : La formation sur le tas (site):

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier ou' le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer ».²

La formation sur le tas, s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former, et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs, ou' par l'apprentissage d'un travailleur déjà former toujours sur le poste de travailleur à former.

Ce qui signifie que, la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (un collègue, un travailleur ancien, un chef des travailleurs dans un service...etc.) et cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupée pour le travailleur à former, parce que selon LOIC.C : « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateurs et à transmettre leurs connaissances et leurs savoir-faire aux collaborateurs de l'entreprise ».

1-2 : Buts généraux de la formation professionnelle ³

Les buts généraux traduisent les résultats globaux attendus de la formation professionnelle. On trouve ci-dessous les quatre grands buts de la formation professionnelle accompagnés de précisions qui permettront d'en mieux saisir la portée.

□ *Rendre la personne efficace dans l'exercice d'un métier, soit :*

- lui permettre, dès l'entrée sur le marché du travail, de jouer les rôles, d'exercer les fonctions et d'exécuter les tâches et les activités associées à un métier ;
- lui permettre d'évoluer adéquatement dans un milieu de travail (ce qui implique des connaissances et des habiletés techniques et technologiques en matière de communication, de résolution de problèmes, de prise de décisions, d'éthique, de santé et de sécurité, etc.).

□ *Favoriser l'intégration de la personne à la vie professionnelle, soit :*

- lui faire connaître le marché du travail en général ainsi que le contexte particulier du métier choisi

- lui faire connaître ses droits et responsabilités comme travailleur.

□ ***Favoriser l'évolution de la personne et l'approfondissement de savoirs professionnels, soit :***

- lui permettre de développer son autonomie et sa capacité d'apprendre ainsi que d'acquérir des méthodes de travail ;
- lui permettre de comprendre les principes sous-jacents aux techniques et aux technologies utilisées;
- lui permettre de développer sa faculté d'expression, sa créativité, son sens de l'initiative et son esprit d'entreprise ;
- lui permettre d'adopter des attitudes essentielles à son succès professionnel, de développer son sens des responsabilités et de viser l'excellence.

□ ***Favoriser la mobilité professionnelle de la personne, soit :***

- lui permettre d'adopter une attitude positive à l'égard des changements;
- lui permettre de se donner des moyens pour gérer sa carrière, notamment par la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Le premier de ces buts généraux détermine l'essentiel de la formation professionnelle. Cependant, comme elle doit assurer un apprentissage suffisamment solide et complet, la formation professionnelle initiale vise les quatre buts généraux, même si le premier occupe une place prépondérante.

2- Le rendement de la formation professionnelle :

2-1 Que signifie « rendement de la formation » ?

Lorsqu'on discute de l'évaluation du rendement (ou des résultats) de la formation au sein des entreprises, il s'agit de voir comment la formation a contribué à l'efficacité de l'organisation en tentant, le plus possible, dans le cadre d'une approche coûts/bénéfices, de quantifier les résultats de la formation en des termes monétaires. Dans ce sens, Rivard (2000) présente dans son ouvrage une définition du rendement de la formation que nous trouvons pertinente :

« *L'évaluation de la formation renvoie à l'analyse des rendements obtenus au regard des investissements effectués* ». Ford et al. (1997 : 365) proposent, quant à eux, que la définition du rendement de la formation soit « étendue ou élargie » afin d'y inclure les notions de rendement individuel et de rendement organisationnel.

Ainsi, bien que la littérature recensée mette de l'avant les effets positifs de la formation au sein des organisations, il ne semble pas y avoir de relation clairement définie entre les coûts et les bénéfices de la formation.⁴

2-2 LES MODELES D'EVALUATION :

Il existe une multitude de modèles pouvant guider l'évaluateur dans son étude d'une formation. Parmi lesquels :

2-2-1 : LE MODÈLE DE KIRKPATRICK

Depuis 1959, le modèle prédominant d'évaluation de la formation est le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick. Il est devenu un standard pour la mesure de l'efficacité de la formation.

Profondément enraciné dans les trois objectifs de la formation (motivation à apprendre, apprentissage, transfert d'apprentissage), ce modèle stipule que toute évaluation de la formation devrait reposer sur une analyse rigoureuse des réactions des participants à l'égard de la formation (niveau 1), des apprentissages (niveau 2), des comportements en milieu de travail (niveau 3) et des résultats organisationnels (niveau 4). En bref, les trois premiers niveaux du modèle de Kirkpatrick concernent l'évaluation de l'efficacité de la formation, alors que le dernier niveau concerne les bénéfices que retire l'organisation de la formation. La mesure de ces bénéfices est primordiale puisqu'elle constitue l'un des deux termes entrant dans le calcul du rendement de la formation. Notons à cet égard que le modèle de Kirkpatrick s'étend jusqu'à la mesure des bénéfices de la formation, mais reste toutefois muet au sujet des coûts de la formation et, par conséquent, du rendement de la formation.

2-2-2 : LE MODÈLE DU RETOUR SUR L'INVESTISSEMENT DE PHILLIPS (1996)

Le modèle du retour sur l'investissement (ROI model) est présenté par son auteur, Phillips (1996), comme une amélioration du modèle de Kirkpatrick et cela, par l'ajout d'un 5e niveau d'évaluation de la formation en termes de retour sur l'investissement (ROI). Avant de présenter ce modèle de façon détaillée, il convient de définir brièvement le concept de ROI.

✓ **Niveau 1 : Évaluer les réactions et la planification des actions**

Il s'agit de mesurer la satisfaction des participants à l'égard de la formation. L'objectif poursuivi consiste à s'assurer que la formation a suscité l'intérêt des participants et que ceux-ci étaient motivés à apprendre.

✓ **Niveau 2 : Évaluer l'apprentissage de connaissances et de qualités**

Suite à la formation, il s'agit de mesurer l'amélioration des connaissances et l'apprentissage de nouvelles habiletés et attitudes. Déjà à ce niveau, l'évaluation de la formation est plus délicate et laborieuse. L'évaluation du niveau des connaissances acquises peut être effectuée à l'aide de tests auxquels les participants sont soumis avant et après la formation.

✓ **Niveau 3 : Évaluer l'utilisation des apprentissages et/ou les changements du comportement en milieu de travail**

Il s'agit ici d'évaluer le transfert d'apprentissage en mesurant les changements relatifs au rendement au travail. On mesure ainsi le degré d'application des connaissances, habiletés et attitudes au travail en vue de déterminer si elles sont régulièrement utilisées par les participants au cours des opérations de production. À ce niveau, il est très difficile de savoir à quel moment les changements comportementaux surviennent. Par conséquent, le choix quant aux moments d'évaluation, à leur fréquence et à la méthode d'évaluation à utiliser pose souvent des problèmes.

✓ **Niveau 4 : Évaluer les résultats, les conséquences et/ou les impacts de la formation**

Il s'agit de mesurer les bénéfices résultant de la formation à l'échelle de l'organisation. Plusieurs indicateurs de bénéfices sont considérés, par exemple, les ventes, la productivité, les coûts de production, la mobilité du personnel et la qualité des produits et services. Or, traduire les bénéfices obtenus en termes financiers et isoler les bénéfices uniquement attribuables à la formation posent des difficultés.

Durant les années 1920, les premiers numéros du Harvard Business Review (HBR) présentent le ROI comme un outil émergent permettant d'obtenir une valeur des résultats des investissements.

Plus récemment, le concept a été appliqué à tous les types d'investissement, dont la formation et l'éducation. Le concept de ROI correspond à une valeur monétaire calculée en mettant en rapport les coûts de l'intervention de formation et les bénéfices qui en découlent. Bien que le ROI puisse être exprimé de différentes manières, il est généralement présenté en termes de pourcentage (formule du ROI) ou de ratio coûts/bénéfices. Il permet donc de connaître le bénéfice que rapporte chaque dollar investi dans la formation. Il constituerait donc un outil décisionnel de premier ordre. (*voir tableau N°1*)

Le modèle du retour sur l'investissement de Phillips implique l'évaluation de six types de données : cinq types de données correspondant respectivement aux cinq différents niveaux de mesure (incluant les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick), et un 6e type de données représentant les bénéfices intangibles.

La littérature ne fait pas consensus quant à la pertinence d'utiliser le retour sur l'investissement pour évaluer le rendement de la formation. Les chercheurs ont traité de la question en faisant ressortir les avantages et les inconvénients de cette mesure de rendement. Ainsi, selon Munoz et Munoz (2000), le modèle de Phillips (1996) tire sa force des diverses actions que doivent entreprendre les organisations pour parvenir à calculer le ROI :

1. envisager la formation dans une perspective stratégique,
2. planifier l'évaluation de la formation en identifiant, notamment, des mesures de bénéfices,
3. utiliser une variété de méthodes de collecte de données,

4. calculer la valeur monétaire des bénéfices obtenus.

Abondant dans le même sens, Burkett (2005) ajoute également :

- 1) l'accroissement de la correspondance entre la formation dispensée et les besoins d'affaires,
- 2) l'accroissement de l'efficacité de la formation que ce soit sur le plan de sa conception, de son développement et de sa prestation,
- 3) l'amélioration de la valeur de l'apprentissage et du développement des organisations et
- 4) l'engagement des membres des groupes internes.

En revanche, le calcul du retour sur l'investissement poserait des problèmes de taille liés, notamment, à sa faisabilité, à sa complexité et ses coûts ainsi qu'à sa fiabilité. Par exemple, Barrett et Hövels (1998) soutiennent que la disponibilité limitée des données, la dépréciation des qualifications acquises ainsi que la perte de ses qualifications (en raison de la mobilité interne et du roulement de personnel) réduisent les possibilités de déterminer le flux des bénéfices dans la durée, terme nécessaire au calcul du ratio coûts-bénéfices. Pour Nagel (2002), il s'agit d'un processus complexe, long et coûteux, notamment parce qu'il exige la participation des différents acteurs de l'entreprise (participants à la formation, formateurs, gestionnaires, superviseurs, etc.).

De plus, selon lui, la présence de différents facteurs agissant sur la performance de l'organisation rendrait difficile d'isoler les effets uniquement attribuables à la formation, ce qui menacerait la fiabilité de l'estimation du retour sur l'investissement calculée⁵.

3-2 Les indicateurs du rendement de la formation⁶

Nous passons ici en revue les indicateurs du rendement que l'on retrouve habituellement dans la littérature sur le rendement de la formation.

3-2-1 : Le bénéfice net :

Un premier indicateur du rendement de la formation est le bénéfice net, défini par Saks et Haccoun (2007, p.347) comme la différence entre le gain de performance produit par une formation et le coût de cette formation. Ainsi le bénéfice net correspond en quelque sorte à la valeur ajoutée de la formation, soit ce qu'elle a apporté à l'entreprise une fois les coûts de la formation remboursés. Il se calcule simplement de la manière suivante :

$$\text{Bénéfices nets} = \text{bénéfices de la formation} - \text{coûts de la formation}$$

Remarquons que, contrairement à d'autres indicateurs, le bénéfice net s'exprime en valeur monétaire.

3.2.2 L'utilité nette ΔU :

La notion d'utilité de la formation fait référence aux bénéfices de la formation exprimés sur la base des compétences développées par les participants puis transférées au travail. L'utilité nette de la formation correspond donc à ses bénéfices nets, mais exprimés à partir du gain de compétences qu'elle a produit. Son calcul s'effectue de la manière suivante :

$$\Delta U = \text{utilité de la formation} - \text{coûts de la formation}$$

Le break-even time :

Quelques travaux académiques abordent la question de la durée de l'effet de la formation ainsi que de la variation de son rendement dans le temps (Morrow et al., 1997 ; Mathieu et Leonard, 1987). A ce sujet, Morrow, Jarrett et Rupinski ont recours dans leur étude au break-even time, un indicateur mettant en relation l'utilité de la formation avec le temps écoulé après la fin de la formation.

Le break-even time correspond à une durée : il s'agit du temps nécessaire à la formation pour atteindre le seuil de rentabilité ou, autrement dit, le temps nécessaire pour que la valeur de l'effet de la formation, exprimée en utilité, contrebalance entièrement ses coûts. Plus sa valeur est élevée, plus la formation mettra du temps à devenir rentable. A l'inverse, plus elle est faible, plus la formation recouvrira rapidement ses coûts. La figure 14 illustre une situation où une formation atteint son break-even time après 5 mois.

L'estimation de cette valeur nécessite d'admettre un effet de la formation cumulatif et linéaire dans le temps, une hypothèse déjà envisagée dans de précédentes recherches (p. ex., Baldwin et Ford, 1988 ; Mathieu et Leonard, 1987).

L'utilisation de cet indicateur permet ainsi à l'évaluateur de donner une vision dynamique de l'évolution du rendement d'une formation(**voir la Figure N°=1**)

Le ratio bénéfices-coûts (BCR)

Un autre indicateur du rendement de la formation que l'on retrouve assez fréquemment dans la littérature est le ratio « bénéfices-coûts » (BCR) qui se calcule de la manière suivante:

$$BCR = \frac{\text{bénéfices de la formation}}{\text{coûts de la formation}}$$

Cet indicateur a la particularité de ne pas exprimer le rendement sous forme de valeur monétaire, mais sous forme d'unités. Par exemple, un ratio BCR de 1.5 signifie que la formation a produit des bénéfices représentant une fois et demie ses coûts de mise en œuvre. Ce ratio est toujours positif et peut prendre des valeurs allant de zéro à l'infini. En revanche, un BCR inférieur à 1.00 signifie que les bénéfices sont inférieurs aux coûts de la formation et que donc la formation a entraîné des pertes. Notons que Gosselin (2005) décrit dans son rapport un ratio similaire, le ratio de Shepherd (1999), qui consiste à multiplier le ratio BCR par 100%. Tous les investissements obtenant un résultat inférieur à 100% entraînent alors des pertes. Enfin, une formation peut atteindre un niveau de rendement très élevé. Par exemple, dans son étude auprès de 50 entreprises montréalaises, Benabou (1995) observe un BCR de la formation se situant entre 1.1 et 46,3 pour 82% d'entre elles.

Le retour sur investissement (ROI)⁷

Le retour sur investissement (ROI) est un indicateur initialement développé par la société Du Pont en 1919 afin de contrôler l'efficacité de ses activités financières décentralisées (Wang et al., 2002), puis progressivement utilisé en GRH pour mesurer les impacts des actions de développement du capital humain.

Sous l'impulsion des travaux de Phillips (1994, 1997), il est aujourd'hui considéré comme le ratio le plus utilisé pour représenter le rendement d'une formation (Burkett, 2005a). Il se calcule de la manière suivante :

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

Le ROI donne ainsi une indication plus claire sur le résultat de l'investissement que ne le fait le ratio BCR : si le ROI est positif, la formation a été remboursée et a produit des bénéfices ; si le ROI est nul, la formation a été entièrement remboursée mais n'a produit aucun bénéfice ; si le ROI est négatif, la formation a entraîné des pertes.

Pour conclure, ajoutons que toutes les équations présentées ci-dessus n'indiquent pas comment prendre en considération la variable temps ou durée des bénéfices dans le calcul du rendement de la formation .

3- Etude de cas des entreprises Australiennes⁸:

On va prendre l'exemple de quelques entreprises suite à une étude qui a été faite par Dr Chris Doucouliagos, doyen de la Deakin University School of Economics, et Dr Pasquale Sgro, également de la Deakin, qui ont mesuré divers éléments de mesure commerciaux, de la hausse de la productivité et des ventes à la réduction du roulement du personnel, de la consommation de carburant et des coûts de formation. Les recherches ont révélé des rendements très divers tirés de la formation comme le montre le tableau N°=1 (voir l'annexe) :

D'après les résultats de ses études on peut conclure des rendements significatifs qui peuvent être tiré de la formation et quels que soient le type d'industrie, la forme ou la structure de l'entreprise ou la nature des opérations commerciales ». De manière significative, les chercheurs remarquent les RI réalisés concrètement par les entreprises participantes pourraient être encore plus importants que les résultats l'indiquent. Selon eux, « les RI constituent

probablement des estimations consolidées moins élevées, puisque tous les coûts ont pu être déterminés, mais pas tous les bénéfices ».

Le rapport précise toutefois que « le fait que le RI soit positif et [statistiquement] significatif dans toutes les études de cas réalisées ne signifie pas nécessairement que la formation s'accompagne toujours d'un rendement positif ». Cela ne signifie pas non plus que la formation sera toujours intéressante ni que tous les programmes de formation instaurés dans ces organisations généreront toujours un RI positif. Cela indique plutôt, selon l'étude, qu'« un programme de formation bien conçu et bien dispensé peut générer des rendements significatifs et constituera probablement un investissement intéressant vis-à-vis d'autres formes d'investissement ».

- Dans le cas de Kodak Australia, la hausse de la productivité découlant de la formation des opérateurs a entraîné un rendement de 256 % de l'investissement en formation. Cela signifie que chaque dollar dépensé dans la formation est revenu à l'entreprise, accompagné d'un bénéfice net de 2,56 \$. Il est intéressant de noter que même si le RI constitue l'un des meilleurs critères de référence pour mesurer l'efficacité d'un investissement en formation, il n'est pas toujours facile de comparer les RI obtenus d'une entreprise à l'autre ou d'un programme à l'autre.
- De façon significative, plusieurs des études de cas australiennes, y compris celles de la Huntsman Chemical Company et de l'Australia-New Zealand Direct Line (ANZDL), ont noté des avantages qualitatifs après la formation, qui s'ajoutaient aux résultats financiers positifs. Dans le cas de la Huntsman Chemical Company, le rapport indiquait des avantages non monétaires importants tirés de la formation sur la sécurité. L'un des résultats déterminants signalés constituait l'amélioration, grâce à une baisse des accidents de travail, de la qualité de la vie des employés, au travail comme en dehors, du fait d'avoir évité toute blessure physique.
- l'étude de l'ANZDL souligne l'importance des résultats qualitatifs obtenus grâce à son programme efficace sur les compétences en leadership. Les participants disent avoir retiré de leur formation une série de bénéfices dits « intangibles », incluant une meilleure estime de soi, une confiance accrue dans ses moyens et une plus grande efficacité personnelle. Comme l'illustrent les citations de participants suivantes, les entretiens réalisés au cours d'études de cas peuvent servir à saisir des changements qualitatifs importants, tels que la confiance en soi, la façon de se percevoir et l'épanouissement personnel : « je me sens plus motivé et j'ai plus envie d'atteindre les objectifs », « Je suis devenue plus habile et confiante pour réaliser des projets. » « Je suis plus organisé, j'arrive mieux à définir mes objectifs et je pense de façon plus positive– vraiment! »

Conclusion :

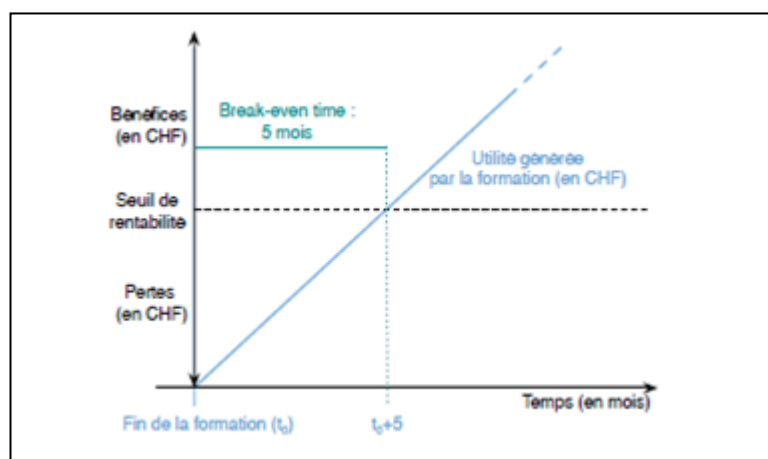
Le seul moyen crédible pour développer les ressources humaines au sein d'un organisme est la formation professionnelle, mais avant d'engager un plan de formation réussi il faut d'abord connaître les vrais besoins de l'entreprise.

L'évaluation de l'efficacité d'une formation professionnelle est très nécessaire et indispensable pour garantir sa rentabilité pour l'entreprise et en même temps justifier le temps et les coûts de ce programme de formation. L'indice « RI » est l'un des moyens qui permet d'évaluer les bénéfices qui peuvent être tirés d'une formation.

L'étude de cas montre que les rendements qu'une entreprise tire de la formation peuvent être exceptionnellement élevés, surtout si la formation est très spécialisée, dispensée rapidement et liée à l'introduction de nouvelles technologies ou formes de travail. Ce genre de formation est rentable, même si le roulement du personnel est élevé.

- Annexes :

Fig N°=01 : Le break-even time d'une formation : illustration



Source : Yves Chochoard/ Les Variables Influençant le Rendement des Formations Managériales Une Étude de Cas Multiple Suisse par la Méthode de l'Analyse de l'Utilité / page : 81

Tableau 1 : Niveau de mesure et données associés

Niveau de mesure	Type de données
Niveau 1	Les réactions, la satisfaction et les actions planifiées (objectif 1 de la formation : motivation à apprendre)
Niveau 2	Le perfectionnement au niveau des qualités, connaissances et perceptions (objectif 2 de la formation : apprentissage)
Niveau 3	Les changements et progrès dans l'application des nouvelles qualités, etc. (objectif 3 de la formation : transfert d'apprentissage)
Niveau 4	L'impact organisationnel (résultat, conséquence) directement lié à la formation (conséquences du transfert d'apprentissage : résultats organisationnels)
Niveau 5	Le calcul du ROI : valeur monétaire obtenue en comparant les coûts de la formation et les bénéfices organisationnels qui en résultent
+ 6e type de données = bénéfices intangibles	

Source : Daniel Beaupré, Julie Cloutier/ L'évaluation du rendement de la formation : État des lieux, Université du Québec à Montréal

Tableau2 : Faits saillants de l'étude de cas sur les répercussions sur l'entreprise/RINCVER, Australie

Etude de cas	Employés	Type de formation	Elément de mesure	RI estimé
Australia-New Zealand Direct Line (Transport de marchandises)	300	Leadership personnel efficace	Augmentation de la productivité, réduction des coûts de réparation, d'entreposage et de main-d'oeuvre	323%
Franklin's (Commerce détail)	27000	Formation initiale	Réduction des coûts de l'orientation au travail	1000%
Huntsman Chemical Company (Fabrication)	400	Formation en sécurité	Amélioration de la sécurité Réduction des primes d'assurance	1277%

Kodak Australasia (Fabrication)	2000	Formation opérateur	Hausse de la productivité	256%
QR (Queensland Rail) (Transport ferroviaire)	14800	Economie du carburant	Réduction de la consommation de carburant Réduction des forces entre les rames et la carrosserie	30%
Target Australia (Commerce détail)	23000	Inventaire des modes de vie	Augmentation des ventes Réduction du roulement du personnel	980%

Source : Maurice Gosselin/le rendement de la formation de la main-d'oeuvre en entreprise p29

Références :

- 1- <http://www.cersa.org/formation-professionnelle-cest-quoi/> (consulté Février 2019)
- 2- Bahouch Katiba, Boujihane Salma/L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH /DRGB/ <http://www.univ-bejaia.dz/dspace/bitstream/handle/>
- 3- élaboration des programmes d'études professionnelles/cadre générale, cadre technique/bibliothèque nationale du Québec 2002/http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/formation_professionnelle/Elaboration_des_programmes_d_etudes_professionnellea.pdf
- 4- Amélie Bernier, M.Sc./ Évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario Document # 2/ Modèles d'évaluation du rendement de la formation et évaluation du rendement de la formation dans les entreprises Rapport final Rapport soumis au Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) Emploi-Québec - Projet no 2813-7923
- 5- Daniel Beaupré, Julie Cloutier/ L'évaluation du rendement de la formation : État des lieux, Université du Québec à Montréal
- 6- Yves Chochard/ Les Variables Influençant le Rendement des Formations Managériales Une Étude de Cas Multiple Suisse par la Méthode de l'Analyse de l'Utilité Thèse de doctorat présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse)
- 7- Un investissement rentable « Mettre l'investissement en formation en rapport avec les résultats d'entreprise et l'économie »/ apprentissage et le milieu de travail centre de savoir / avril 2007
- 8- Maurice Gosselin/le rendement de la formation de la main-d'oeuvre en entreprise : une recension des écrits/ Université Laval, Québec