

# Comment mesurer le retour sur investissement d'une action de formation ?

## Réponse courte

Le **retour sur investissement** d'une action de formation se mesure en définissant en amont des **objectifs opérationnels** précis et mesurables, en collectant des données fiables sur les coûts et les bénéfices, et en respectant les obligations légales en matière de protection des données et d'égalité de traitement.

La démarche implique l'identification des **indicateurs de performance**, l'évaluation des coûts totaux, la collecte de données avant et après la formation, puis le **calcul du ROI** selon une formule standard. L'analyse doit intégrer à la fois les effets quantitatifs et qualitatifs, et être encadrée par une **supervision humaine** pour garantir la pertinence et la conformité de l'évaluation.

## Définition

Le **retour sur investissement (ROI)** d'une action de formation correspond à l'évaluation de l'efficacité d'un dispositif de formation, en mettant en rapport les **bénéfices obtenus** par l'entreprise avec les **coûts engagés**. Cette notion s'inscrit dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que dans l'optimisation des ressources dédiées à la formation professionnelle continue au Luxembourg.

Le ROI vise à déterminer si l'action de formation a permis d'atteindre les objectifs fixés, notamment en matière d'amélioration des performances, de **réduction des coûts** ou d'augmentation de la productivité. Il s'agit d'un **indicateur quantitatif et qualitatif**, permettant d'apprécier la pertinence des investissements en formation.

## Questions fréquentes

### Comment associer les parties prenantes à la définition des critères d'évaluation du ROI de la formation ?

Il est recommandé d'associer la direction, les managers et les représentants du personnel à la définition des critères d'évaluation pour assurer leur pertinence et leur acceptation. La restitution des résultats doit être transparente et permettre d'alimenter la politique de formation de l'entreprise.

### Comment mesurer le retour sur investissement d'une action de formation au Luxembourg ?

Le retour sur investissement se mesure en définissant en amont des objectifs opérationnels précis et mesurables, en évaluant les coûts totaux, en collectant des données avant et après la formation, puis en calculant le ROI selon la formule :  $[(\text{Bénéfices nets} - \text{Coûts}) / \text{Coûts}] \times 100$ . L'analyse doit intégrer les effets quantitatifs et qualitatifs.

### Le calcul du ROI de la formation peut-il se limiter à des critères financiers ?

Non, il est recommandé d'éviter une approche exclusivement financière du ROI. L'analyse doit tenir compte des apports qualitatifs difficiles à quantifier, comme l'impact sur la motivation, la cohésion d'équipe ou l'attractivité de l'entreprise. Une supervision humaine est nécessaire pour garantir la pertinence de l'interprétation des résultats.

### Quelles données sont nécessaires pour calculer le ROI d'une formation ?

L'entreprise doit disposer de données fiables sur les coûts directs (frais pédagogiques, rémunération, logistique) et indirects (temps d'absence, impact sur la production), ainsi que des indicateurs de performance avant et après la formation. La collecte de données doit respecter la confidentialité des données individuelles des salariés (art. L. 261-1).

### Quelles obligations légales encadrent la mesure du ROI de la formation au Luxembourg ?

La mesure du ROI doit respecter l'égalité de traitement entre les salariés (art. L. 251-1) et la protection des données personnelles (loi du 1er août 2018). Les entreprises bénéficiant d'aides publiques doivent justifier de l'utilisation des fonds (loi modifiée du 19 décembre 2008) et documenter rigoureusement les actions et résultats.

## Conditions d'exercice

Condition	Détail
<b>Objectifs préalables</b>	Définir en amont des objectifs opérationnels précis et mesurables, en lien direct avec les besoins identifiés lors de l'élaboration du plan de formation.
<b>Données fiables</b>	L'entreprise doit disposer de données fiables sur les coûts directs (frais pédagogiques, rémunération, logistique) et indirects (temps d'absence, impact sur la production).
<b>Indicateurs</b>	La collecte d'indicateurs pertinents avant et après la formation est indispensable pour permettre une comparaison objective.
<b>Protection des données</b>	Respect de la confidentialité des données individuelles des salariés, conformément à la loi du 1er août 2018 et à l'article <u>L.261-1</u> du Code du travail.
<b>Égalité de traitement</b>	L'égalité de traitement entre les salariés doit être garantie lors de l'évaluation, conformément à l'article <u>L.251-1</u> du Code du travail.
<b>Supervision humaine</b>	Toute démarche de mesure du ROI doit être encadrée par une supervision humaine, notamment pour l'interprétation des résultats et la prise de décisions.

## Modalités pratiques

La démarche de mesure du ROI comprend plusieurs étapes structurées, détaillées dans le tableau suivant :

Étape	Contenu
<b>Identification des objectifs</b>	Définition des objectifs de la formation et des indicateurs de performance associés (ex. : taux d'erreur, productivité, satisfaction client).
<b>Évaluation des coûts</b>	Évaluation des coûts totaux de la formation, incluant les dépenses internes et externes.
<b>Données de référence</b>	Collecte des données de référence avant la formation (situation initiale).
<b>Mesure des résultats</b>	Mesure des résultats obtenus après la formation, à court, moyen et long terme.
<b>Calcul du ROI</b>	$\text{ROI (\%)} = \left[ \frac{\text{Bénéfices nets de la formation} - \text{Coûts de la formation}}{\text{Coûts de la formation}} \right] \times 100.$
<b>Traçabilité</b>	Documentation rigoureuse des actions et des résultats pour justifier les choix et alimenter la politique de formation.

## Pratiques et recommandations

**Associer** les parties prenantes (direction, managers, représentants du personnel) à la définition des critères d'évaluation du ROI afin d'assurer leur pertinence et leur acceptation. L'analyse doit intégrer les effets directs et indirects de la formation, y compris les impacts sur la motivation, la cohésion d'équipe ou l'attractivité de l'entreprise.

**Éviter** une approche exclusivement financière du ROI, en tenant compte des apports qualitatifs difficilement quantifiables mais essentiels à la performance globale. La restitution des résultats doit être transparente et permettre d'alimenter la politique de formation de l'entreprise.

**Veiller** à ce que la mesure du ROI ne porte pas atteinte aux droits des salariés, notamment en matière de protection des données et d'égalité de traitement. Un encadrement humain est nécessaire pour garantir la proportionnalité et la pertinence des dispositifs d'évaluation.

## Cadre juridique

Référence	Objet
<b>Article <a href="#">L.542-7</a> du Code du travail</b>	Définition du champ et des objectifs de la formation professionnelle continue — adaptation, recyclage et promotion des salariés — servant de base à l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de formation.
<b>Articles <a href="#">L.251-1</a> et suivants du Code du travail</b>	Non-discrimination générale (âge, handicap, religion, etc.).
<b>Article <a href="#">L.261-1</a> du Code du travail</b>	Protection des données à caractère personnel lors de la collecte et du traitement des informations relatives à la formation.
<b>Loi du 1er août 2018</b>	Protection des données à caractère personnel.
<b>Loi modifiée du 19 décembre 2008</b>	Obligation de justification de l'utilisation des fonds pour les entreprises bénéficiant d'aides publiques.
<b>Jurisprudence nationale</b>	Reconnaissance de la légitimité de la mesure du ROI comme outil de pilotage RH, sous réserve du respect des droits des salariés et de la proportionnalité des dispositifs.

La mesure du ROI d'une action de formation doit s'inscrire dans une démarche globale d'amélioration continue. Il est essentiel d'intégrer les dimensions stratégiques et humaines, et de garantir la traçabilité, l'égalité de traitement et la protection des données pour assurer la conformité et la pertinence des investissements en formation.

## Voir aussi

- [Critères pour évaluer l'efficacité d'une formation](#)
- [Méthodes d'évaluation de l'impact réel d'une formation](#)
- [Le modèle de Kirkpatrick dans l'évaluation des formations](#)
- [Tableaux de bord pour piloter la formation](#)

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.