

# persorama

Magazin der Schweizerischen Gesellschaft für Human Resources Management HR Swiss  
Revue de la Société suisse de gestion des ressources humaines HR Swiss  
Rivista della Società svizzera per la gestione delle risorse umane HR Swiss



Werte steigern  
und gestalten

Valeur ajoutée: le déficit des RH

Garantie de qualité et rentabilité de l'investissement dans la formation:

# Renforcer la corrélation entre formation et performance

Pour rester dans la course, les entreprises doivent continuellement réinvestir et mettre à niveau les compétences de leurs ressources humaines. Or, la plupart des responsables ne savent pas comment mesurer les avantages de la formation et la rentabilité de l'investissement qu'elle représente. / Par Raymond Saner\* et Lichia Yiu\*\*

Ce qui mobilise l'attention des dirigeants, c'est avant tout la réduction des dépenses et les budgets formation sont coupés sans que l'effet ultérieur sur l'avantage compétitif ne soit pris en considération. La plupart des dirigeants ne savent pas comment évaluer la rentabilité des investissements consacrés à la formation et ils ne disposent pas non plus des outils de management nécessaires pour suivre le processus décisionnel pour ce type d'investissements.

## Investissement ou dépense?

S'il y a parfois un décalage entre ce que des entreprises peuvent déclarer – «les ressources humaines sont notre meilleur atout» – et ce qu'elles font en réalité, c'est parce qu'elles ne sont pas tenues de rendre compte devant les actionnaires, ou la société en général, des investissements qu'elles consacrent à la formation. En conséquence, s'agissant de la protection du capital humain et intellectuel de l'entreprise, la responsabilité de la direction n'est pas mise en jeu face à l'extérieur. Selon le rapport «2004 State of the Industry Report», de l'American Society for Training Development<sup>1</sup> de nombreuses grandes entreprises en Amérique du Nord et en Europe occidentale dépensent jusqu'à 2 % à 4 % de leur budget salaire total en formation, ce qui représente des millions de dollars américains, mais elles n'analysent pas ces investissements aussi rigoureusement que d'autres

types d'investissements. Est-ce dû au fait que la formation reste perçue comme une dépense et non pas comme un investissement dans la capacité de l'entreprise à se démarquer de la concurrence et à innover?

## La qualité de l'investissement dans la formation

Comment une entreprise peut-elle assurer la qualité de ses investissements dans la formation de façon à garantir un rendement optimal? Quel outil qualité serait le plus apte à aider au mieux une entreprise ou un organisme public à améliorer l'efficacité de sa formation? Plusieurs normes et outils qualité sont à disposition au niveau international, y compris les normes de la série ISO 9000:2000, le modèle de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM), et les approches de Management total de la qualité (TQM).

## La solution pour la qualité dans la formation

La Norme internationale ISO 10015:1999<sup>2</sup> fournit des lignes directrices pour aider les entreprises et leurs dirigeants qui abordent les questions relatives à la formation. ISO 10015 offre trois avantages fondamentaux: – Elle est aisément compréhensible par les entreprises qui connaissent bien les systèmes de management qualité ISO 9001:2000 fondés sur l'approche proces-

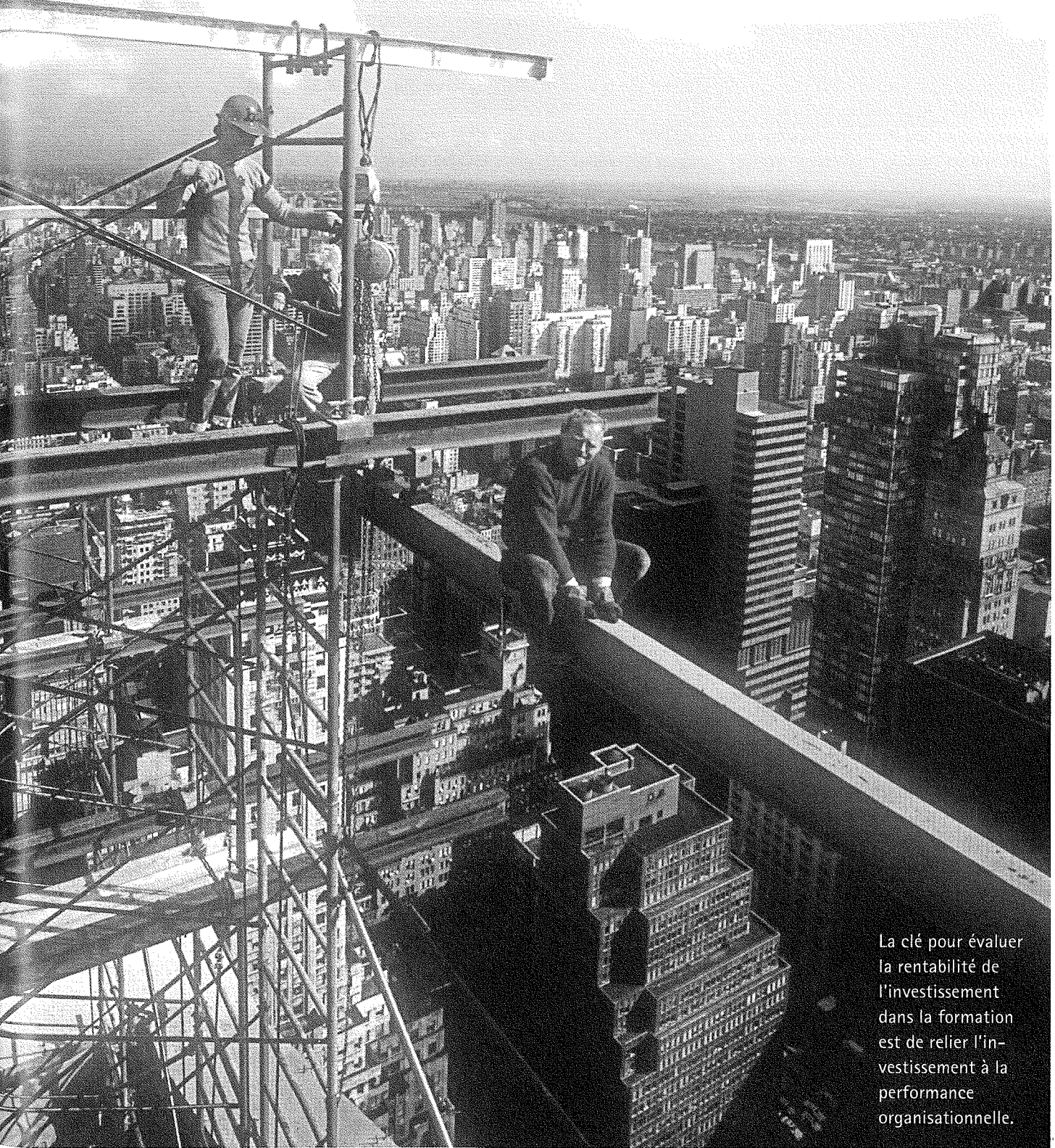
– Elle peut également être utilisée par des entreprises qui n'ont pas mis en œuvre ISO 9001:2000, mais ont à la place opté pour d'autres outils qualité tels que le modèle EFQM ou des approches TQM.

– Elle offre des lignes directrices axées sur les méthodes de formation et d'apprentissage organisationnel, du fait qu'elle est conçue spécifiquement pour répondre à des besoins de qualité dans la formation. En outre, ISO 10015 présente deux caractéristiques d'importance capitale:

## Rapport entre l'investissement et la performance organisationnelle

Il est vital de vérifier la compétence professionnelle des formateurs et de vérifier l'approche pédagogique des programmes de formation. Mais la clé pour évaluer la rentabilité de l'investissement dans la formation est de relier l'investissement à la performance organisationnelle. Pour répondre à la question «pourquoi investissez-vous dans la formation?», une entreprise devrait être à même de refaire la démarche de son processus décisionnel en remontant jusqu'aux objectifs de performance qu'elle a définis. En d'autres termes, le «client» essentiel est l'entreprise elle-même, bien plus que les individus qui bénéficient de la formation.

Une entreprise doit d'abord reconnaître les difficultés qu'elle connaît au niveau de ses



La clé pour évaluer la rentabilité de l'investissement dans la formation est de relier l'investissement à la performance organisationnelle.

performances, ainsi que leur cause. Par exemple, si ses ventes ont ralenti, la première chose évidente à faire est de découvrir pourquoi. Les marchandises produites ne sont-elles pas adaptées? La production n'est-elle pas ciblée pour les marchés auxquels elles s'adresse? La qualité du produit est-elle défectueuse en raison d'équipements de production dépassés et peu fiables? La qualité du service est-elle mau-

vaise parce que les employés ne sont pas à même de répondre aux exigences et aux réclamations des clients?

Si l'écart de performance est dû à des ressources humaines insuffisamment performantes, l'entreprise devra à nouveau se demander pourquoi. Les employés sont-ils démotivés par des salaires trop bas, par le manque de dynamisme de la direction? Est-ce parce que leurs compétences ne sont pas

adaptées aux exigences du travail ou à cause de différences entre les niveaux de qualification des employés en place et ceux des nouveaux employés? Si l'un ou l'autre de ces deux motifs s'applique, il se peut alors que la formation soit effectivement la solution. ISO 10015 offre un carnet de bord qui permet d'adopter de bonnes décisions d'investissement en formation, en exigeant de la direction qu'elle relie la formation aux ob-

jectifs de performance et qu'elle utilise cet élément comme moyen stratégique pour améliorer les performances individuelles et collectives. En conséquence, l'efficacité de la formation est non seulement mesurée par l'amélioration des compétences professionnelles individuelles, mais également par la mesure dans laquelle chacun a contribué aux performances de l'entreprise.

### Exigence de fondation

L'option formation du personnel ne devrait être choisie comme stratégie d'intervention que lorsqu'une entreprise l'identifie comme la meilleure approche pour combler l'écart de performance. Par conséquent, la phase critique suivante de ce type d'investissement est de concevoir une formation et des processus d'apprentissage appropriés. C'est là précisément qu'ISO 10015 sera un outil de management précieux, car elle aidera à faire en sorte que l'organisation de la formation ait les caractéristiques suivantes

- efficacité dans l'utilisation des moyens financiers, du temps et de l'énergie, et
- productivité, en rehaussant les performances.

ISO 10015 définit la formation comme un processus en quatre étapes:

- définir les besoins de formation;
- concevoir et planifier la formation;
- pourvoir à la formation;
- évaluer les résultats de la formation.

Les étapes sont reliées les unes aux autres, les éléments de sortie d'une étape fournissant les éléments d'entrée de l'étape suivante. En tant qu'outil de management qualité, ISO 10015 aide à spécifier les exigences opérationnelles pour chaque étape et établit des procédures pour piloter le processus. Cette démarche permet aux responsables de la formation de se concentrer davantage sur le contenu de l'investissement en formation plutôt que de s'attacher à en maîtriser les dépenses.

Contrairement aux autres outils de management qualité, 10015 aide l'entreprise à lier la pédagogie et l'évaluation de la formation aux objectifs de performance. Cette approche permet à l'entreprise d'être constamment informée de la rentabilité de son investissement

dans les compétences humaines. La Norme internationale encourage également les entreprises à examiner leurs modèles de formation et à valider leurs approches de formation, ainsi que les locaux grâce à un ensemble complet de données.

### Une question vitale

Pour continuer à développer leurs activités, les entreprises doivent investir dans leur personnel de manière plus urgente que jamais. La formation est «une question vitale» dans une économie basée sur la connaissance et ne doit pas être considérée comme superflue dans les périodes de dif-



\*Raymond Saner et \*\*Lichia Yiu sont les co-fondateurs de CSEND, Centre pour le développement socio-économique ([www.csend.org](http://www.csend.org)) et co-directeurs de la division AdeQuate de CSEND (Académie pour la qualité dans la formation et l'éducation, [www.adequate.org](http://www.adequate.org)).  
[saner@csend.org](mailto:saner@csend.org)  
[yi@csend.org](mailto:yi@csend.org)

ficultés économiques. C'est seulement en augmentant la qualité de son capital humain qu'une entreprise assure son avantage concurrentiel à long terme. Comme n'importe quel autre investissement majeur, la formation doit être gérée avec grand soin. ISO 10015 offre un processus en quatre étapes transparent, logique et facile à suivre, qui profitera à tout programme de formation. ISO 10015 est avant tout un outil de management de la qualité spécifique à la formation, destiné à renforcer la corrélation entre la formation et les exigences et les objectifs de performance de l'entreprise.

1 [www.astd.org](http://www.astd.org)

2 ISO 10015:1999, Management de la qualité - Lignes directrices pour la formation, prix 73 francs suisses, est disponible auprès des instituts membres de l'ISO [www.iso.org](http://www.iso.org), [sales@iso.org](mailto:sales@iso.org)

## ZUSAMMENFASSUNG DES ARTIKELS

### Return on Investment der Weiterbildung

Die wenigsten HR-Verantwortlichen wissen, wie man den Nutzen der Weiterbildung und die Rentabilität der Investition misst. Verschiedene Instrumente stehen dazu zur Verfügung. Das internationale Normensystem ISO 10015 bietet drei Vorteile. Es wird von allen Unternehmen, die bereits ein Qualifikationssystem einsetzen, gut verstanden. ISO 10015 liefert zudem Handlungsanweisungen, die den Methoden der Weiterbildung entsprechen. Für ISO 10015 spricht auch der Umstand, dass Weiterbildungsinvestitionen mit den Investitionen eines Unternehmens generell in Verbindung gesetzt werden. Der Evaluationsprozess nach ISO 10015 verläuft in Schritten: Definition der Bedürfnisse der Weiterbildung, Gestaltung und Planung der Weiterbildung, Durchführung und Evaluation der Weiterbildung.

[www.asn.ch](http://www.asn.ch)

**Collaborateurs envoyés en mission à l'étranger**

- Gestion internationale des ressources humaines
- Administration internationale du personnel
- Accompagnement des expatriés

**Conseil complet fourni par un seul prestataire**

ASN AG, Bederstrasse 51, CH - 8002 Zurich  
 Tel. +41 43 399 89 89, Fax +41 43 399 89 88  
 E-Mail [info@asn.ch](mailto:info@asn.ch), Internet [www.asn.ch](http://www.asn.ch)