



# COMMENT DÉMONTRER LA RENTABILITÉ DE VOS PROJETS HR ?

**La Méthodologie ROI : une approche simple  
et éprouvée pour y parvenir**

# Avant-propos

Chers collègues des ressources humaines,

Saviez-vous que les organisations canadiennes investissent annuellement plus de 13 milliards de dollars dans les activités de formation et de perfectionnement?\* Il s'agit d'une somme considérable! Cependant, comment ces investissements sont-ils justifiés? Quels sont les critères à considérer pour préférer un programme à un autre? Comment peut-on savoir quels programmes seront les plus rentables pour notre organisation? Je soupçonne que ces questions vous sont familières, car elles me sont souvent posées.

## Il est maintenant impératif de démontrer la rentabilité des projets RH.

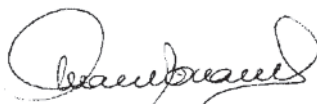
Les questionnaires d'appréciation remplis par les participants ne suffisent plus. Dans le contexte économique actuel, il faut démontrer plus que jamais la rentabilité des initiatives RH. Les professionnels en ressources humaines ont donc avantage à adopter une approche et un langage qui leur permettront de répondre efficacement à la question le plus souvent posée par les dirigeants : **Quel sera le rendement de cet investissement RH?**

Utilisée à l'échelle mondiale par des professionnels en ressources humaines et des experts en formation et perfectionnement provenant de centaines d'organisations, la méthodologie ROI vous propose une approche éprouvée pour mesurer le rendement de la plupart des projets RH.

Cette approche est maintenant offerte au Canada, car nous sommes la première firme canadienne à obtenir une attestation CRP (Certified ROI Professional).

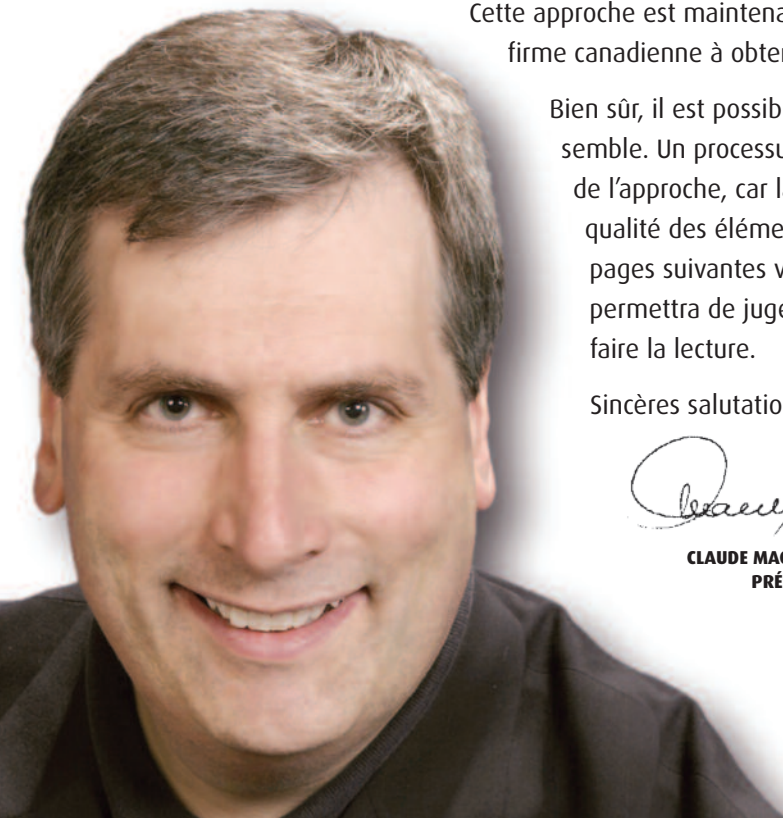
Bien sûr, il est possible d'interpréter des statistiques comme bon nous semble. Un processus rigoureux est donc essentiel pour assurer la validité de l'approche, car la valeur de ses résultats dépend directement de la qualité des éléments mesurés. En ce sens, l'étude de cas décrite dans les pages suivantes vous fournira un aperçu de la méthodologie ROI et vous permettra de juger de sa pertinence. J'espère que vous apprécierez en faire la lecture.

Sincères salutations,



CLAUDE MACDONALD  
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION  
TALENTUUM INC

\* Source : ASTD



# Étude de cas : ABC Communications inc.

## DESCRIPTION DU PROJET RH

ABC Communications est un fournisseur de services sans fil dont la clientèle comporte des entreprises de toutes tailles. En affaires depuis 15 ans, la compagnie emploie 142 personnes. L'équipe de développement des affaires (58 professionnels) est scindée en deux groupes : SMB et Entreprises. Des objectifs annuels sont établis pour chaque groupe, et les professionnels sont récompensés en fonction de leur rendement individuel et de celui du groupe.

En mars 2009, ABC Communications a déployé un programme de formation de deux jours touchant le développement des affaires. Offert à toute la force de vente, ce programme d'envergure avait un lien direct avec les objectifs stratégiques de la compagnie. C'est pourquoi une étude ROI a été effectuée.

Cette initiative de formation touchait plusieurs éléments clés du processus de développement des affaires dans un contexte de vente-conseil. On y traitait notamment des sujets suivants :

- L'importance d'une bonne attitude et de la responsabilisation de chacun
- La vente relationnelle – la meilleure approche de vente
- Savoir reconnaître les différents styles sociaux et s'y adapter
- La prospection – comment puiser dans votre bassin de clients actuels pour obtenir des références de nouveaux clients
- La première rencontre – comment préparer et contrôler l'entretien
- La conception et la présentation de solutions
- Les objections – comment les anticiper et les réfuter
- Les 10 meilleures façons de conclure une vente

Chaque séance de formation réunissait 8 à 10 personnes et était animée de manière à favoriser un rythme stimulant ainsi qu'un haut niveau d'interaction avec les participants. Ceux-ci avaient l'occasion de s'interroger sur les difficultés propres à la vente des produits et services d'ABC, puis d'élaborer des solutions en collaborant avec leurs collègues afin de puiser dans l'expérience collective et la sagesse du groupe.

ABC Communications considérait qu'elle serait satisfaite et qu'elle poursuivrait son programme de formation si le retour sur investissement était supérieur à 25 %. Talentuum a donc effectué une étude ROI qui était structurée en quatre étapes clés :

PLANIFICATION	COLLECTE DE DONNÉES	ANALYSE	RAPPORT
Clarifier et établir les objectifs sur cinq niveaux ❶ Réaction ❷ Apprentissage ❸ Application ❹ Impact ❺ ROI	Collecte des données à l'occasion des étapes 1 et 2 Collecte des données après implantation : étapes 3 et 4	<b>ISOLER</b> les effets de la solution <b>CONVERTIR</b> les données de l'étape 4 en valeur monétaire <b>IDENTIFIER</b> les bénéfices intangibles	<b>CALCULER</b> les coûts réels <b>CALCULER</b> le ratio coût/bénéfice <b>CALCULER</b> le ROI

## ÉTAPE 1 – PLANIFICATION

Ce qui n'est pas mesuré peut difficilement être amélioré. C'est pourquoi l'alignement en fonction des objectifs d'affaires constitue une pierre angulaire de la méthodologie ROI. Cette première étape a permis d'identifier les différents objectifs indiqués dans la colonne de gauche des tableaux suivants.

## ÉTAPE 2 – COLLECTE DE DONNÉES

### A. NIVEAU 1 – DONNÉES RELATIVES À LA RÉACTION

TABLEAU 1

OBJECTIFS (80 %)	RÉSULTATS
Pertinence du contenu	95,8 %
Objectifs du programme clairement définis	96,4 %
Objectifs atteints	96,7 %
Qualité de l'animation	96,6 %

### B. NIVEAU 2 – DONNÉES RELATIVES À L'APPRENTISSAGE

TABLEAU 2

OBJECTIFS	RÉSULTATS
Technique pour obtenir des références de nouveaux clients	Moyenne de 8,2/10 selon la grille d'évaluation
Technique pour réfuter les objections	Moyenne de 7,6/10 selon la grille d'évaluation
Techniques pour conclure la vente	Moyenne de 8,6/10 selon la grille d'évaluation

### C. NIVEAU 3 – DONNÉES RELATIVES À L'APPLICATION

TABLEAU 3

OBJECTIFS	RÉSULTATS
Accroître l'utilisation de l'approche des styles sociaux pour s'adapter au client (au moins 50 % des participants)	61 % - Plusieurs fois par semaine 36 % - Quelques fois par mois
Accroître le nombre de références obtenues (au moins 70 % des participants)	90 % ont obtenu entre 1 et 10 références
Améliorer l'approche utilisée par les participants pour réfuter les objections (au moins 40 % des participants)	48 % ont utilisé l'approche proposée plusieurs fois par semaines
Acquérir un niveau de confiance satisfaisant envers les méthodes enseignées (au moins 90 % des participants)	48 % - Grande confiance 50 % - Une certaine confiance
Obtenir un appui tangible des cadres en les amenant à organiser des activités de renforcement : réunions, coaching, blitz pour obtenir des références, etc. (au moins 80 % des participants)	34 % - Fortement d'accord 64 % - D'accord

### D. NIVEAU 4 – DONNÉES RELATIVES À L'IMPACT SUR LES OBJECTIFS D'AFFAIRES

TABLEAU 4

OBJECTIFS	RÉSULTATS
Identifier les éléments de la formation qui ont le plus affecté le rendement des participants au cours des deux derniers mois	21 % - Utilisation fréquente de l'énoncé de bénéfices 21 % - Adaptation au style social du client dans le cadre du processus de vente 21 % - Utilisation de la technique pour réfuter les objections 15 % - Utilisation de la technique pour obtenir des références de nouveaux clients de la part des clients actuels
Exercer un impact positif sur le rendement des participants (80 %)	35 % - Très positif 64 % - Positif
Accroître les ventes provenant de références (au moins 50 % des participants auront vendu grâce à des références)	60 % - 1 à 3 ventes 20 % - 4 à 7 5 % - 7 à 9 15 % - Plus de 10
Accroître le nombre de ventes conclues en utilisant les méthodes enseignées (au moins 25 % des participants auront conclu 7 ventes ou plus en utilisant les méthodes)	38 % - 1 à 3 ventes 20 % - 4 à 7 7 % - 7 à 9 35 % - Plus de 10

Obtenir des estimations de la part des participants est une façon efficace et éprouvée d'isoler les effets du programme.

## ÉTAPE 3 – ANALYSE

### A. ISOLER LES EFFETS DU PROGRAMME

Dans un sondage, les participants ont eu à estimer l'impact du programme sur leurs résultats de vente. Une deuxième question leur demandait ensuite d'évaluer le degré de confiance qu'ils accordaient à cette estimation. Selon les 56 questionnaires compilés, l'impact moyen du programme a été évalué à 33,6 %. En mars 2009, ABC Communications a déployé un programme de formation de deux jours touchant le développement des affaires. Offert à toute la force de vente, ce programme d'envergure avait un lien direct avec les objectifs stratégiques de la compagnie. C'est pourquoi une étude ROI a été effectuée.

### B. BÉNÉFICES INTANGIBLES

Au-delà de l'impact décrit ci-dessus, le programme a engendré d'autres retombées moins tangibles mais très bénéfiques :

- Motivation et satisfaction des employés
- Niveau d'engagement de la force de vente
- Adoption de nouveaux modèles de présentations
- Amélioration du processus de vente
- Collaboration accrue entre le directeur des ventes et ses représentants

## ÉTAPE 4 – PRÉPARATION DU RAPPORT

### A. CALCUL DE L'ENSEMBLE DES COÛTS DU PROGRAMME

TABLEAU 5

COÛTS DE DÉVELOPPEMENT ET D'IMPLANTATION	SMB	ENTREPRISE
Salaires et avantages sociaux des employés	5 832 \$	18 792 \$
Documentation et fournitures de formation	378 \$	406 \$
Coût du facilitateur	8 640 \$	9 280 \$
Location du local	779 \$	2 538 \$
<b>Coûts totaux de développement et d'implantation</b>	<b>15 629 \$</b>	<b>31 016 \$</b>
Coûts d'évaluation (répartis proportionnellement entre les groupes SMB et Entreprises)	814 \$	874 \$
<b>Coûts totaux du programme</b>	<b>16 443 \$</b>	<b>31 890 \$</b>

## B. REVENUS GÉNÉRÉS PAR LE PROGRAMME

Selon les participants, les techniques du programme ont généré des ventes d'environ 290 unités : une valeur monétaire de 243 600 \$.

TABLEAU 6

VENTES GÉNÉRÉES PAR LE PROGRAMME - ESTIMATION DES PARTICIPANTS					
Unités vendues	1	4	7	10	
Fréquence	21	11	5	19	
Total des unités vendues	21	44	35	190	<b>290</b>
Revenus (1 an)	17 640 \$	36 960 \$	29 400 \$	159 600 \$	<b>243 600 \$</b>

Afin de refléter justement la contribution du programme aux résultats de vente, nous avons multiplié les revenus estimés par les participants par 33,6 % (l'impact moyen du programme selon l'évaluation des participants).

TABLEAU 7

REVENUS	SMB	ENTREPRISE
Ventes générées par le programme	117 450 \$	126 150 \$
Contribution du programme	33,57 %	33,57 %
Estimation des revenus générés par le programme	39 428 \$	42 349 \$

## C. CALCUL DU ROI

Calcul du ROI – SMB

$$\text{ROI} = \frac{39\,428 \$ - 16\,443 \$}{16\,443 \$} = 140 \%$$

Calcul du ROI – Entreprise

$$\text{ROI} = \frac{42\,349 \$ - 31\,890 \$}{31\,890 \$} = 33 \%$$

Conclusion : Dans les deux cas, le rendement calculé dépasse largement l'objectif de 25 % qui avait été établi.

# La crédibilité des données

Il est essentiel de s'assurer que toutes les données recueillies et analysées sont fiables et crédibles.

Dans cette étude, la crédibilité des données reposait sur cinq éléments clés :

- 1** Le nombre de questionnaires reçus et complétés (56 des 58 participants ont répondu) était suffisant pour que les résultats de l'étude ROI soient considérés comme représentatifs et valides.
- 2** L'information utilisée pour l'analyse a été obtenue directement des participants. Les représentants n'avaient aucune raison d'être subjectifs dans leurs réponses.
- 3** Le principe du « aucune donnée, aucune amélioration » a été appliqué de façon ultra conservatrice lors de la collecte de données.
- 4** Les données ont été ajustées afin de tenir compte des erreurs possibles dans les estimations des participants.
- 5** Tous les coûts directs et indirects ont été inclus dans le calcul des coûts de la formation.



# Huit bénéfices de la méthodologie ROI

- 1** Aligner les programmes de formation en fonction des besoins d'affaires de votre organisation.
- 2** Démontrer la contribution des programmes choisis à la rentabilité de votre organisation
- 3** Raffermer le moral des employés
- 4** Justifier et défendre le budget d'un projet
- 5** Obtenir un meilleur appui pour vos programmes (en commençant par la haute direction)
- 6** Améliorer vos processus de développement et d'implantation de programmes
- 7** Identifier les programmes inefficaces qui doivent être revus ou supprimés
- 8** Identifier les programmes les plus performants afin que d'autres secteurs de votre organisation puissent en bénéficier

L'étude ROI a prouvé la pertinence du programme de formation d'ABC. Il a également doté l'entreprise d'un cadre rigoureux pour évaluer l'efficacité de ses autres programmes de formation.

# Huit pièges fréquents à éviter

En évitant ces pièges, les résultats de vos études ROI seront d'autant plus précis et utiles.

Mesurer le véritable rendement d'un projet est une opération délicate. Cela est particulièrement vrai pour les projets RH. Voici quelques-uns des pièges les plus fréquents :

- 1** Ne pas obtenir l'assentiment de votre chef de la direction quant à l'importance de mesurer la rentabilité des projets.
- 2** Ne pas inclure votre directeur des finances dans le processus de planification ROI.
- 3** Entreprendre une étude ROI sans pouvoir compter sur l'appui de quelques partisans de l'approche au sein de votre organisation.
- 4** Sauter l'étape de l'alignement du projet en fonction des objectifs d'affaires de l'organisation afin de sauver du temps.
- 5** Ne pas disposer de données de base pour effectuer des comparaisons.
- 6** Une mauvaise planification des méthodes qui permettront d'isoler les effets de la solution.
- 7** Ne pas saisir les données au moment approprié.
- 8** Tenter d'effectuer une étude ROI lors de chaque projet. Seulement 10 à 15 % des projets devraient être considérés pour une étude de niveau 5.

# Quelques mots à propos de Talentuum

La mission de Talentuum consiste à transformer la performance humaine en résultats d'affaires mesurables. Nous proposons des solutions qui visent à :

- Aligner vos ressources humaines et vos projets en fonction d'objectifs mesurables
- Développer des équipes de vente performantes, tant au niveau de la direction que des représentants
- Mesurer et démontrer la rentabilité de vos projets

**Talentuum est le partenaire canadien du ROI Institute. Détenteurs d'une certification ROI, nos professionnels peuvent vous faire bénéficier de la méthodologie de trois façons :**



## Les cliniques ROI

Les cliniques ROI permettent de vous familiariser avec la méthodologie et d'évaluer comment cette approche unique peut être implantée dans votre organisation.



## Les études ROI

Nos praticiens certifiés par le ROI Institute sont en mesure d'effectuer des études ROI fiables et crédibles pour démontrer la rentabilité de la plupart de vos projets.



## La certification ROI

Votre organisation peut faire certifier ses propres praticiens ROI et ainsi développer une culture axée sur les résultats et la responsabilisation.

**TALENTUUM est la seule firme canadienne à avoir obtenu une attestation CRP (Certified ROI Professional) du ROI Institute.**

## À propos des auteurs

Monsieur Claude MacDonald est président fondateur de Talentuum. Au cours des 20 dernières années, il a parcouru les quatre coins du pays et a formé plus de 15 000 gestionnaires, professionnels et employés provenant d'organisations d'envergure. Au fil de sa carrière, monsieur MacDonald a occupé divers postes de direction en formation et en développement des affaires.

Courriel : [cmacdonald@talentuum.com](mailto:cmacdonald@talentuum.com)

Profil LinkedIn : <http://ca.linkedin.com/in/claudemacdonald>

Monsieur Louis Larochelle est un associé senior de Talentuum et est responsable de la pratique ROI. Au cours des 20 dernières années, il a occupé des postes clés en développement des affaires. Il possède une expertise de pointe dans les questions touchant l'amélioration des processus d'affaires et l'évaluation du rendement de projets en tous genres.

Courriel : [llarochelle@talentuum.com](mailto:llarochelle@talentuum.com)

Profil LinkedIn : <http://ca.linkedin.com/in/louislarochelle>

## Vous souhaitez en savoir plus ?

- Visitez notre site Web : [www.talentuum.com](http://www.talentuum.com)
- Venez en discuter avec nous à l'adresse : <http://methodologieroi.wordpress.com>
- Encore mieux, prenez le téléphone et appelez-nous pour explorer la valeur que cette approche pourrait apporter à l'un de vos projets.

**TALENTUUM INC. • 475, avenue Dumont, bureau 200, Dorval, Québec, Canada H9S 5W2 • Tél. : (514) 697-2542**

Contrat de droit d'auteur Creative Commons. Pas d'usage commercial – Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public en citant le nom de l'auteur original.





[www.talentuum.com](http://www.talentuum.com)