

La formation est-elle rentable ?

ISO 10015 garantit la qualité et la rentabilité de l'investissement dans la formation

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. L'ISO 10015:1999 Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation, apporte des réponses à cette question cruciale : la formation est-elle rentable ?



par Dr. Lichia Yiu et
Dr. Raymond Saner

La compétition mondiale associée à l'innovation technologique fait passer les économies européennes et nord américaines de la production industrielle des biens et des services à leur production fondée sur les connaissances. Les avantages traditionnels tels que le savoir-faire et la qualité de fabrication ont été érodés par la compétition avec des entreprises venant des pays nouvellement industrialisés. Pour les nations industrielles avancées, l'avantage compétitif repose maintenant sur la supériorité en matière d'innovation, de propriété intellectuelle et de capital, ce qui exige des qualifications et des compétences humaines de plus en plus sophistiquées.

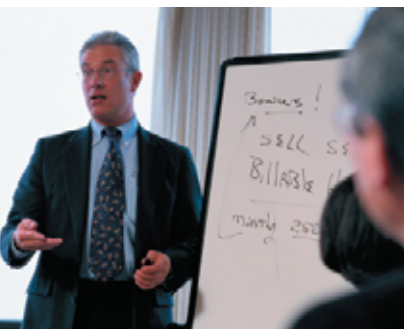
Pour rester en phase avec ces conditions de marché et ces pratiques de travail changeantes, les entreprises doivent constamment réinvestir et mettre à niveau les compétences de leur ressources humaines. Or, si la plupart des responsa-



bles reconnaissent la nécessité d'attirer, de développer et de retenir une main d'œuvre hautement qualifiée et innovante, rares sont ceux que satisfait pleinement l'idée d'investir dans le personnel, d'autant plus que les marges de profit sont très serrées.

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.

Comment savoir si l'investissement consacré à la formation du personnel sera rentable et permettra d'augmenter l'efficacité et de créer des produits ou des services nouveaux et plus



compétitifs? Comment peut-on mesurer les avantages de la formation et amortir les investissements consentis dans le capital humain? Comment une entreprise peut-elle être sûre que des employés qui viennent de bénéficier d'une formation, et constituent ainsi un capital très important, ne vont pas simplement partir ailleurs avec les compétences et les qualifications qu'ils viennent d'acquérir?

Question : Comment une entreprise peut-elle s'assurer de la qualité de ses investissements dans la formation de façon à garantir un rendement optimal ?

Cet article examine la valeur de l'investissement dans la formation et fait ressortir les avantages de la mise en œuvre de la Norme internationale ISO 10015:1999 *Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation*¹⁾. Si le succès de la norme ISO 9001:2000 a pu éclipser ISO 10015, cette dernière s'avère un outil très efficace pour résoudre le problème de la mesure de l'efficacité de la formation, et aider ainsi les entreprises à justifier l'investissement dans la formation afin de continuer à se démarquer de leurs concurrents.

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 (ASTD – www.astd.org), de nombreuses grandes entreprises en Amérique du Nord et en Europe occidentale dépensent jusqu'à 2 %, voire 4 % de leur budget salaire 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 ?

Pourquoi investir dans la formation ?

Les responsables sont tout naturellement soucieux de justifier et de protéger leurs investissements. Or, depuis que la mobilité du travail est une caractéristique de l'économie de marché, les employés peuvent changer d'emploi sans que l'entreprise qui a financé leur formation n'ait pu rentabiliser son investissement de façon adéquate.

Pour assurer leur réussite, les entreprises doivent néanmoins gérer ce choix difficile et investir dans les ressources humaines sous peine de perdre du terrain face à une concurrence étrangère qui continue à le faire. Par exemple, aux États-Unis, les entreprises dépensent en moyenne USD 820 par employé depuis 2002²⁾, ce qui représente environ 2 % du budget des salaires, en dépit d'une concurrence apparemment impitoyable sur les prix et d'un marché du travail nettement plus mobile qu'en Europe.

Mais il y a aussi des exemples similaires en Europe. Une enquête récente menée auprès de 1 200 entreprises en Irlande a montré que la formation représentait en moyenne 3,01 % du budget des salaires en 2001³⁾. Voilà probablement l'une des raisons pour lesquelles l'Irlande est maintenant l'une

des économies les plus dynamiques d'Europe.

Mesurer le retour sur investissement

Il est difficile, mais pas impossible, de mesurer le retour sur investissement (RI) de la formation. Depuis 1997, l'ASTD recueille des données sur les investissements dans la formation dans le but de répondre à la question : *La formation est-elle rentable ?*

Les données recueillies auprès de plus de 2 500 entreprises, mesurées par rapport aux dividendes versés aux actionnaires indiquent que celles qui ont plus investi en formation en 1996, 1997 et 1998 ont rapporté de meilleurs dividendes aux actionnaires l'année suivante³⁾. Dans l'échantillon étudié figuraient quelques entreprises européennes où le rapport entre des investissements élevés consacrés à la formation et les dividendes versés aux actionnaires était similaire.

Ces premiers résultats importants tendent à confirmer que la formation est effectivement

1) 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 (la liste, avec les coordonnées détaillées, figure sur le site Web de l'ISO : www.iso.org) et auprès du Secrétariat central de l'ISO (ISO Web store + sales@iso.org).

2) 2004 *State of the Industry*, ASTD's Annual Review of Trends in Workplace Learning and Performance, Brenda Sugrue & Kyung-Hyun Kim, ASTD, 2004.

3) L. Bassi, J. Ludwig, D. McMurrer, M. VanBuren; *Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?*, Research White Paper, ASTD, Washington, septembre 2000.

rentable en termes de performances organisationnelles. Ils corroborent l'argument que l'investissement dans les ressources humaines *peut* avoir une influence sur les résultats nets. Cependant, comme pour tous les portefeuilles d'investissement, sans stratégie intelligente ni gestion compétente, l'investissement dans la formation ne se traduit pas systématiquement par une amélioration des performances. La gestion de la formation a besoin de vision, de stratégie, de compétences *et* d'outils de management.

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, 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).

Certaines entreprises jugent ces outils efficaces, d'autres leur reprochent leur lourdeur administrative, une trop nette orientation production et une adaptation insuffisante au processus de formation. Une enquête menée en 2002 dans sept pays montre une baisse d'intérêt pour ces outils qualité à tout faire⁴.

Pour répondre à la demande croissante d'outils spécifiques conçus pour la formation, de



nouveaux outils qualité ont été élaborés pour cibler différents éléments du processus de formation. Par exemple, EduQua (www.eduqua.ch), organisme suisse de certification (sans aucun lien avec l'ISO), offre en Suisse une certification qualité à des instituts de formation. Cette certification n'est pas fondée sur ISO 9001:2000 et porte sur l'infrastructure physique, les programmes de formation et les capacités d'enseignement. Pour garantir le niveau des formateurs professionnels, des formations diplômantes sont offertes en Suisse par la Fédération suisse de formation d'entreprise (www.fsfe.ch) ainsi que par la Fédération suisse de la formation continue (www.alice.ch).

Toutefois, aucun de ces outils qualité – ni les outils génériques, ni les outils spécifiques – ne concerne le processus pédagogique à proprement parler et l'interaction entre les objectifs de performance organisationnelle et les activités de formation. C'est précisément ce qui fait de cet autre outil de management de la qualité, fourni par l'ISO depuis 1999, une réponse unique aux exigences en matière de formation.

ISO 10015 : la solution pour la qualité dans la formation

La Norme internationale ISO 10015: 1999 *Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation* est comme un joyau passé inaperçu dans la famille des normes ISO 9000. Elle 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 :

Avantage 1

- Elle est aisément compréhensible par les entreprises qui connaissent bien les systèmes de management qualité ISO 9001:2000 fondés sur l'approche processus.

Avantage 2

- 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.

4) Raymond Saner; «La qualité dans la formation : management générique ou sectoriel ? », *ISO Management Systems*, juillet-août 2002, pp. 53-62.

Avantage 3

- Elle offre des lignes directrices axées sur les méthodes de formation et d'appren-

Utilisateurs ISO 10015

De grandes entreprises chinoises et suisses sont les premières à avoir mis en œuvre ISO 10015 et à avoir obtenu (ou être en voie d'obtenir) la certification à cette norme.

En Chine, ces entreprises sont notamment :

- Groupe Haier, fabricant d'appareils électro-ménagers, 30 000 employés dans le monde, 96 lignes de produits, exportations dans 160 pays, certifié en 2002 ;
- Jiang Huai, constructeur automobile, 4 000 employés, chiffre d'affaires de USD 760 millions en 2004, certifié en 2004 ; et
- Bureau des télécommunications de Nanhui, Compagnie des télécommunications de Shanghai, certifié en 2004.

En Suisse, un certain nombre de multinationales dans les secteurs de la banque, des assurances et d'autres services ont obtenu la certification ou achèvent de mettre en œuvre l'ISO 10015 et leurs programmes de certification.

En Argentine, au Brésil et à Taiwan, différentes entreprises manifestent également un grand intérêt pour ISO 10015 dans l'optique d'optimiser leur formation et leur investissement en formation.

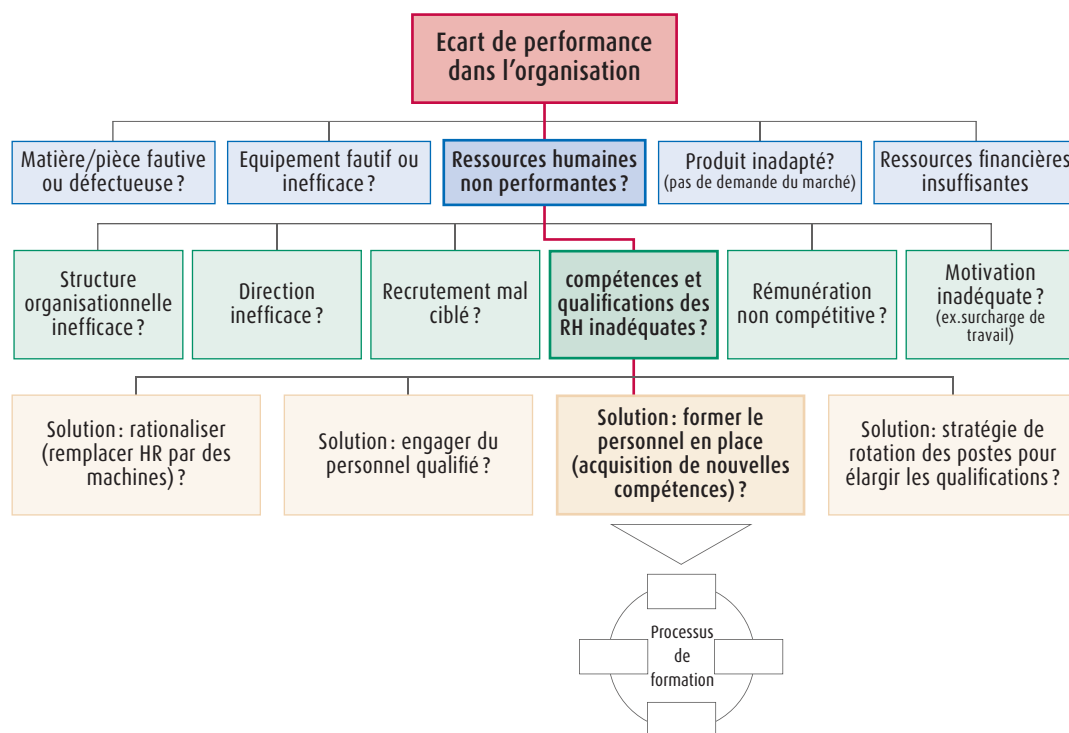


Figure 1 : « Pourquoi la formation ? » - Arbre décisionnel. Explication d'ISO 10015:1999, Figure 1, p.V.

tissage organisationnel, du fait qu'elle est conçue spécifiquement pour répondre à des besoins de qualité dans la formation.

En outre, ISO 10015:1999 présente deux caractéristiques d'importance capitale :

Caractéristique 1

- **ISO 10015 relie l'investissement dans la formation à 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 performances, ainsi que leur cause (voir l'« arbre décisionnel » à la Figure 1). 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'adressent ? La qualité du produit est-elle défectueuse en raison d'équipements de production dépassés et peu fiables ? La qualité du service est-elle mauvaise parce que les employés ne sont pas à même de répondre aux exigences et aux réclamations des clients ?

Lorsque l'arbre décisionnel est tracé, si l'écart de perform-

ance 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 10015:1999 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 objectifs 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.

Caractéristique 2

- **L'ISO 10015 exige que la formation soit fondée sur des principes pédagogiques et d'apprentissage organisationnel**

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.

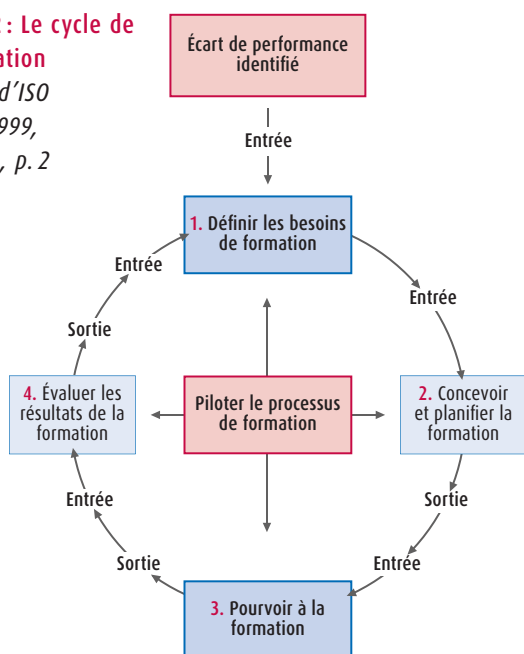
ISO 10015 définit la formation comme un processus en quatre étapes :

1. définir les besoins de formation ;
2. concevoir et planifier la formation ;
3. pourvoir à la formation,
4. évaluer les résultats de la formation.

Les étapes sont reliées les unes aux autres, les éléments de sortie d'une étape fournissant les élé-

Figure 2 : Le cycle de la formation

Adapté d'ISO 10015:1999, Figure 2, p. 2



ments d'entrée de l'étape suivante (voir **Figure 2**). 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, ISO 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.

La formation : « 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 difficultés 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.

LES AUTEURS

Dr. Lichia Yiu et **Dr. Raymond Saner** sont les co-fondateurs de CSEND, Centre pour le développement socio-économique (www.csend.org). Fondation indépendante sans but lucratif, financée par projet, ce centre basé à Genève gère des projets de recherche et développement et des programmes de formation continue en vue d'améliorer les performances des institutions publiques.

La division AdeQuate de CSEND, (Académie pour la qualité dans la formation et l'éducation) est le premier organisme accrédité par le gouvernement suisse en tant qu'organisme de certification pour la Norme internationale ISO 10015:1999 *Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation*.

Dr. Lichia Yiu, Présidente de CSEND, a conçu et dirigé des projets de formation de cadres sur le leadership interculturel, le management, la localisation et les négociations internationales pour des entreprises multinationales en Amérique du nord, en Europe et en Asie.

Elle a également établi des plate-formes de développement institutionnel pour appuyer la mise en place de réformes dans le secteur public en Chine, en Slovénie, au Vietnam, en Russie, ainsi que dans des pays d'Afrique anglophones, pour le compte des Nations Unies et d'agences d'aide au développement. Dr. Yiu est l'auteur de sept ouvrages et de plus d'une

quarantaine d'articles sur le management des ressources humaines et l'amélioration des performances.

Dr. Raymond Saner, Directeur de CSEND et Président de la société « Organizational Consultants Ltd. », est spécialisé en management international, en développement et des programmes d'entreprises ainsi que dans le domaine de la diplomatie dans le monde économique.

Fort de 20 ans d'expérience consacrée à former des diplomates et des dirigeants dans l'optique des négociations internationales, de la mondialisation et du développements de compétences de dirigeants de haut niveau, il été consultant auprès des Nations Unies, de différentes institutions gouvernementales et non gouvernementales, et de grandes multinationales.

M. Saner enseigne également au Centre pour l'économie et l'administration et des affaires de l'université de Bâle, Suisse, et a été Président du Conseil consultatif auprès du Conseil d'administration de l'Academy of Management (États-Unis) de 2001 à 2002.

CSEND
Case postale 1498
Mont-Blanc
1211 Genève 1
Suisse
Tél. + 41 22 906 1720.
Fax + 41 22 738 1737.
E-mail saneryiu@csend.org
Web www.csend.org and
www.adequate.org