

Mesurer, sans déformer

Le suivi et l'amélioration des compétences des collaborateurs sont reconnus par chaque entreprise. Pourtant, le retour sur investissement reste bien souvent difficile à évaluer. Il existe toutefois pléthore d'indicateurs de mesure qui, pour donner leur pleine efficacité, doivent être utilisés à bon escient et en complément de stratégies préalables.

Texte Jean-Marc Streit Photo Julien Becker



« Il est difficile de juger des effets d'une formation car les incidences se font à court, moyen et long termes. »

Anne Jacquemart

- 66 ans
- Présidente du POG depuis mai 2013
- Responsable RH, communication interne et services généraux chez Axa Luxembourg, de 2004 au 1^{er} septembre 2013

Sans eux, une entreprise n'ira nulle part», aime à rappeler Anne Jacquemart, présidente du POG (Personnel Officers Group, la communauté des RH au Luxembourg). Eux, ce sont les hommes et les femmes qui constituent les forces vives d'une société. Il est donc fondamental de développer les compétences tout au long de la carrière et de garantir l'employabilité, aspect essentiel de la durabilité. Et la formation est un outil essentiel. «*Mais au préalable, il faut réaliser un état des lieux, évaluer l'écart entre les compétences à un instant donné et celles indispensables pour atteindre les objectifs fixés*», développe Anne Jacquemart. La formation devient donc un investissement, censé participer à la performance. «*Il faut admettre qu'il est extrêmement difficile de juger des effets d'une formation car les incidences se font à court, moyen et long termes.*» Un questionnaire de satisfaction ne permet pas de garantir le transfert des compétences sur le terrain ni de juger de l'évolution du comportement. En effet, former, c'est transmettre un savoir, un savoir-être et un savoir-faire qu'un questionnaire ne peut mesurer. «*Un indicateur pertinent reste le test de connaissances qui permet de vérifier si le contenu a été acquis.*» Au-delà, «*la mise en place d'outils de gestion RH pour l'analyse, le suivi et l'évolution des compétences est nécessaire tant pour les collaborateurs, indépendamment l'un de l'autre, que pour les équipes.*

Car une équipe n'est pas qu'une somme d'individus: ses performances, tout comme la symbiose qui doit régner en son sein, doivent également être évaluées.»

Un plan de formation cohérent, c'est un suivi en amont comme en aval. En amont, au travers d'une définition claire des besoins mais aussi un choix préalable des outils qui permettront par la suite d'évaluer les compétences acquises. En aval, par l'utilisation des indicateurs les plus judicieux. Le tout géré et chapeauté par les équipes *head share*.

Le middle management, maillon précieux

«*Mais le maillon indispensable est le middle management. Qui peut mieux juger les compétences et les savoirs de chacun?*» Pour ce faire, ces collaborateurs doivent aussi être formés à cette tâche et, avant cela, être intégrés dans le processus de mise en place des plans de formation. Leurs observations fournissent un premier indicateur permettant de mesurer le transfert et l'impact d'une formation, dès lors qu'ils travaillent main dans la main avec l'équipe *head share*.

«*Pour aider les équipes dans cette mission, il existe un grand nombre de méthodes pédagogiques adaptées qui permettent de faire le suivi et l'évolution des savoirs acquis, et s'avèrent ainsi de bons indicateurs*», souligne Mme Jacquemart.

Le coaching, par exemple, lorsque les besoins sont bien définis à l'avance, aborde et oriente tous les éléments de compétence afin de les améliorer. Quant au *learning by doing*, de sa phase initiale jusqu'à son terme, il inclut un suivi constant, une vision détaillée mettant en exergue les points forts comme les points faibles de chacun.

«*Les formations orientées vers un public de cadres, proposées par certaines grandes écoles, utilisent des business cases. Cela permet de mesurer le retour sur investissement tant pour les écoles elles-mêmes que pour les entreprises.*» Pour des fonctions fortement liées au relationnel client, l'enquête de satisfaction peut être un outil de mesure «*dès lors que les questions sont en lien avec la formation tenue quelques mois plus tôt et permettent de vérifier si des améliorations ont été perçues.*»

En revanche, lorsqu'il est question de formations intra-entreprises, le formateur n'est jamais sûr qu'il y aura transfert au sein de l'entreprise. «*Il est, selon moi, plus judicieux de faire venir, autant que possible, un formateur externe qui, au préalable, sera invité à faire un état des lieux (une journée d'observation par exemple) pour constater des points à travailler et mettre en place une formation adéquate et personnalisée.*»

Les indicateurs sont bien des outils importants «*mais il faut être attentif à les utiliser judicieusement au travers d'une stratégie définie au départ*», conclut Anne Jacquemart. ❧