

# Comment mesurer l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise ?

Trop de responsables formation se contentent encore de mesurer la performance d'un programme au nombre d'apprenants ayant validé leur certification. La formation n'est pas seulement un diplôme, ses effets doivent se répercuter sur le travail quotidien de vos collaborateurs et donc sur les objectifs globaux de l'entreprise. D'après l'étude SpeeXX exchange 2017, seulement 6% des responsables formation mesurent l'impact d'une formation sur leur service client, 4% sont capables de montrer que leur stratégie de formation a permis d'augmenter les ventes et 3% savent si l'offre de formation a permis de faire baisser le turnover.

## LE RESPONSABLE RH: UN PARTENAIRE CLE POUR L'ENTREPRISE

Dans les entreprises qui ont compris l'importance d'une bonne stratégie de formation et de développement des talents, les responsables RH font partie de l'équipe de management, se fixent des objectifs en cohérence avec ceux de l'entreprise et ont une idée précise de comment les atteindre. De cette façon le top management a une vision claire de l'impact de la stratégie RH et formation sur les résultats globaux.

Jadis considérée comme une fonction réactive qui intervient en réponse à des problèmes existants (recruter en urgence, former pour combler les lacunes de l'entreprise...), le département RH doit évoluer vers une fonction stratégique. Il a maintenant pour mission de rendre l'entreprise attractive avec une forte culture de l'apprentissage qui permettra non seulement de fidéliser ses salariés mais également d'attirer et de recruter les talents d'aujourd'hui et de demain.

# 6%

des responsables RH mesurent l'impact d'un programme de formation sur leur service client

# 4%

sont capables de démontrer l'impact de leur stratégie de formation sur les ventes

# L'ALIGNEMENT DE LA FORMATION SUR LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE A L'EPREUVE DE LA REALITE

Sur un marché des talents de plus en plus concurrentiel, où les entreprises peinent à recruter les meilleurs, une solide stratégie de formation est clairement un avantage pour renforcer l'attractivité de la marque employeur. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'attirer des talents de la génération Y, en quête d'opportunités de développement personnel sur leur lieu de travail (c'est le cas de deux tiers d'entre eux (1)).

Pourtant, même dans des multinationales matures, la réalité est tout autre. Les équipes RH, formation et learning et development continuent de consacrer une grande partie de leurs ressources à déployer des solutions ponctuelles. La dernière étude Speexx Exchange montre qu'elles opèrent sur un mode réactif, qui ne leur permet pas de bâtir une culture d'apprentissage attractive susceptible d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Interrogés sur l'alignement des ressources humaines sur les objectifs opérationnels de leur entreprise, près d'un tiers (27%) des sondés estiment que celui-ci est minime. (2)

Plus inquiétant, seuls 8 % des responsables RH et formation pensent que leur vision et leur mission sont entièrement alignées sur la stratégie de l'entreprise sur le long terme et y contribuent activement. Sur un plan plus optimiste, le même

pourcentage déclare que les objectifs RH et formation sont pris en compte dans la planification opérationnelle, et 33 % estiment que les objectifs RH et formation dérivent directement de la stratégie de l'entreprise. À la question « Votre organisation se préoccupe-t-elle de la rétention des talents ? », 63 % des personnes sondées répondent que leur entreprise a défini des politiques dans ce sens. Cependant, seuls 5 % de ces politiques sont véritablement intégrées à la stratégie globale de l'entreprise.

La flexibilité et l'agilité sont maintenant les clés de la réussite des organisations. Les entreprises doivent mettre en place un environnement d'apprentissage solide, dans lequel les collaborateurs soient en mesure de piloter eux-mêmes l'acquisition de nouvelles compétences dès leur premier jour de travail. Dans ce nouveau contexte, les équipes L&D doivent faire bien plus que faciliter la progression des collaborateurs dans les différents échelons de l'entreprise : elles doivent leur offrir de nouvelles opportunités d'évoluer horizontalement, vers des domaines d'intérêt qui leur permettent de répondre à l'évolution des besoins de l'organisation.

## La rétention des talents fait elle partie de la stratégie de votre entreprise ?



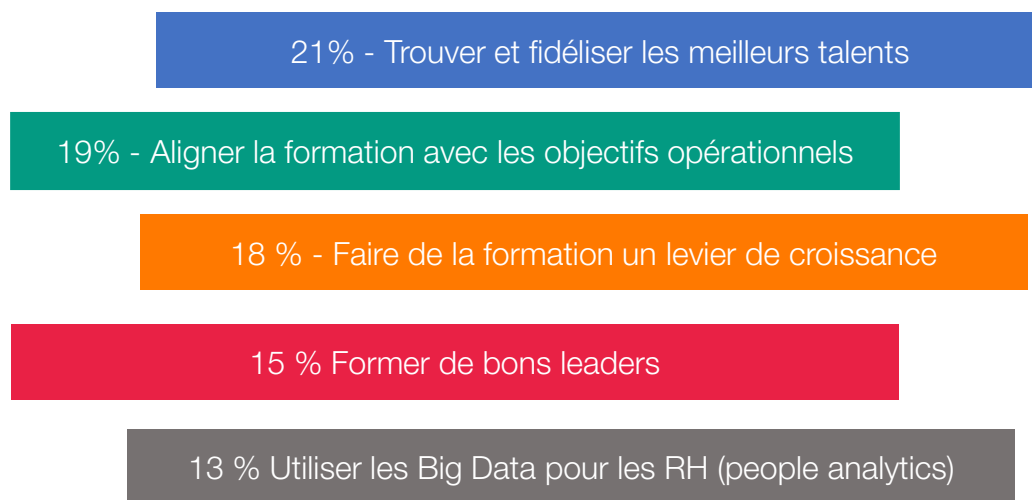
**Ont défini des politiques dans ce sens**

**De ces politiques sont véritablement intégrées à la stratégie globale de l'entreprise**

# LE DEFI NUMERO 1 : TROUVER ET FIDELISER LES MEILLEURS TALENTS

Selon la Speexx Exchange Survey, un responsable RH et formation sur cinq (21 %) estime que trouver et fidéliser les meilleurs talents constitue son défi le plus important en 2017, contre 28 % en 2016. L'alignement de la stratégie de formation sur les besoins opérationnels apparaît en deuxième position du classement, cité par 19 % des personnes interrogées (contre 26 % l'année dernière). Il est plus important que jamais que les responsables RH et formation se confrontent aux transformations en cours sur leur lieu de travail.

## Le TOP 5 des challenges RH et formation révélés par la Speexx Exchange Survey



L'étude laisse apparaître une tendance claire à l'internationalisation des équipes et à la virtualisation de leur travail. Aujourd'hui, une organisation peut former et reformer ses équipes à travers le monde sans nécessiter le déplacement physique des salariés, et donc sans engager les coûts et le temps qu'un tel fonctionnement impliquait auparavant. En s'appuyant sur de bonnes compétences communicatives et de solides outils web, une entreprise construit facilement des équipes virtuelles efficaces. La virtualisation des équipes permet de faire tomber les frontières et de disposer des meilleurs talents et compétences à travers le monde. L'entreprise gagne ainsi en, flexibilité, en compétitivité et attire les meilleurs profils.

Dans la réalité, beaucoup d'organisations échouent encore à voir l'intérêt du développement des compétences en communication et en langues pour atteindre cette flexibilité. À peine 57% des sondés dans le cadre de l'étude répondent oui à la question « L'apprentissage d'une nouvelle langue par vos salariés permettrait-elle une meilleure mobilité de vos talents clés au sein de votre entreprise ? ». Celles qui répondent par la négative ont peut-être besoin de découvrir les bénéfices de meilleures compétences en communication et en langue... à moins qu'elles n'opèrent à une échelle strictement locale.

Q: L'apprentissage d'une nouvelle langue par vos salariés permettrait-elle une meilleure mobilité des talents clés au sein de votre entreprise ?

R: Oui pour 57%

# TROUVER LES BONS INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA FORMATION

Plus d'un tiers des organisations (37 %) mesurent la réussite de leur formation au nombre d'heures de formation suivies. Or, cette métrique ne fournit aucune information sur l'efficacité des formations. Les réponses des responsables RH et formation à la question « Comment la performance des formations est-elle mesurée dans votre entreprise? » montrent une absence alarmante de pragmatisme.

Plutôt que de mesurer si leurs dépenses en formation contribuent à améliorer les ventes ou la satisfaction client, il semble qu'un grand nombre (trop) de professionnels de la formation se satisfont du décompte du nombre de certificats reçus par les stagiaires : seuls 6 % d'entre eux mesurent l'impact des formations sur le service client ! Ils sont encore moins (4 %) à mesurer l'impact sur l'amélioration des ventes, et seulement 3 % à s'intéresser au turn-over des collaborateurs.

## Q: Comment mesurez-vous la performance de la formation dans votre entreprise?

- 37 % - Au nombre d'heures de formation suivies
- 11 % - A l'amélioration de la satisfaction des salariés
- 9 % - Au niveau des certifications obtenues
- 6% - A l'amélioration de la satisfaction clients
- 8% - Au nombre de certifications obtenues
- 4% - A l'amélioration des ventes
- 3% - A la baisse du turnover des salariés

# SAVOIR ABANDONNER CE QUI NE FONCTIONNE PAS



Armin Hopp,  
Fondateur et  
Président de Speexx  
[www.speexx.com](http://www.speexx.com)  
@speexxtweets  
March 2017

Les organisations les plus matures éprouvent souvent des difficultés à faire évoluer leur offre de formation. Trop souvent, ceci est dû au fait qu'elles n'évaluent pas en continu ce qu'elles font. Or, cette évaluation continue est essentielle: notre stratégie de formation est-elle assez performante pour soutenir l'entreprise dans sa croissance? Comment pouvons-nous la faire évoluer?

Pour réussir, il faut savoir être agile. Il est important d'identifier rapidement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour savoir sur quoi se concentrer. Un bon point de départ? Définissez un ensemble d'indicateurs de performance (KPI) très simples mais pertinents, pour vous permettre de définir votre ligne de conduite. Si un bon nombre de collaborateurs continuent de quitter votre entreprise, ou si les ventes stagnent, cela signifie que votre stratégie de formation ne fonctionne pas et qu'il est temps d'évoluer.



# 5 RECOMMANDATIONS POUR ALIGNER LA FORMATION SUR LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

## 1 - Identifiez pourquoi les collaborateurs quittent l'organisation

C'est la première étape dans la conception d'une culture d'apprentissage qui fidélise les talents. Lorsqu'on leur demande quelles méthodes de formation sont en place dans leur entreprise pour fidéliser les talents, seuls 5 % des sondés de l'étude Speexx Exchange signalent l'existence d'un système de tutorat par des pairs dans leur stratégie de formation. Or, la mise en place d'un tel système est à la fois très simple et très bénéfique car il encourage la communication.

## 3 - Mettez en place de nouvelles approches de formation pour garantir une bonne communication interne

Il ne s'agit pas uniquement de développer les compétences en communication et en langues de vos salariés, ou de mettre en place des plates-formes de collaboration virtuelles, même si celles-ci sont importantes. Il convient également de mettre en place des méthodes de travail agiles, en remplaçant par exemple les longues réunions, planifiées des semaines à l'avance pour permettre aux salariés de se déplacer jusqu'à un lieu de rencontre, par des sessions scrum courtes mais structurées, au cours desquelles les collaborateurs pourront communiquer rapidement et efficacement les uns avec les autres, où qu'ils se trouvent.

## 5 - Cherchez à faciliter la virtualisation et la digitalisation des équipes pour un meilleur partage des connaissances

Des outils de collaboration virtuelle basés sur le Web tel que Yammer peuvent favoriser considérablement la flexibilité globale d'une organisation, en particulier si ses collaborateurs ont de bonnes compétences en langues et en communication.

## 2 - Etablissez des indicateurs (KPI) qui montrent l'impact de la formation sur les collaborateurs

Il est surprenant de voir que de nombreuses entreprises consacrent du temps et de l'argent pour concevoir des programmes de formation, sans s'assurer par la suite qu'ils sont efficaces pour les collaborateurs. Mesurer le taux d'abandon et le taux de complétion d'une formation est vraiment le strict minimum. Il est nécessaire de définir des indicateurs clés qui permettront de montrer l'efficacité de votre formation et comment les calculer. Pensez par exemple à la manière de démontrer l'impact de votre programme de formation sur l'engagement et la fidélisation des salariés.

## 4 - Définissez des indicateurs (KPI) qui montrent l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise

Décompter le nombre d'heures de formation suivies est - quasiment - inutile. En revanche, mesurer l'impact sur les ventes et les retours des clients permet de souligner directement l'impact de votre stratégie de formation sur l'entreprise. Si les compétences en communication et en langues peuvent sembler ésotériques, elles ont un impact clairement mesurable sur les résultats financiers de l'entreprise. Il est important de mesurer l'amélioration des niveaux de service client, en demandant aux clients des retours sur la qualité du support reçu.





8 millions d'utilisateurs dans 1 500 organisations font appel à Speexx pour apprendre une langue de façon plus efficace. Le Perfect Blend Speexx intègre de l'autoformation en ligne, du mobile learning, des activités sociales, des tests fiables et l'accès à des formateurs et coachs experts sur tous les continents pour offrir une expérience d'apprentissage cohérente à 360 degrés.