

Cornerstone



Cinq bonnes pratiques pour
réussir vos projets d'eLearning



Cornerstone OnDemand

Table des matières

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| SOFTWARE-AS-A-SERVICE | 2 |
| LES CINQ BONNES PRATIQUES | 3 |
| - Impliquez les apprenants..... | 4 |
| - Communiquez les bons messages..... | 4 |
| - Impliquez les managers des apprenants | 5 |
| - Communiquez sur le long terme | 6 |
| - Liez l'eLearning à un contexte métier précis | 8 |
| QUELQUES ÉTUDES DE CAS | 10 |
| - Boeing | |
| - United Stationers | |

Cinq bonnes pratiques pour réussir vos projets d'eLearning

Introduction

Après dix années d'expérience du eLearning, il reste toujours difficile d'identifier concrètement les éléments clés qui garantissent le succès de ce type de projet. Il est certain que la qualité pédagogique du contenu encouragera les apprenants à être assidus, mais est-ce bien suffisant ? En bref, suffit-il d'acquérir une bibliothèque riche en contenu, pour s'assurer de sa bonne utilisation par l'ensemble des collaborateurs ?

Les quelques statistiques disponibles sur le sujet de l'assiduité des apprenants au eLearning ne sont pas toujours encourageantes. Une étude récente auprès de 4.200 apprenants en ligne a constaté que 70 % des apprenants n'allaient pas jusqu'au bout du cours. Par comparaison, un cours traditionnel en salle de classe représente un taux d'absentéisme moyen de 15 %.

Bien entendu, on peut considérer que si les apprenants ne vont pas jusqu'au bout du cours, c'est qu'ils ont su y trouver rapidement les informations dont ils avaient besoin. D'autres y verront une insuffisance pédagogique du cours. Il est donc difficile de ne s'appuyer que sur ce seul indicateur.

Chez **Cornerstone OnDemand**, nous avons pu identifier plusieurs indicateurs permettant de mesurer le succès d'un projet eLearning. D'autres indicateurs pertinents peuvent être le nombre de total de gens se connectant au moins une fois aux modules eLearning, ou le temps moyen passé. L'essentiel pour nous, c'est d'identifier quel est le taux d'utilisation de ces modules, et de s'assurer que celui-ci soit élevé.

En effet, si vous identifiez que les modules que vous élaborez sont utilisés de plus en plus fréquemment cela peut signifier :

- ✓ que vos commerciaux sont plus au fait des produits que vous vendez, et donc qu'ils sont plus à même de vendre
- ✓ que vos managers développent leurs compétences en gestion d'équipe et qu'ils sont dès lors capables de fidéliser leurs collaborateurs tout en les rendant plus productifs
- ✓ que vos collaborateurs sont avertis des réglementations et sauront mieux les appliquer pour rendre votre organisation parfaitement conforme

Il est souvent facile de conclure à l'inadéquation du eLearning lorsqu'un projet n'a pas délivré les résultats attendus, au lieu de regarder aux origines de l'échec de l'initiative. Car malgré tout le eLearning bien utilisé permet de bénéficier d'avantages significatifs en terme de :

- ✓ réduction des coûts de transport
- ✓ augmentation du temps productif (moins de temps passé à se rendre en formation classique)
- ✓ formation en fonction du rythme des apprenants et de leur disponibilité
- ✓ harmonisation et cohérence des formations dispensées aux collaborateurs, quels que soient leur site, leur métier, leur fonction

Ces avantages apparaîtront à partir du moment où l'initiative eLearning respecte un certain nombre de règles et bonnes pratiques, qu'il est indispensable de prendre en compte pour le succès du projet. En effet, par défaut, même avec du bon contenu et une plate forme LMS performante, les apprenants ne suivront pas automatiquement les cours.

Solution sur un modèle Software as a Service

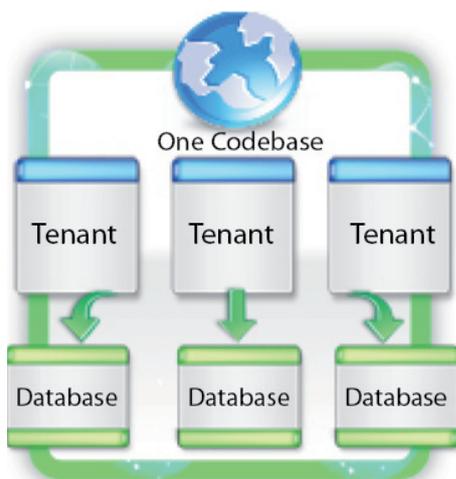
Cornerstone repose exclusivement sur un modèle Software as a Service multi-tenant, multi-user.

Nous souhaitons mettre en avant notre capacité à apporter une solution 100% Software as a Service, qui apporte des avantages essentiels au succès du projet. Ces avantages reposent sur les éléments suivants :

- ✓ Une architecture applicative « multi-tenant » et « multi-user » permettant une véritable évolutivité fonctionnelle et en volume
- ✓ Une absence de gestion de version permettant de réduire significativement le coût total d'utilisation (pas de coût de migration)
- ✓ Une intégration des données permettant de consolider les données d'entités utilisant le système dans différents contextes
- ✓ Une configuration du progiciel et non des développements spécifiques permettant de réaliser les projets dans des coûts et avec une rapidité de mise en œuvre inégalée et une approche multi-sites, multi-métier, multi-environnement permettant de répondre naturellement à la complexité des grandes entreprises
- ✓ Un engagement et un partenariat avec Cornerstone lié à un coût d'abonnement sur le long terme plutôt qu'un coût fixe initial unique

L'architecture multi-tenant et multi-user

L'architecture « multi-tenant » signifie que l'application Cornerstone est utilisée de façon mutualisée par ses clients, en s'appuyant sur un code logiciel unique. A contrario des applications traditionnelles hébergées (mode ASP) où chaque client dispose de son propre serveur physique avec son propre code logiciel, une application multi-tenant permet à tous les clients de disposer d'un logiciel mutualisé, ce qui garantit :



- ✓ une évolutivité immédiate permettant de passer de quelques centaines d'utilisateurs à plusieurs dizaines de milliers instantanément (pas besoin d'ajouter de nouveaux serveurs, bande passante, etc...)
- ✓ Une mutualisation des coûts permettant de disposer d'une plate-forme complète à un coût attractif.
- ✓ Une administration technique commune permettant de réduire les temps d'indisponibilité drastiquement.
- ✓ Un risque technique fortement réduit, en raison de la centralisation du suivi et de la mutualisation.

L'architecture « multi-user » signifie que chaque client dispose d'une instance de base de données unique et spécifique, ce qui signifie une garantie de l'étanchéité et de la confidentialité des données.

Cornerstone est l'une des seules applications Software as a Service en mode multi-tenant et multi-user.

Les cinq bonnes pratiques

Impliquez les apprenants

Il serait formidable de disposer d'une recette magique permettant de s'assurer que tous les collaborateurs, du jour au lendemain, suivent les cours eLearning qui leur sont mis à disposition. Malheureusement, il n'y a pas une unique recette, et c'est pour cela qu'il est indispensable de comprendre en détails quels sont les attentes des apprenants, et surtout les modalités de formation qui leurs conviendront le mieux.

Bien entendu, il existe de nombreux moyens de collecter les demandes et de réunir des informations sur les souhaits des collaborateurs. Parmi les outils disponibles, nous en avons identifié quelques uns permettant d'obtenir des résultats rapides :

- ✓ Un sondage par e-mail auprès de la population cible : Cet outil permet de poser des questions très simples telles que : à quelle heure de la journée préfère-t-il se former, quels sont les thèmes de formation prioritaires, de quel type d'équipement informatique dispose-t-il (son ? bande passante ?...)
- ✓ Des groupes d'utilisateurs « pilote » alignés avec les métiers : il peut s'agir par exemple d'un groupe de commerciaux, de personnes de l'informatique, ou de managers, pour lequel un ou deux ateliers sont organisés afin de valider en détail les attentes et les modalités.
- ✓ Des tests d'ergonomie avant déploiement : l'objectif est de valider l'ergonomie de la plateforme et du contenu, afin d'identifier des erreurs évidentes (bouton d'aide inaccessible, mascotte non adaptée, caractères trop petit...)

Le premier avantage immédiat de ce type de collecte d'information est la compréhension que vous en déduirez des objectifs et des contraintes de vos apprenants. Le second avantage est que vous devriez facilement en déduire des moyens pour promouvoir votre initiative, comme des idées proposées par les apprenants qui renforceront votre projet et auxquelles vous n'aviez pas songé.

Quels outils utiliser dans cette démarche ?

Cornerstone OnDemand Learning peut vous aider significativement dans une démarche d'identification des besoins de vos apprenants :

- ✓ Sondages et questionnaires : Disposer d'un outil permet de gagner du temps dans l'envoi du questionnaire et surtout dans sa consolidation. En effet, il est certainement simple de créer un questionnaire sous Excel, mais consolider des résultats souvent sous des formats différents peut se révéler fastidieux et donner des résultats approximatifs.

Un outil de gestion des sondages et questionnaires doit être capable :

- D'identifier facilement la population ciblée **sous une grande quantité de critères** (poste, site, nombre d'années dans l'entreprise, etc...)
 - De construire **des questions de tous types** (choix multiple, choix unique, texte, vrai/faux, oui/non, likert...)
 - De gérer **les relances et alertes** automatiquement
 - De suivre **les résultats et l'avancement** de manière simple (tableau de bord, rapport).
 - D'être simple, et si possible intégré avec le reste de la plate forme de Learning pour être capable de comparer les demandes de formation à leur réalisation.
- ✓ Contenus eLearning pré-intégrés : Les fournisseurs de contenus sont nombreux et proposent des contenus adressés à des populations différentes. Il est possible que vous ayez à adresser des contenus différents pour différentes typologies de collaborateurs. Du contenu déjà intégré, sans avoir à installer une nouvelle plate forme permet de choisir le contenu le plus adapté à vos besoins.

- Un **outil pré-intégrant** du contenu doit donc proposer des contenus en nombre suffisant avec des prestataires différents,
 - Il doit aussi offrir la possibilité **d'intégrer du contenu autre** que celui proposé par défaut.
- ✓ **Suivi intégré des demandes et de l'usage effectif** : Pour impliquer les apprenants, il faut aussi être capable de les responsabiliser et de leur fournir un suivi personnalisé. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'un historique non seulement sur l'utilisation effective du contenu apprenant par apprenant, mais aussi d'un historique sur les demandes qui ont été faites par ce même apprenant.
- Veillez donc à ce que l'outil vous permette de gérer de **manière intégrée** la **diffusion du contenu** et la collecte des besoins et des demandes via les **questionnaires et sondages**.
 - Un moyen efficace est aussi de lier ces mêmes demandes aux **demandes** formulées lors des **entretiens annuels** et aux **évaluations de compétences**.

Communiquez les bons messages

L'une des erreurs les plus fréquentes dans le lancement d'un projet eLearning est de communiquer sur l'initiative globale en ne parlant que de la technologie eLearning elle-même.

Une bonne communication repose sur deux piliers :

- ✓ une communication de la stratégie globale autour de la formation à distance, qui peut effectivement mentionner l'aspect innovant du eLearning et de la technologie, tout en veillant à préciser les avantages que le collaborateur y trouvera (formation à tout moment, disponibilité, possibilité d'accéder à la formation depuis n'importe quel endroit, ...)
- ✓ une communication spécifique adressée à des groupes d'utilisateurs et d'apprenants bien précis.

Dans la sélection des groupes d'apprenants, il est important de ne pas s'appuyer nécessairement que sur les titres et fonctions des apprenants. Les autres dimensions à prendre en compte peuvent être : le niveau dans l'organisation (employé, agent de maîtrise, technicien, cadre, directeur...), la localisation, leur langue, leurs compétences informatiques, leur durée de présence dans l'entreprise et / ou à leur poste.

Par exemple, si vous prévoyez de diffuser une formation sur les activités et produits de l'entreprise, ciblez en priorité les nouveaux embauchés et les salariés ayant récemment changé de postes. Ou si vous diffusez une formation en bureautique, ciblez les salariés ayant récemment pris un poste nécessitant l'utilisation d'un poste informatique.

Puis, à partir des premières expériences, appuyez vous sur les témoignages des utilisateurs. Ainsi, en faisant parler et communiquer un responsable informatique sur la façon avec laquelle il a pu rapidement obtenir une certification grâce à un programme eLearning, vous pourrez convaincre facilement d'autres apprenants de la direction informatique à utiliser le système. La clé est d'être le plus spécifique possible en fonction de la population visée. Il vaut donc mieux cibler quelques cours (même un seul cours) à un groupe d'utilisateurs bien spécifique, plutôt que d'adresser un grand nombre de cours en masse à beaucoup d'apprenants.

Quels outils utiliser dans cette démarche ?

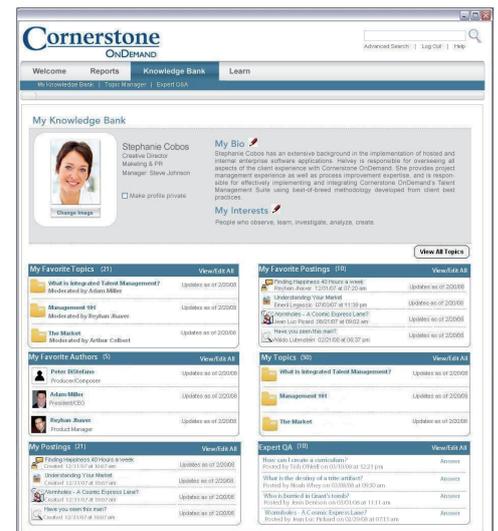
L'outil de diffusion du contenu et du programme eLearning doit vous permettre d'adresser des messages spécifiques à des populations bien précises. Deux ensembles de fonctionnalités disponibles dans Cornerstone Learning vont vous permettre d'accomplir ces tâches :

- ✓ **Groupes d'apprenants** : Il sera rapidement nécessaire pour vous d'identifier des groupes d'apprenants, que vous aurez à suivre différemment aussi bien en terme de contenus, de rythme d'apprentissage que de modalités.
- Veillez à ce que l'outil de gestion de la formation et de eLearning que vous utilisez permette de **créer facilement des groupes d'apprenants très flexibles**.

- Recherchez aussi les fonctionnalités permettant de prendre en compte les notions de **communautés d'apprenants**, d'experts, et de forums qui permettront de créer des communautés et échanger avec elle de façon ciblée.
- Enfin, veillez à ce que **la plate forme puisse être personnalisée par groupe d'apprenant** : par exemple peut être vaut il mieux une interface très légère et facile à télécharger pour des apprenants nomades, n'ayant pas un accès internet élevé, et au contraire une interface plus riche pour des apprenants sédentaires disposant de tableaux de bords plus avancés.

✓ Adresser des messages par plusieurs biais : Pour communiquer auprès des apprenants sur les cours les plus pertinents, il existe plusieurs modalités de communication sur lesquelles il faut pouvoir s'appuyer :

- Campagne de marketing eLearning par mail : Pour communiquer un message spécifique rapidement et efficacement, il n'existe pas de moyen plus efficace que l'e-mail. Un outil tel que Cornerstone va vous permettre de construire un message personnalisé en y insérant des liens directs vers les contenus, des dates de disponibilité, des détails sur le cours, et ceci de manière automatisée.
- Page d'accueil personnalisée : Recherchez aussi un moyen de guider les apprenants sur les formations recommandées, sur les documents complémentaires, sur les tests à suivre, etc... Faire apparaître tous ces raccourcis et messages sur la page d'accueil permet de s'assurer que l'apprenant trouve immédiatement une information pertinente et n'ait pas à naviguer dans plusieurs écrans.



Les nouvelles fonctionnalités Web 2.0 de Cornerstone Learning permettent de construire des communautés d'apprenants effectives

Impliquez les managers des apprenants

Les managers opérationnels peuvent être à la fois d'excellents sponsors pour une initiative eLearning, mais peuvent aussi être le principal frein. En effet, au final, si un manager n'est pas convaincu de l'intérêt pédagogique d'un contenu eLearning, il y a peu de chances que ses équipes passent le moindre temps à se former avec. Une étude récente auprès de 715 apprenants eLearning a mis en évidence que 45 % d'entre eux n'avaient pas l'impression d'avoir le soutien de leur manager dans le fait de suivre une formation à distance.

Pour modifier ces statistiques, une solution peut être de communiquer plutôt auprès des managers qu'auprès de leurs collaborateurs. Par exemple :

- ✓ Sélectionnez les managers auprès desquels vous communiquez en priorité, en choisissant ceux qui ont dans leurs équipes des utilisateurs occasionnels de contenu eLearning
- ✓ Envoyez des mails d'information hebdomadaires auprès de ces managers, en s'appuyant sur eux pour communiquer auprès des équipes.
- ✓ Impliquez les managers dans la construction de parcours de formation innovants en les aidant à faire évoluer les parcours de formation actuelle à des parcours mixtes, intégrant du contenu eLearning

Puis, au fur et à mesure que vous avancez dans l'initiative, identifiez des champions qui vont pouvoir diffuser la bonne parole, et présenter de vrais retours d'expérience en interne dans votre organisation. Pour identifier de tels champions, appuyez vous sur les critères suivants :

- ✓ Une véritable conviction de l'intérêt du eLearning : Il vaut mieux s'appuyer sur un manager vraiment et sincèrement convaincu du bien fondé de l'approche, que sur un directeur qui aura certes le niveau hiérarchique mais pas nécessairement toute la conviction de quelqu'un ayant réellement

expérimenté la solution. Si votre organisation nécessite de passer par certains niveaux hiérarchiques pour communiquer en interne, veillez à intégrer votre sponsor dans toutes vos initiatives, et à lui transmettre un maximum d'informations sur les retours d'expérience de votre projet.

- ✓ Privilégier des expériences terrains plutôt qu'une communication sur les chiffres : Pour diffuser la bonne parole, il est nettement plus efficace de communiquer sur une expérience terrain, même si elle est minime en termes de nombre d'apprenants, plutôt que de communiquer sur des volumes ou des chiffres. Par exemple, si vous pouvez faire témoigner un manager ayant pu gagner du temps dans la formation de ses nouveaux embauchés, et dès lors passer plus de temps sur son cœur de métier, cela a nettement plus d'impact que de communiquer sur le fait qu'un cours a été diffusé à plusieurs centaines d'apprenants.

Quels outils utiliser dans cette démarche ?

L'outil de diffusion de contenu doit vous permettre d'y voir plus clair dans l'organisation et dans les liens hiérarchiques qui existent entre les apprenants.

Cornerstone Learning propose les fonctionnalités suivantes aidant dans cette démarche :

- 1 Offrez à vos managers une vue sur la formation et les parcours de leurs équipes : Avec des vues comme myTeam, chaque manager peut mieux comprendre les besoins en développement de son équipe, et surtout suivre l'état d'avancement de la formation eLearning qu'ils auront pu suggérer à leur équipe.
- 2 Offrez différents moyens d'inscription à une formation : Chaque manager doit pouvoir inscrire un ou plusieurs de ses collaborateurs directement, en assignant éventuellement une date d'échéance. Ceci lui permettra de se servir de la formation comme un véritable outil support à son métier et à la réalisation de ses objectifs. Un collaborateur doit pouvoir aussi éventuellement faire des demandes individuelles.
- 3 Impliquer les managers en leur mettant des tableaux de bords à disposition : en mettant à disposition des managers des tableaux de bords leur permettant de suivre par exemple directement l'avancement des formations les plus pertinentes, cela leur permet d'observer continuellement l'intérêt du eLearning par rapport à leurs objectifs métiers.

Communiquez sur le long terme

Le succès du projet se fera au départ lors du lancement, mais aussi sur le long terme. Il est nécessaire de communiquer régulièrement pour rappeler aux apprenants quels contenus sont mis à leur disposition et quel usage ils pourront en faire.

Voici quelques recommandations sur les actions que vous pouvez mener pour communiquer régulièrement :

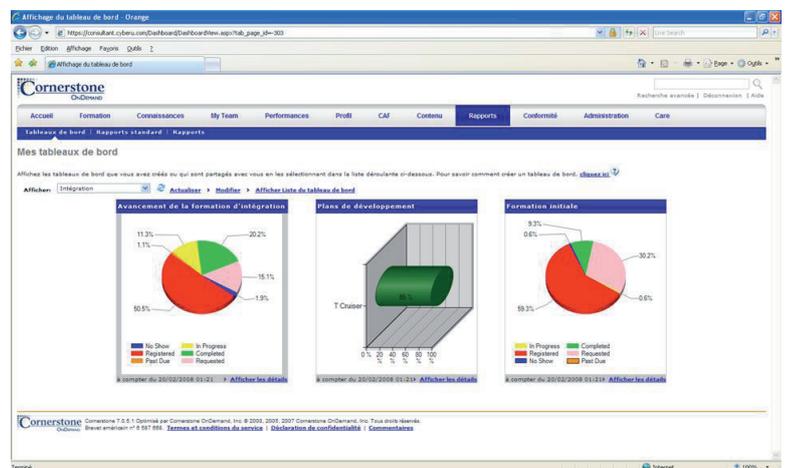
- ✓ Envoyer des e-mails régulièrement. Il peut s'agir d'informer sur les nouveaux contenus disponibles, ou de produire une newsletter sur les résultats et expériences des apprenants.
- ✓ Organiser des événements et réunion de présentation. En réunissant les utilisateurs, vous disposerez d'informations en direct sur les évolutions à apporter au projet et sur les retours des apprenants
- ✓ Afficher des résultats sur l'intranet. En diffusant des tableaux de bords ou des bulletins d'information, vous éveillerez l'intérêt et l'attention des collaborateurs

- ✓ Organiser un événement annuel autour de la formation en général. En collaboration avec l'équipe formation, organiser un événement avec plusieurs retours d'expérience, qui vous permettront de communiquer globalement sur le succès du projet et ses évolutions. Veillez à le faire en coordination avec la formation « classique » car cela permettra de lier étroitement les deux initiatives.
- ✓ Communiquer sur la formation à distance comme avantage pour les collaborateurs. Travaillez étroitement avec la DRH et la direction du recrutement pour utiliser le eLearning comme un levier de fidélisation et de motivation pour les collaborateurs. Finalement assez peu d'entreprises en France mettent à disposition de leurs collaborateurs un catalogue de formation eLearning riche, c'est donc un véritable avantage que votre entreprise peut offrir.

Quels outils utiliser dans cette démarche ?

Pour communiquer, un outil doit être capable de vous apporter un maximum d'informations et de statistiques dont vous pourrez vous servir. Cornerstone Learning permet ainsi de :

- ✓ Disposer de tableaux de bords très simples et directement communicables sur l'avancement d'un parcours de formation spécifique
- ✓ Créer vos propres analyses, notamment pour être beaucoup plus spécifique sur les messages que vous communiquerez. Par exemple il peut être pertinent pour votre organisation de communiquer sur le nombre de certifications acquises à distance, ou sur l'impact du eLearning sur le développement de compétences bien spécifiques. L'outil doit donc vous offrir une grande flexibilité dans la création de ces rapports.
- ✓ Créer et suivre des événements « classiques » : Une réunion ou présentation mensuelle sur les résultats du projet eLearning peut sembler intéressante sur le papier, mais la logistique peut être délicate à organiser. Un outil intégré vous permettra de gérer cela de manière automatique : inscription, suivi des participants, communication des informations, etc... Cornerstone intègre en particulier des outils de formation à distance (webex/netmeeting), n'hésitez pas à les utiliser.



Des tableaux de bord simples et adaptés permettent de communiquer régulièrement sur les résultats des formations

Liez l'eLearning à un contexte métier précis

La méthode qui est sans aucun doute la plus efficace pour s'assurer du succès d'un projet d'eLearning, est d'intégrer le projet dans un contexte métier précis, qui va permettre de rendre le projet extrêmement opérationnel. C'est une démarche qui permet par ailleurs d'illustrer directement les retours sur investissement et les avantages de la formation eLearning par rapport à une démarche traditionnelle.

Il existe de nombreux contextes métiers se prêtant particulièrement bien à ce type de démarche. En voici quelques exemples :

- 

Un programme de conformité (conformité réglementaire, formation sécurité, qualité, etc...) : Toute entreprise, quelle que soit son secteur, est soumise à des obligations de formation autour de sujets réglementaires ou sécurité. Les difficultés inhérentes à ce type de programme sont qu'il est souvent contraignant pour les apprenants, difficile à suivre et à piloter, et pourtant soumis à des échéances serrées. Utiliser pour tout ou partie du programme une formation en ligne permet de

 - Réduire le coût global, surtout si un grand nombre de collaborateurs sont concernés
 - Donner une flexibilité plus grande aux apprenants (ils peuvent suivre la formation à tout moment, en fonction de leur contrainte)
 - Assurer un suivi en temps réel de l'avancement
 - Mieux mesurer la conformité, en insérant des tests, des évaluations, des questionnaires auxquels l'apprenant peut répondre encore une fois en fonction de ses contraintes.

- 

En pré requis obligatoire d'une formation en salle de classe : Pour maximiser la valeur ajoutée d'une formation, en particulier lorsqu'elle nécessite l'intervention d'experts peu disponibles, une manière efficace est de diffuser en préalable obligatoire à la session un module de formation à distance permettant de renforcer et de « mettre à l'épreuve » les connaissances de l'apprenant. Ainsi, il arrive en formation avec une idée précise des connaissances qu'il doit acquérir. Pour être efficace, veiller à ce que :

 - La formation à distance soit suivie entre 1 mois et demi et deux semaines avant la session de formation
 - Cette formation à distance soit obligatoire
 - Des tests de connaissances soient si possible prévus pour bien valider les connaissances de l'apprenant et l'aider à identifier les axes à développer

- 

Pour obtenir une certification ou une habilitation : N'hésitez pas à vous appuyer sur des tests de connaissances à distance pour délivrer des certifications (par exemple sécurité ou conformité). L'avantage d'un test à distance par rapport à un test oral est qu'il n'est pas biaisé. L'apprenant le réalise individuellement, à l'heure de son choix, en s'étant préparé, sans risque de timidité face à un tuteur. Là encore, quelques règles de bon sens s'applique :

 - Soyez large dans l'identification du périmètre des collaborateurs à certifier. Il vaut mieux être trop large que pas assez : la conformité s'applique à tous.
 - Officialisez le résultat du test en délivrant un certificat, avec une durée de validité
 - Valoriser l'obtention du certificat lors des entretiens annuels

- 

En conclusion des entretiens annuels : Encouragez les managers à proposer voire inscrire directement des collaborateurs à certaines formations à distance directement à la sortie des entretiens annuels. D'une part, cela peut correspondre à une demande directe des collaborateurs, d'autre part cela permet d'avoir des actions concrètes proposées à la fin d'un entretien qui doivent être suivies d'effet pour l'entretien suivant. Prévoyez pour cela des formations qui s'y prête bien comme des formations sur les thèmes suivants :

 - Management : souvent en préalable de parcours plus approfondis
 - Développement personnel

Quels outils utiliser dans cette démarche ?

L'outillage dont vous disposez sera clé pour réussir l'intégration d'un parcours eLearning dans un contexte métier. En effet, une simple plate forme de diffusion ne permettra pas d'assurer le suivi, les alertes, la personnalisation qu'une plate forme plus large assurera.

Cornerstone Learning met à votre disposition un ensemble de fonctionnalités qui vous seront utiles dans cette démarche :

| | Conformité | En pré-requis formation Salle de Classe | Certification / Habilitation | Continuité entretiens annuels |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
|  Gestion des alertes e-mail | Obligatoire | Obligatoire | Obligatoire | Optionnel |
|  Groupes personnalisés d'apprenants | Obligatoire | Optionnel | Obligatoire | Optionnel |
|  Gestion des pré-requis pour formation salle de classe | Optionnel | Obligatoire | Optionnel | Optionnel |
|  Inscription automatique en formation suite à une évaluation | Optionnel | Optionnel | Optionnel | Obligatoire |
|  Gestion des sondages | Optionnel | Optionnel | Obligatoire | Optionnel |
|  Gestion des tests et des certificats | Obligatoire | Optionnel | Obligatoire | Optionnel |
|  Tableaux de bord de suivi de participation | Obligatoire | Obligatoire | Optionnel | Optionnel |
|  Rapidité de mise en œuvre pour des projets aux échéances serrées (déploiement en quelques jours) | Obligatoire | Optionnel | Optionnel | Optionnel |

L'approche Blended Learning*

Cornerstone Learning permet de gérer de façon intégrée tous types de formation. Ce qui facilite considérablement la création de parcours en mode Blended Learning.

-  En salle de classe (gestion des inscriptions, de la planification des sessions, des salles de classe, des formateurs, des tests, des questionnaires, des listes d'attente, des relances e-mail etc.)
-  Le e-Learning (diffusion et pilotage), avec plus de 30.000 titres de contenus de formation pré-intégrés que nous proposons directement à nos clients (provenant de nos partenaires tels que Skillsoft, Corpedia, ElementK, Thomson etc.)
-  En salle de classe virtuelle (intégration Webex, Netmeeting, etc.)
-  Avec tutorat/expert, gestion de groupe d'apprenant et la possibilité de créer des parcours de formation individualisé.
-  En s'appuyant sur des bases de connaissance. Cette base rendra disponible l'ensemble des documents que vous souhaitez mettre à disposition de vos collaborateurs.

* Formation mixte

Quelques études de cas

Boeing Employee Credit Union et le Blended Learning*

La formation chez Boeing Employee Credit Union repose aujourd'hui intégralement sur une approche mixte (blended). La société de prévoyance avec 6.9 milliards de USD d'actifs gérés et 850 collaborateurs propose 160 cours d'eLearning et des dizaines de formations en salle de classe, avec de nombreux parcours nécessitant une approche mixte.

Le premier essai de déploiement d'une approche de formation mixte (Blended Learning) en 2006 a été un succès, indique Sheri Sala, responsable du projet performance. Ce projet comprenait 750.000 \$ de formation en 2006 et près d'1 million pour 2007. « Nous avons déployé un projet permettant à chacun de nos clients de personnaliser la façon avec laquelle ils accèdent à leurs comptes. Une formation en ligne a permis d'enseigner les concepts de base et les règles générales. Puis, une formation en salle de classe animée conjointement par un formateur et un manager avait pour objectif d'enseigner les règles spécifiques d'utilisation. Nous avons utilisé pour cette formation des jeux de rôles et des scénarios de façon à aider chaque membre de l'équipe à interpréter au mieux les réactions de leurs clients. La formation a pu être particulièrement efficace car tous les apprenants venaient en formation avec un minimum de connaissances sur le sujet. La formation a pu se concentrer sur les éléments essentiels, de façon à s'assurer que les apprenants étaient entièrement opérationnels sur la nouvelle application. »

Une formation mixte a été aussi mise en œuvre dans le cadre d'une formation à la vente pour les managers. « Nous devons déployer une formation pour aider les managers à mieux définir des objectifs de vente, à communiquer ces objectifs, et à accompagner leur équipe à atteindre ces objectifs, indique Sala. L'approche mixte a permis d'intégrer les éléments de base dans une formation en ligne, puis la formation en salle de classe a permis d'aborder les cas pratiques. Puis, nous avons réalisé une session en WebEx pour effectuer un suivi et identifier comment la formation a permis aux managers d'être encore plus efficaces dans ces domaines. »

Par ailleurs, BECU a commencé à faire venir des experts et des managers en salle de classe comme co-animateurs. « Cela est particulièrement utile pour illustrer les cas pratiques de mise en œuvre de la méthode ou de l'outil enseigné, confirme Sala. D'autres techniques efficaces incluent des exercices de présentation par l'apprenant (l'apprenant crée une présentation sur un thème précis couvrant l'un des domaines de la formation), des études de cas (les apprenants se voient assigner un cas réel et appliquent la méthodologie enseignée à ce cas), et des scénarios en réel (similaire au jeu de rôle, nous prenons des appels réels enregistrés au centre d'appel et chargeons les nouveaux embauchés de traiter l'appel en jeu de rôle).

Au cours des dernières années, BECU a significativement étendu son réseau d'agences sur site. Il s'agit de plusieurs centres avec relativement peu de salariés, qui se répartissent géographiquement sur une bande de 200 km du nord au sud. Le centre d'appel se trouve à 500 km de là. « Sachant que toute la formation ne peut pas être dispensée en version électronique, nous avons dû penser à des méthodes innovantes pour diffuser du contenu en direct, complète Sala. Nous avons ainsi une utilisation de plus en plus fréquente de formations en salle de classe virtuelle, réunissant des managers de plusieurs agences. Nous combinons aussi plusieurs thèmes sur une même journée de formation afin de maximiser la rentabilité du déplacement. »

BECU a connu récemment un turnover plus élevé dans son centre d'appel. Afin de gérer le flux de nouveaux embauchés, BECU a reconstruit son parcours d'intégration de façon à y intégrer des managers en remplacement des formateurs du centre de formation (limité à 11 formateurs à temps plein). Cela a eu le bénéfice additionnel d'impliquer positivement les managers dans l'élaboration et l'amélioration du parcours d'intégration.

Pour comparer les bonnes pratiques de formation, BECU utilise des évaluations de niveau 1 et 2, ainsi que des sessions de suivi de la formation un peu moins formelles que la formation elle-même. « Dans le résultat des évaluations, nous recherchons les scores élevés dans la réaction initiale, ainsi que des scores élevés sur les évaluations des connaissances, insiste Sala. »

Alors que l'organisation voit d'un œil favorable la formation en mode eLearning, la principale difficulté que Sala indique avoir rencontré est l'expérience de l'équipe de formation interne dans la construction de contenu eLearning adapté. « Nous avons récemment embauché quelqu'un avec ces compétences, mais nous devons le former à nos métiers et à nos méthodes pédagogiques, indique Sala. Le système Cornerstone OnDemand pour la gestion de la formation permet de nous assurer que le contenu est délivré de manière optimale et intégrée ».

À l'avenir, Sala travaille avec Cornerstone pour utiliser le module « Extended Enterprise ». L'objectif pour Sala est d'offrir aux 500.000 clients de BECU des formations à valeur ajoutée. BECU étudie aussi avec optimisme l'intégration avec les évaluations et revues de performance.



* Formation mixte

United Stationers et le Blended Learning* pour le travail d'équipe

United Stationers est l'un des tous premiers fournisseurs de matériel de bureaux aux Etats-Unis. Bien entendu United Stationers a une stratégie ambitieuse : optimisation des coûts, croissance du chiffre d'affaires. Et pour y arriver, la société met en avant un objectif primordial : développer et favoriser le travail d'équipe.

« Le cœur de notre philosophie d'entreprise repose sur l'initiative stratégique suivante : avoir une organisation hautement performante », indique George Sanders, vice président rémunération, mobilité et développement des compétences pour United Stationers, Inc. « Dans ce contexte, nous avons identifié plusieurs objectifs de formation. L'un d'entre eux est de créer et de favoriser le travail d'équipes, et pour créer des équipes, nous avons mis en œuvre deux programmes : une formation de 3 jours « Comment le travail en équipe permet d'être performant » et une autre de 2 jours et demi « Développer un travail d'équipe efficient avec une distribution claire des responsabilités » (appelée DELTA)

Seulement la tâche n'est pas simple. United Stationers, c'est d'une part 63 centres de distribution et 6000 salariés répartis dans l'ensemble du territoire américain, et d'autre part 4 salariés au centre de formation. Organiser un séminaire ou stage de formation réunissant tous les membres d'une équipe nécessite de s'y prendre plusieurs semaines à l'avance, sans garantie de succès. « Comme nous avons plus de 63 centres de distribution aux Etats-Unis, au Canada et au Mexique, il n'est pas facile d'avoir suffisamment de personnes dans un centre spécifique à un instant donné. Ca n'est vraiment pas pratique, indique George Sanders. »

La solution choisie par United Stationers a été d'une part de s'appuyer au maximum sur des formations en eLearning, et d'autre part d'optimiser l'organisation des formations en salle de classe. En effet, l'idée était de construire un programme de formation qui mêle formation classique pour la construction d'équipe et formation à distance pour mettre à niveau les

salariés sur des compétences plus techniques, qui peuvent typiquement s'acquérir individuellement. Le succès de cette approche passait par l'identification d'équipe, avec pour chaque équipe un parcours personnalisé.

United Stationers a dès lors identifié différents types d'équipes : Une équipe comprenant les principaux décideurs et dirigeants, des équipes commerciales régionales et locales, des équipes projets locales, des équipes de management pour certaines lignes de produits et des équipes de relation clients. Ensuite, United Stationers a identifié trois catégories de formation eLearning : formation logiciels, formation relation client et formation à l'efficacité individuelle (par exemple négociation, établissement des plans de performance, résolution de problèmes en équipe, communication efficiente, etc...). Enfin, la société a développé un parcours spécifique autour de la sécurité au travail, parcours qui est constitué à la fois de cours en salle et de formation à distance.

Chacun de ses programmes de formation doit être personnalisé par équipe. Dès lors, United Stationers a utilisé la solution Cornerstone OnDemand pour gérer une matrice « équipes x programme de formation x type de formation » qui sans logiciel aurait été inenvisageable. Chaque équipe, selon la catégorie à laquelle elle appartient, a pu ainsi accéder à un parcours personnalisé et optimisé en fonction des disponibilités de ses membres. Ceci a permis à United Stationers de mettre en action un programme de formation homogène (c'est-à-dire cohérent avec les objectifs stratégiques de l'entreprise) et personnalisé (c'est-à-dire prenant en compte les préoccupations spécifiques de chaque catégorie de salarié).

La réussite de ce programme de formation s'est vue immédiatement sur l'une des initiatives appelée « Guerre au Gâchis ». L'objectif de ce programme est de réduire les coûts de 100 millions de dollars sur 3 ans par une optimisation à tous les niveaux de la supply chain, sans impact sur la performance globale ou le chiffre d'affaires. « C'est un programme extrêmement ambitieux pour une société qui fait 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires, indique George Sanders (NDLR : c'est 2,5 % de marge en plus). Nous devons prouver que ces coûts sont éliminés sur le long terme, soit par une amélioration du processus, soit par une renégociation avec nos partenaires et fournisseurs. Cela signifie un travail d'équipe optimal. L'efficacité de l'initiative a été possible grâce au mariage de la formation traditionnelle avec une formation en ligne, personnalisée par typologie d'équipe. »

L'étape suivante pour United Stationers est d'aider ses managers à identifier leurs besoins en termes de développement des compétences. « Cornerstone permet d'identifier les formations à suivre en fonction des besoins de développement des compétences, indique George Sanders. Notre responsable du développement des talents identifie les besoins en compétence dans l'organisation. Puis il les compare aux forces et faiblesses des 300 cadres supérieurs de l'organisation. A partir de cette analyse, on en déduit une bibliothèque comprenant des modèles de développement de compétences, qui peuvent ensuite s'appliquer à l'ensemble de l'organisation ».



* Formation mixte

Nos références :

Secteur financier



Technologie et Media



Distribution



Services



Santé



Automobile et industrie



Energie



Administration



A propos de Cornerstone OnDemand, Inc.

Cornerstone OnDemand est le leader mondial des solutions de gestion intégrée des talents « à la demande ». Cornerstone aide ses clients à développer les compétences de leurs collaborateurs en cohérence avec l'amélioration de la performance de l'entreprise, en s'appuyant sur une solution logicielle intégrée de formation, de gestion des compétences, de performance, de rémunération et de mobilité interne. Cornerstone fournit par ailleurs plus de 30.000 titres pré intégrés de formation e-learning. La solution 100% SaaS (Software as a Service) de Cornerstone garantit à ses clients une rapidité de déploiement inégalée, des coûts informatiques minimisés, une flexibilité unique et un niveau de disponibilité optimal. Le siège européen de Cornerstone est à Paris et la société a aujourd'hui des bureaux à Londres, Munich et Tel Aviv. Le siège mondial de Cornerstone OnDemand est établi à Santa Monica en Californie (USA).

Pour plus d'informations, contactez : info_fr@cornerstoneondemand.com

