

## MANAGEMENT PAR LA VALEUR POUR OPTIMISER UN BUDGET FORMATION

Olaf de Hemmer\*

---

Résumé. - L'application de la démarche d'Analyse de la Valeur aux problématiques de Management est possible et pertinente. L'objet du présent article est de montrer son efficacité pour l'optimisation du budget de formation d'une entreprise moyenne. Basée sur une réponse rigoureuse à deux questions simples : « A quoi ça sert ? » et « Pourquoi ça coûte ? », cette démarche permet des améliorations à de nombreux niveaux : recensement, mise sous contrôle des décisions, définition d'un plan annuel, projets urgents, conception d'une formation, repérage et choix des principes disponibles, adaptés et économiques... La mise en place concrète de cette optimisation a nécessité quelques adaptations de la procédure d'élaboration du Plan de Formation et du rôle du Responsable Formation, ainsi que la mise en place d'outils simples.

Mots-clés : Management par la Valeur, Analyse de la Valeur, formation, ressources humaines, optimisation, méthode.

### 1. Introduction

Les concepteurs industriels connaissent bien aujourd'hui la pertinence de l'Analyse de la Valeur pour l'optimisation de produits et de procédés. Toutefois, l'importance des « frais généraux » dans les coûts des produits, leur composante « service » de plus en plus importante et l'intérêt d'entreprises du secteur tertiaire amène depuis quelques années à appliquer ce raisonnement de conception à des problématiques « tertiaires ».

Si l'application stricte de la démarche utilisée pour la conception de produits s'avère délicate sur ce type de sujets, les principes qui sous-tendent l'Analyse de la Valeur peuvent être utilisés avec bonheur pour « n'importe quelle » problématique d'entreprise. C'est l'idée

---

\* Société APTE S.A., o.dehemmer@methode-apte.com

fondatrice du « Management par la Valeur » : piloter l'entreprise par ses finalités (A quoi ça sert ?) et limiter les dépenses, le temps, l'énergie consommés au Juste Nécessaire (Pourquoi ça coûte ?).

Une banque de 1000 personnes demandait en 1998 la collaboration du cabinet APTE pour optimiser son budget « formation ». Pourquoi traiter ce thème ? Pour deux raisons principales :

- La part du budget consacrée à la formation est importante : 4 MF en 1998, soit 7,5% de sa masse salariale ;
- Des dysfonctionnements existent :
  - sentiment de ne pas connaître la rentabilité de l'investissement (ROI) en formation,
  - dépassements chroniques du budget annuel.

Un petit groupe de travail, rassemblant le responsable formation de l'entreprise, un manager de la force de vente (grande consommatrice de formation) et un chef de projet, consacrent donc quelques mois à appliquer à ce sujet le raisonnement AV\* :

Définir un référentiel fonctionnel : « La formation, à quoi ça sert ? »

Pour repérer les services à rendre et ceux mal rendus,

Repérer les coûts inutiles ou trop élevés: « La formation, pourquoi ça coûte ? »

Pour définir les principes qui rendent les services au moindre coût.

## 2. La formation, à quoi ça sert ?

Les réponses à cette question, pour simples qu'elles soient, amènent à des constats intéressants et permettent la redécouverte du rôle de la formation dans une entreprise.

La formation — le fait d'adapter les compétences du personnel — est un des principes disponibles — parmi d'autres — lorsqu'il s'agit pour l'entreprise de disposer de nouvelles compétences. Les principes alternatifs sont rarement systématiquement envisagés, malgré leur pertinence dans certains cas : embauche, sous-traitance, stagiaires, mobilité interne...

L'adaptation des compétences disponibles est un des principes — parmi d'autres — dont dispose l'entreprise pour s'adapter aux évolutions de son environnement. Dans la plupart des cas, une action sur les compétences doit être accompagnée (et peut parfois même être remplacée) par une adaptation des outils, des méthodes, des moyens financiers...

---

\* grâce aux outils développés par APTE : le schéma fonctionnel d'entreprise, le contrôle de validité, l'analyse fonctionnelle de processus, l'arbre des voies technologiques

En particulier, d'autres leviers de motivation existent pour accroître la performance du personnel : statut, carrière, rémunération, conditions de travail... Combien de projets de formation échouent par une mauvaise prise en compte de ce facteur complémentaire : pas de plan de carrière, pas de prise en compte de la surcharge de travail et de la perte de productivité liée à un apprentissage...

La formation sert à adapter les compétences en place, pour adapter le personnel, pour adapter l'entreprise à une évolution de son environnement. Et elle n'est qu'un des moyens disponibles pour ce faire.

D'autres raisons peuvent mener à une formation : répondre à une demande du personnel, créer un état d'esprit commun... Ces buts sont recevables s'ils servent l'entreprise. Sinon, l'entreprise ne devrait pas les soutenir.

A partir de ce point de vue, il devient possible.

- De recenser tous les futurs projets de formation au plus tôt, en recensant les projets d'adaptation des processus de l'entreprise. Tout projet ne suppose pas de formation, mais combien de projets de formation « urgents » surgissent en fait tardivement de projets connus depuis longtemps : nouveaux produits, nouveaux outils, recrutements...
- D'établir la rentabilité d'une formation: Quel est l'enjeu (menace évitée ou opportunité saisie) de l'adaptation de l'entreprise à l'évolution perçue dans son environnement? Bénéfice supplémentaire, part de marché, patrimoine humain augmenté, conditions de travail améliorées... Bien sûr, la formation permet rarement à elle-seule d'atteindre ce résultat\*. Mais son efficacité se mesure par rapport à celui-ci : combien perdrait-on sans la formation? La rentabilité de la formation devient donc mesurable, non pas par rapport aux objectifs pédagogiques, mais par rapport au but premier : l'adaptation d'un processus. Cette rentabilité est souvent difficile à mesurer précisément. L'important est d'établir le niveau d'incertitude de la rentabilité : le coût est facile à connaître, le gain plus incertain<sup>†</sup>.
- Donc, de ne lancer que des projets rentables. Et ne pas lancer les projets de rentabilité incertaine :

Soit parce que le gain n'est pas largement supérieur au coût,

---

\* D'autres moyens sont nécessaires, conditions de succès de la formation – voir plus loin

† Un exemple (réel) pour illustrer cette démarche : un projet de formation vise à améliorer les compétences d'une partie de la force de vente de l'entreprise, afin de professionnaliser ses contacts avec un segment de clientèle, aux exigences particulières. Le gain attendu de cette formation peut être approché comme suit :

1. en l'absence de formation, l'incompétence relative des vendeurs fait perdre quelle part de marché ?
2. quel est le bénéfice supplémentaire généré par un client de ce segment, par rapport à ceux gérés correctement aujourd'hui ?

L'action sera lancée si son coût prévisionnel est largement inférieur au gain espéré (% de part de marché x bénéfice supplémentaire) et que les autres conditions de satisfaction de ces clients (produits et

soit parce que le chiffrage n'a pas été fait.

- De ne plus limiter la formation à l'organisation de stages pour un catalogue interne. Chaque projet doit (et peut) être intégré dans l'ensemble du processus d'adaptation d'un processus, et piloté par le responsable de ce projet. Le responsable du processus menacé est d'ailleurs le seul à pouvoir mesurer l'enjeu et la rentabilité de l'action. La formation cesse alors d'être simplement un droit du personnel ou une dépense difficile à justifier, pour devenir un levier stratégique, maîtrisé par un décideur.
- De ne lancer les projets de formation que s'ils sont le meilleur moyen d'atteindre l'objectif d'adaptation, en vérifiant que les autres moyens ont été écartés : embauche, mobilité interne, intérim...
- De s'assurer que les conditions de succès de chaque formation sont remplies : motivation, outils et temps disponibles des participants, mise en œuvre réelle, intégration dans les projets globaux de l'entreprise, de la DRH...
- De quitter la logique « d'enveloppe budgétaire annuelle », prévalant dans beaucoup d'entreprises : l'entreprise doit lancer tous les projets de formation recensés, si chacun des projets de formation est rentable\*.

L'urgence d'un projet — qui aurait mené à un « dépassement de budget » — n'est plus un critère pertinent : s'il est manifestement rentable, il faut y investir ; si on ne peut pas assurer sa rentabilité — même par manque de temps pour calculer le gain —, il ne faut pas s'y risquer... Seule limite : l'entreprise doit disposer des moyens pour organiser tous ces projets :

- moyens financiers pour acheter les produits et les services nécessaires,
- moyens logistiques : salles, informatique... Des responsables avertis trouveront ces ressources si elles conditionnent un gain.
- moyens humains : animateurs et participants.

C'est la seule ressource fixe (à court terme). Si l'objectif d'une formation est de rendre le personnel apte à générer plus de gains, il ne s'agit pas de l'empêcher de travailler par un temps de formation excessif.

Le choix de décider d'un projet de formation pour des raisons « inavouables » : organiser une « sortie », céder à une lubie d'un dirigeant, est toujours possible, mais il devient possible de souligner le coût de cette décision...

### 3. La formation, pourquoi ça coûte ?

#### 3.1 *Les principes*

Une fois décidé de lancer les projets de « formation » rentables, on choisira les moyens les plus économiques pour atteindre leurs objectifs. Le raisonnement APTE est le suivant :

---

communication adaptés...) et des vendeurs (meilleures commissions, objectifs adaptés pendant la période...) sont remplis.

\* Voir note précédente

- repérer les dépenses significatives : « Combien ça coûte ? »,
- définir les raisons pour lesquelles elles existent : « Pourquoi ces dépenses ? »,
- mettre en question les solutions coûteuses : « Existe-t-il d'autres principes, aussi efficaces et moins coûteux ? »

Ce raisonnement amène les réflexions suivantes, qui méritent d'être rappelées au concepteur d'un projet de formation :

### 3.1.1 prendre en compte l'ensemble du processus

Les dépenses liées à une action formation ne concernent pas uniquement l'animation d'un stage, mais toutes les étapes du projet :

- conception de l'action,
- réalisation des contenus, supports, outils,
- mise à disposition et animation,
- évaluation.

La formation est un processus qui fait passer chaque participant par des états successifs. L'action de formation doit couvrir toutes les étapes de ce processus :

- E « Inconscient de son Incompétence », ou du moins d'un écart existant entre sa compétence réelle et celle qui est requise pour un fonctionnement optimal,
- CI « Conscient de son Incompétence »,
- CC « Conscient de sa Compétence », capable de réaliser ses activités sans erreur,
- IC « Inconscient de sa Compétence », capable de réaliser ses activités sans erreur et sans y penser, donc plus efficacement.

Un changement dans les compétences requises ou une baisse de compétence peut ensuite passer inaperçu pour l'acteur concerné et le remettre en état "II".

Le processus de formation comprend donc les étapes suivantes :

- II => CI « prise de conscience » d'un écart de compétence par l'acteur concerné. Cette étape consiste à mettre le participant en situation de demander la formation, soit par un test, soit par une argumentation de « vente »,
- CI => CC « acquisition de la compétence consciente », contenu classique de formation,
- CC => IC « entraînement », phase où la compétence est mise en œuvre et exercée, pour devenir inconsciente.

L'objectif d'une formation est d'acquérir une compétence, c'est-à-dire le dernier de ces états (IC)\*. Pourtant, on s'arrête souvent au précédent (CC), considéré comme le résultat classique d'une formation en salle. La dernière étape est alors dévolue à une mise en œuvre de la

---

\* Par exemple, l'apprenti conducteur ne sait vraiment conduire une voiture que lorsque les manœuvres sont « automatiques », et non pas tant qu'il doit porter son attention sur les rétroviseurs, l'embrayage, les panneaux.

formation par le bénéficiaire dans son poste — s'il en a la possibilité. De même, on considère généralement que la « vente » d'une formation est extérieure à celle-ci. Pourtant, les professionnels de la formation connaissent l'importance de la motivation des participants. On comprend l'intérêt de concevoir ces étapes ensemble, de façon cohérente, et de les mettre sous la responsabilité de la même personne, responsable de l'enjeu.

### 3.1.2 Prendre en compte l'ensemble des dépenses

Le coût « payé » pour une prestation ne doit pas être plus pénalisant pour un projet que la réalisation « gratuite » par des collaborateurs de l'entreprise ; leur intervention coûte à l'entreprise : salaires + charges + manque à gagner (causé par l'indisponibilité des acteurs pour leur activité professionnelle).

Pour la conception et l'animation d'une formation, les prestataires internes sont souvent moins spécialistes que des prestataires externes. L'externalisation des activités non-spécifiques à l'entreprise peut donc s'avérer plus économique\*. L'animation en interne peut être préférée pour d'autres raisons : confidentialité, « culture » spécifique, formation d'experts internes...

Pour la participation à une formation, on choisira des moyens plus économiques en temps de travail : auto-formation<sup>+</sup>...

### 3.1.3 Prendre en compte l'ensemble du processus

Pour chaque étape, le concepteur peut mettre en œuvre des principes différents, la formation « en salle » n'étant pas forcément la meilleure solution :

Classiquement, on a : Formation en salle, Auto-formation (par enseignement assisté ou logiciels), Parrainage (activité réelle accompagnée par un professionnel non-formateur),

Mais on peut aussi trouver :

- Information (écrite ou orale, où une activité réelle est assistée par des données « techniques », plus complet mais moins « pédagogique » que pour l'auto-formation)
- Guides (papier ou informatique, où une activité réelle est assistée par une procédure formalisée, plus complète et moins pédagogique que l'auto-formation),
- Expérience directe (autre forme de « formation »).

Ces principes ont des caractéristiques différentes, qui les rendent plus ou moins adaptés à chaque étape d'un projet de formation et plus ou moins coûteux.

---

\* Le calcul doit cependant être réalisé.

<sup>+</sup> Le calcul du coût de la même formation en salle ou en auto-formation a montré un rapport de 3 à 1.

L'analyse de ces principes met en évidence.

- L'intérêt de préférer des moyens d'auto-formation, qui permettent l'individualisation et l'adaptation du moment aux contraintes de l'exploitation. Il reste toutefois important que les moyens d'auto-formation soient des outils accessibles et utilisés quotidiennement pour la personne en formation, pour éviter le temps d'apprentissage et le frein générés par les nouvelles technologies.
- Les moyens internes seront préférés. En particulier, bien sûr, si la compétence (technique ou pédagogique) nécessaire est spécifique à l'entreprise, mais aussi parce que ces moyens humains internes semblent plus économiques. La limite de ce choix reste, bien sûr, la disponibilité de ces moyens humains internes, qui demeurent indispensables à l'exploitation.

### 3.1.4 Etudier tous les principes d'évaluation

De même, les façons d'évaluer une formation sont multiples et doivent être sélectionnées. Il apparaît que chaque action d'évaluation peut (doit) être évaluée à différents niveaux :

- Résultat de l'adaptation, par rapport aux enjeux définis,
- Résultat en compétences disponibles par rapport à celles qui sont requises,
- Résultat attendu de l'étape « acquisition<sup>\*</sup> », par rapport aux « objectifs pédagogiques ».

L'évaluation d'une formation peut se faire selon différents principes :

- Q.C.M. ou questionnaire écrit,
- étude de cas,
- jury,
- situation artificielle (assessment center),
- test en situation réelle,
- performance réelle.

Les critères qui permettent de choisir le principe adapté à une formation sont :

- son objectivité,
- sa proximité avec la réalité,
- la variabilité de son résultat d'une personne à l'autre,
- l'adhésion des personnes à ce type de test,
- le coût de leur mise en œuvre,

---

\* Voir précédemment les trois étapes de la formation : prise de conscience, acquisition, entraînement

- l'adaptation à tester connaissances, savoir-faire ou comportements.

### 3.1.5 Assister le Responsable Formation

On comprend que la conception d'une action de formation puisse demander une expertise particulière. Le concepteur pourra donc se faire assister par un Expert Formation. Le rôle de celui-ci sera par contre facilité par l'existence d'un « guide de conception d'une action de formation », mis à la disposition des maîtres d'œuvres et des maîtres d'ouvrage de ces projets dans l'entreprise. Celui-ci reprend les éléments ci-dessus, en les détaillant.

L'utilisation de ce guide au plus tôt dans la conception d'une formation permet :

- d'assurer l'exhaustivité de la conception, pour toutes les étapes du projet,
- d'assurer la cohérence des moyens de formation par rapport à l'enjeu d'adaptation,
- de choisir les principes les plus économiques et les plus efficaces pour chaque étape, parmi tous les principes possibles.

## 3.2 *Leur application dans une banque*

La mise en place concrète de cette démarche dans la banque a amené à adapter la procédure existante d'inscription budgétaire des formations au budget annuel par la création d'une « fiche d'opportunité », d'un processus de repérage des projets « non-dits » et d'un « comité formation », puis d'un nouveau rôle pour le Responsable Formation.

### 3.2.1 Un outil simple mais exigeant

La « fiche d'opportunité » permet d'instruire une demande de formation. Les points importants en sont :

- Un décideur du projet a été défini : bénéficiaire de l'adaptation et pas seulement de la formation (c'est pour lui que des compétences doivent évoluer car il est responsable de l'obtention des enjeux),
- Celui-ci a défini avec une incertitude « acceptable » les enjeux de l'adaptation : recettes, coûts, risques, conditions de travail..., et le délai pour les atteindre,
- Les autres facteurs de succès de l'amélioration sont prévus : techniques (produits, outils, méthodes...), finances, partenaires (clients, fournisseurs), organisation, management,
- Le principe de la formation a été choisi parmi tous les principes possibles : recrutement, intérim, mobilité interne,
- Les coûts du projet ont été estimés en prenant en compte toutes les dépenses, avec une incertitude acceptable : formation, temps, outils, augmentations,
- La rentabilité de la formation est justifiée :  $\text{Enjeux} / \text{Dépenses} = x > 1$  sur  $y$  années.

Ces réponses permettent de décider pour chaque projet de formation s'il doit être retenu. La mise en place de cette réflexion sur les quelques 20 projets en cours d'instruction dans la banque a permis de mettre en évidence que pour certains :

- il était impossible de déterminer le décideur bénéficiaire,
- des moyens indispensables manquaient (ex : une formation sur un outil informatique est lancée avant que ce dernier ne soit mis en place),
- aucune alternative n'avait été étudiée malgré leur évident intérêt (ex : débaucher des commerciaux chez un concurrent pour vendre un produit nouveau),
- les moyens envisagés étaient clairement disproportionnés (ex : développer en interne un Cédérom d'auto-formation sur un outil bureautique grand public),
- etc.

On comprend aisément l'effet dissuasif de ces questions sur des projets de formation lancés parfois « à la légère ».

### 3.2.2 Une organisation adaptée

Une veille des projets de formation « non-dits » — ceux qui apparaîtront un jour comme urgents — est mise en place : le Responsable Formation interroge tous les 3 mois les « chefs de projets » de la banque pour les inciter à exprimer les besoins futurs en formation qui ne manqueront pas de découler de leurs actions de progrès. La mise en place de cette action systématique a permis de « lever » à peu près autant de projets de formation que la « fiche d'opportunité » avait permis d'en écarter. Le résultat de l'action n'a donc pas été de diminuer le budget annuel, mais d'éviter des dépassements ultérieurs, et de ne retenir que des projets « rentables ».

Le « comité de formation » se réunit deux fois par an pour étudier les projets de formation, présentés dans les « fiches d'opportunité ». Ces projets ayant déjà fait l'objet d'une évaluation de leur rentabilité par leur bénéficiaire, le Comité Formation intervient donc seulement pour :

- valider que la décision d'investir sur chacun des projet a été prise dans les règles (fiche d'opportunité remplie correctement),
- arbitrer entre les projets, si les ressources techniques, financières ou humaines disponibles dans l'entreprise ne permettent pas de les mener tous.

Rappelons que le facteur le plus limitant est humain : celui-ci n'est pas extensible, alors que le budget devrait être élargi pour toute action rentable et que les ressources techniques sont souvent mobilisables. Les informations nécessaires à ces arbitrages sont :

- les consommations de chaque projet en moyens techniques, financiers et humains, présents sur la « Fiche d'Opportunité » du projet,
- les ressources disponibles dans l'entreprise : les membres du Comité Formation devront détenir ces informations.

Le Comité Formation doit donc rassembler

- un responsable du budget global de l'entreprise,
- les responsables d'exploitation des processus touchés, connaissant les disponibilités des participants aux formations prévues,

- un responsable des moyens techniques à mettre en œuvre (salles, informatique...).

Le rôle du Responsable Formation a donc évolué d'une « sous-traitance » (organisez-nous une formation à...) vers un rôle de « conseil » par la mise à disposition des demandeurs de formation des informations nécessaires au chiffrage d'un budget, lié aux choix du principe de formation optimal (qui rendra l'action rentable).

Ce rôle d'expert a été appuyé dans la banque par la diffusion, aux « chefs de projets » à l'origine des projets de formation, d'une « base de connaissances » présentant les étapes de la conception d'une formation, les principes possibles pour chaque étape, leurs coûts et conditions d'efficacité, les critères qu'utilise l'expert pour choisir entre ceux-ci... et des exemples d'applications à des projets de la banque.

#### 4. Conclusions

La mise en œuvre du Management par la Valeur pour la détermination d'une politique et d'un budget de formation d'une entreprise permet de nombreuses améliorations :

- Recensement exhaustif et au plus tôt des projets de formation,
- Mise sous contrôle des décisions d'investir en formation : rentable pour l'entreprise (ou, au minimum, incertitude maîtrisée par un décideur légitime),
- Définition d'un « plan glissant » annuel, autorisant les projets urgents,
- Formalisation d'une « méthode de conception » d'une formation, facilitant pour le concepteur interne, le repérage et le choix des principes :
  - possibles et disponibles,
  - adaptés aux étapes du processus, au type de population, au type d'action,
  - les plus économiques, en tenant compte du coût complet pour l'entreprise.

L'approche Management par la Valeur que nous avons menée modifie radicalement le traitement classique de ce sujet ; l'évaluation d'une formation se fait par rapport à la finalité poursuivie : non seulement atteindre des objectifs pédagogiques, mais surtout rendre des acteurs compétents — cela ne se produit pas « en salle » — pour adapter me entreprise à un enjeu extérieur, « stratégique ». Ce changement de perspective — qui ne surprendra pas les spécialistes de l'Analyse de la Valeur —, relevant du bon sens, permet aux personnes concernées d'imaginer :

- un processus de veille simple et exhaustif,
- un processus de décision simple et innovant (où la formation est enfin traitée comme un investissement),
- un processus de conception optimisé (où l'on compte toutes les dépenses et où l'on étudie toutes les alternatives).

La mise en place de cette démarche suppose me modification du rôle du Responsable Formation et du processus de décision budgétaire, qui amènent des résultats intéressants par rapport aux objectifs de l'action :

Le budget formation n'a pas diminué... (Est-ce un but en soi ?)

Mais les dysfonctionnements disparaissent :

- on ne lance que des projets de formation dont la rentabilité est connue,
- les dépassements de budget disparaissent : on lance tous les projets de formation rentables, compatibles avec les moyens disponibles (surtout humains), quitte à en ajouter.

L'application de cette démarche dans d'autres entreprises serait bien entendu basée sur le même raisonnement, mais sa mise en œuvre doit être adaptée à l'organisation existante.