

# Trois clés pour optimiser le ROI des formations

**DOSSIER** Cas d'entreprise: BASF

Le retour sur investissement en formation reste un exercice difficile tant les facteurs entrant en ligne de compte sont variés. On peut toutefois garantir qu'une formation délivre des résultats en mettant plusieurs atouts de son côté, estime-t-on chez Quality Training. Ce dont témoigne BASF qui a formé 200 de ses collaborateurs à la suite Microsoft Office 2010, avec des résultats probants.

**A**yant évolué en tant que Training Manager en entreprise durant vingt ans, Marie Vandenberghe a pu développer une vision précise de comment optimiser le retour sur les investissements consacrés à la formation. Elle veille aujourd'hui à mettre en application ces principes au sein de Quality Training, la société de formations bureautiques sur mesure qu'elle a créée. Ces formations sont conçues pour faire gagner du temps aux personnes formées, dans une optique d'efficacité fondée sur la maîtrise parfaite des outils.

Tout part d'une bonne analyse des besoins. « Si un groupe de participants n'est pas homogène, certains vont perdre leur temps, ce qui coûte de l'argent à l'entreprise, explique-t-elle. Nous nous assurons que chaque participant soit à la bonne place, avec les bonnes personnes, par le biais d'un contact direct, d'un test ou d'un formulaire ciblé que nous consolidons pour nos clients. Cette approche nous permet de proposer un contenu sur mesure qui corresponde aux objectifs, aux besoins individuels et aux budgets. »

Autre fil rouge: un contenu concret. « Si l'on transmet à chaque participant un enseignement pratique et des trucs et astuces, il va se marquer un impact immédiat sur son fonctionnement et

son efficacité dans la société. » Troisième point fort: le suivi après la formation. « Nous menons une évaluation sur la satisfaction des participants, ainsi qu'un débriefing par rapport à ce qui a changé dans leur quotidien. Nous offrons par ailleurs, pendant un an, un support par téléphone ou messagerie électronique, permettant à chaque participant d'obtenir une réponse immédiate aux questions supplémentaires qui se poseraient lors de la mise en pratique de ce qu'il a appris. »

## LONG TERME

Marie Vandenberghe le constate chaque jour: les responsables RH ou formation sont de plus en plus confrontés à l'exigence de démontrer que l'argent investi l'est à bon escient. C'est aussi le cas chez BASF qui a récemment formé quelque 200 collaborateurs via Quality Training en vue de la migration vers Microsoft Office 2010. « Dans le cadre de notre entité, nous consacrons environ 900 euros par personne par an à la formation, ce qui représente un budget important, souligne Aurore Aerts, HR Officer au sein de BASF Belgium Coordination Center Comm.V en Belgique. Le développement des compétences fait partie de l'ADN de la société et elle l'envisage comme un investis-



**Aurore Aerts:**

« Le choix du partenaire est une décision importante: nous avons une population de profils très qualifiés et l'on ne peut pas se tromper dans la qualité de ce que nous leur proposons pour leur développement personnel. »

sement sur le long terme. Il n'y a pas de la part du top management d'exigence de rentabilité immédiate au centime près, mais il est de saine gestion de s'interroger sur le bon usage des budgets formation et sur le retour sur cet investissement. »

A ses yeux, une mesure précise du retour sur investissement en matière de formation est difficile à effectuer. « Les effets d'une formation sont mesurables dans une certaine mesure, mais ils sont aussi impactés par des facteurs externes. » Pour se doter d'une vue aussi claire que possible, plusieurs dispositifs sont prévus: une évaluation de la satisfaction du participant menée « à chaud » et une évaluation « à froid » effectuée 100 jours après la formation. « Nos collaborateurs sont les acteurs principaux du processus et sont responsables de leur

propre développement. Dès lors, nous leur demandons d'effectuer une auto-évaluation des acquis de la formation: dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints? Dans quelle mesure les enseignements sont-ils utilisés dans leur travail et impactent leur efficacité? Par ailleurs, le manager est également amené à se prononcer sur ce que la formation apporte en termes de résultats. »

## SÉRIEUX ET RIGUEUR

Comme toutes les grandes organisations ayant pignon sur rue, BASF est régulièrement contacté par des prestataires de formation. « Nous avons un grand choix qui s'offre à nous, reconnaît Aurore Aerts. Une bonne analyse des retours sur investissement est importante pour décider de continuer ou non à travailler avec un partenaire. Et le choix de nouveaux partenaires n'est pas facile: nous avons une population de profils très qualifiés et l'on ne peut pas se tromper dans la qualité de ce que nous leur proposons pour leur développement personnel. »

Plusieurs ingrédients l'ont convaincue de travailler avec Quality Training. « L'IT Manager et moi-même avons pu être formés à Office 2010 en avant-

# ! L'essentiel

1. Une fine analyse des besoins et la constitution de groupes homogènes, une approche concrète et pratique axée sur le transfert des acquis dans la réalité du travail et un suivi/ accompagnement sur une assez longue période: autant d'ingrédients qui garantissent un bon ROI en formation.
2. La mesure précise du retour sur investissement en matière de formation est difficile à effectuer.
3. Une batterie d'indicateurs – enquête de satisfaction, autoévaluation par le participant, mesure d'impact auprès du manager, etc. – permet néanmoins de l'éclairer.

première afin de tester le dispositif. L'analyse des besoins, la définition des objectifs, la description des compétences visées et le choix des types d'actions à mettre en œuvre ont été menés avec sérieux et rigueur, dans le cadre d'une bonne compréhension mutuelle. Les formateurs ont évalué le niveau des participants au moyen d'exercices, et pas par

des tests, ce qui est apprécié. Une évaluation des acquis a ensuite été menée et la possibilité offerte de faire appel à un helpdesk représente clairement un plus dans la mise en œuvre de ceux-ci dans une optique de progrès continu. »

CHRISTOPHE LO GIUDICE 



# BEHAPPYDAY

www.happinessday.be

In July 2012, the Organisation of United Nations proclaimed March 20 'International Happiness Day'. We take this opportunity to promote Happiness at Work in Belux through the first Happiness Day.

## How can you be a part of it ?

Is your own company convinced of the critical impact of Happiness on the Business performance? Do you plan or have you already started a journey to Happiness at Work? Then, join the initiative and share your best practices within **the Happy Organisations Community**.

**Join us & celebrate Happiness@work on March 20, 2014**

## CONTACT:

[laurence@happinessday.be](mailto:laurence@happinessday.be)

[jpe@happinessday.be](mailto:jpe@happinessday.be)