



Évaluer la rentabilité d'une formation au leadership

# La formation au leadership à La Poste Suisse

De plus en plus d'entreprises cherchent à mesurer l'impact économique des formations. Une évaluation chiffrée des effets permet aux responsables RH de mettre en évidence la valeur ajoutée de leurs prestations<sup>1</sup>. Concernant le programme «Start» de La Poste, la méthode d'analyse de l'utilité se base sur la mesure du gain de performance individuelle des participants.

Par Yves Chochard\*, Éric Davoine\*\* et David Fiorucci\*\*\*

**L**a rentabilité des investissements en formation est difficile à chiffrer, surtout lorsqu'il s'agit de chiffrer un développement de compétences comportementales, et plus particulièrement les compétences de leadership<sup>2</sup>. Malgré la diffusion de nouvelles approches de formation plus individualisées, comme le coaching ou le mentoring, de nombreuses entreprises continuent d'investir dans des séminaires de formation en classe, souvent intégrés dans un programme complet pour développer les compétences de leurs cadres. Nous nous sommes intéressés au retour sur investissement (ROI) d'un programme de formation

pour cadres de La Poste Suisse. Le cas présenté ici peut être considéré comme une «best practice» en termes de rentabilité et ce malgré des coûts relativement élevés. L'analyse de rentabilité de ce programme a été réalisée dans le cadre d'un projet de recherche doctorale et comparée avec une dizaine d'autres cas suisses et une dizaine d'autres cas nord-américains.

## Le programme Start de La Poste Suisse

Cette formation au leadership est constituée de cinq modules de séminaire de trois jours visant chacun à traiter d'aspects im-

portants de la gestion des collaborateurs. L'objectif de chaque module est de lier des aspects théoriques de la conduite à la pratique des instruments et à la vision de l'entreprise.

Instauré en 1998, le programme est proposé trois fois par an et une cinquantaine de cadres de La Poste sont formés chaque année. Depuis 2006, le programme permet de préparer un brevet professionnel de cadre organisé par l'Association suisse pour la formation des cadres (SVF-ASFC). L'évaluation de la satisfaction des participants est élevée, elle est en moyenne de l'ordre de 8,9 sur 10 à la fin de chaque programme. Compte tenu d'une concurrence croissante sur le marché de la formation continue et du coût relativement élevé d'un programme de seize journées et demie, La Poste Suisse a souhaité évaluer l'impact de cette formation ainsi que son ROI.

### Évaluer l'impact économique de la formation à partir des compétences développées

Mesurer le ROI paraît plus important encore lorsqu'il s'agit de formations au leadership destinées aux cadres de l'entreprise. Ces programmes ont en général des coûts plus élevés que les autres formations et leur impact indirect sur l'ensemble de l'organisation est d'autant plus fort que la qualité de l'encadrement est une source de performance potentielle pour l'ensemble de l'or-

*«La bonne connaissance de l'entreprise par les formateurs est un atout: Les formateurs du programme sont familiers de l'entreprise, ils en connaissent les outils, le contexte, l'histoire et les structures.»*

ganisation. Toutefois, les méthodes d'évaluation de formation ne sont pas toutes adaptées à l'évaluation économique de telles formations comportementales.

Pour évaluer les résultats de la formation Start, nous nous sommes inspirés d'une méthode d'analyse de l'utilité, développée par une équipe de chercheurs nord-américains<sup>3</sup>, qui se base sur la mesure du gain de performance individuelle des participants suite à la formation (figure). Le gain de performance est ensuite traduit en bénéfices qui, une fois mis en relation avec les coûts de la formation, permettent d'évaluer le niveau de rentabilité dégagé par la formation. Afin d'optimiser la qualité des résultats, l'évaluation du gain de performance est réalisée par les supérieurs hiérarchiques des participants à la formation et une évaluation d'un groupe de contrôle est réalisée en parallèle. Centrée sur les compétences développées, cette méthode est relativement légère par rapport aux méthodes d'évaluation traditionnelles qui essaient d'évaluer précisément tous les impacts potentiels de valeur ajoutée sur chaque activi-

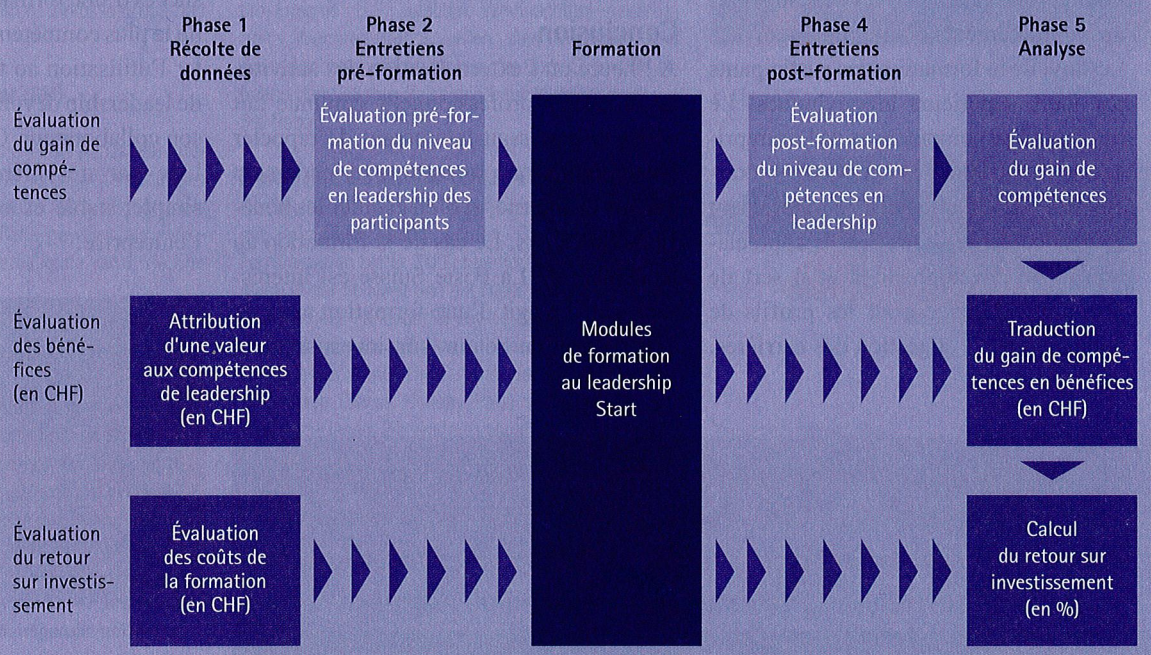
té. Elle est mieux adaptée à une formation managériale où les activités productrices de valeur ajoutée sont liées à des interactions et donc à des compétences sociales ou comportementales<sup>4</sup>.

### Les raisons du succès du programme Start

Avec un ROI de 75 pour cent, la formation peut être considérée comme un succès. Une analyse croisée des arguments avancés par les formateurs, les participants, leurs supérieurs hiérarchiques et le service formation nous permet d'identifier plusieurs facteurs expliquant le gain de performance produit par le programme Start:

- La valorisation de la formation en interne: Près de 1000 cadres de La Poste sont déjà passés par ce programme qui fait figure pour beaucoup d'étape nécessaire dans un parcours de développement. On y développe des contacts dans d'autres unités, le DRH et le directeur général de l'entreprise y présentent personnellement leur vision de l'entreprise, on y transmet des histoires qui renforcent la

### Méthode d'évaluation de la formation au leadership Start



Schéma

culture de l'entreprise. Il n'est pas rare que les supérieurs hiérarchiques des participants soient eux-mêmes passés par le programme: on parle à l'interne d'une «communauté Start».

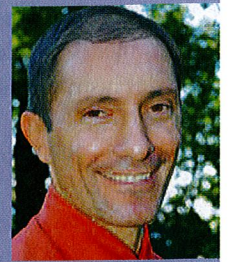
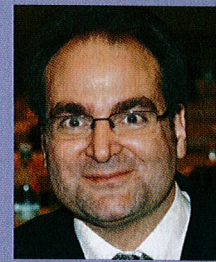
- La valorisation de la formation à l'externe: Dans une époque de restructurations, le souci d'employabilité sur un marché de l'emploi extérieur à l'entreprise peut primer et, pour de nombreux participants, la valeur du programme est certainement plus forte depuis que la notoriété interne a été complétée par la possibilité d'obtenir un brevet d'une institution externe.
- Une mise en relation permanente de la formation avec les outils de management en place dans l'entreprise: Il existe un lien fort entre le contenu de la formation et les activités quotidiennes des cadres participants. Un équilibre est maintenu durant la formation entre une démarche de réflexion individuelle et de développement personnel et la présentation d'outils et de méthodes de gestion du quotidien (entretien de fixation d'objectifs, démarche de résolution de conflits ou méthodes de gestion du temps, par exemple).
- La bonne connaissance de l'entreprise par les formateurs: Les formateurs du programme sont familiers de l'entreprise, ils en connaissent les outils, le contexte, l'histoire et les structures. Ainsi ils ont réussi à articuler le contenu de la formation au leadership avec celui d'autres séminaires de formation de l'entreprise, ce qui permet des rappels et des renforcements d'apprentissage.
- Le suivi de la formation des participants par leurs supérieurs hiérarchiques: Le référentiel de compétences de l'entreprise est bien connu des supérieurs hiérarchiques. Ils l'utilisent régulièrement dans le cadre des entretiens d'appréciation et de développement et il sert de grille de référence pour les profils de compétences et la gestion des carrières.

Ils disposent ainsi d'un langage commun pour discuter des objectifs pédagogiques et des impacts de la formation avec les participants. Ce cadre commun de représentation des compétences à développer et des «bons comportements de leadership» à adopter est un facteur qui facilite l'apprentissage et le transfert dans le travail au quotidien.

### Conclusion

À l'heure où l'externalisation des activités de formation professionnelle continue fait débat, il paraissait intéressant de rappeler les apports d'une formation au leadership conçue en interne, et d'en estimer les bénéfices financiers. Le cas de la formation au leadership de La Poste Suisse est intéressant, car il s'agit d'une formation avec un bon niveau de retour sur investissement

malgré des coûts élevés. Ce cas montre que le contenu d'une formation au leadership gagne à être articulé avec les instruments de management utilisés par l'entreprise. Pour y arriver, les formations management et leadership ne devraient pas toujours être dissociées mais au contraire mieux coordonnées. Enfin le supérieur hiérarchique du participant joue un rôle important dans le succès d'une formation, car il reste l'individu le plus compétent pour évaluer et contrôler l'utilisation au travail des compétences de leadership développées en formation par son collaborateur. Cette tâche lui sera facilitée par un référentiel de compétences simple, stable et ancré dans la culture de l'entreprise.



\*Yves Chochard est assistant diplômé à la chaire Ressources humaines et organisation de l'Université de Fribourg (Suisse) et chercheur associé au CIRDEP de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Sa thèse de doctorat porte sur l'évaluation économique des formations managériales.

\*\*Éric Davoine est professeur à l'Université de Fribourg, titulaire de la chaire Ressources humaines et organisation ([www.unifr.ch/rho](http://www.unifr.ch/rho)).

\*\*\*David Fiorucci est responsable du Perfectionnement à La Poste Suisse. Possédant un master en Management des organisations et développement du capital humain, ses axes sont la gestion stratégique, le leadership, le développement intégré et les équipes à performances élevées. Sa vision du futur est un management durable et performant.

*«Le supérieur hiérarchique du participant joue un rôle important dans le succès d'une formation, car il reste l'individu le plus compétent pour évaluer et contrôler l'utilisation au travail des compétences de leadership développées en formation par son collaborateur.»*

- 1 Le Louarn J.-Y. et Wils T. (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons.
- 2 Dunberry A. et Péchard C. (2007). «L'évaluation de la formation dans l'entreprise: état de la question et perspective», Rapport de recherche, UQAM.
- 3 Morrow C., Jarrett Q., Rupinski M. (1997). «An investigation of the effect and economic utility of a corporate-wide training», *Personnel Psychology*, vol. 50, pp. 91-119.
- 4 Chochard, Y. et Davoine, E. (2008). «À quoi sert la formation managériale et comment évaluer son retour sur investissement?».