



du learning à la performance:

créer l'effet papillon

make it.

simple faster smarter better

Pour 40% des managers français, gérer la formation constitue la mission la plus importante des responsables RH/formation¹. Une entreprise capable de faire progresser ses collaborateurs gagne sur tous les tableaux : une meilleure efficacité interne, des clients plus satisfaits, des salariés plus engagés, de meilleurs résultats économiques... Et ce que les managers souhaitent, les DRH en ont conscience : selon 52% d'entre eux², le DRH de demain sera résolument orienté sur la gestion des emplois et le développement des compétences.

En France, la formation continue n'a pas encore atteint tout son potentiel. Entre le plan de formation, les obligations légales, les modèles traditionnels liés au présentiel ou des contenus pas assez ciblés, les talents ne disposent pas du bon environnement pour acquérir des compétences. Autre difficulté, celle-ci quasiment taboue : la mesure de l'impact business des actions de formation est rarement effective.

D'après une étude Deloitte³, le changement majeur en 2016 en matière de formation concerne le passage de programmes de formation internes vers des plateformes

innovantes d'auto-formation. « Les entreprises passent d'une formation descendante et imposée à une proposition d'informations, d'expérimentations et de formations à la carte » précisent les auteurs de l'étude.

La formation, ce n'est pas UN modèle d'apprentissage mais des dizaines voire même des centaines ! On retrouve autant de manières de former que d'entreprises : chaque organisation a ses propres besoins, sa propre culture, ses propres objectifs et sa propre stratégie.

Pour réussir à faire coïncider objectifs business et actions de formation, les plateformes LMS créent les conditions d'un management de la formation plus ambitieux et plus opérationnel : des outils et pratiques simplifiés, des contenus personnalisés, des tableaux de bord pour un pilotage optimisé, des espaces collaboratifs, des analytics pour un reporting permanent...

Aujourd'hui, les responsables RH/formation doivent avoir un impact sur le business. Ils vont mettre en œuvre la bonne stratégie et déployer les bons outils. La formation doit devenir :

plus simple - plus rapide - plus intelligente - plus efficace

simple

Simple

Pronunciation:

['simpl]

adjectif, qui n'est pas
compliqué, facile à
utiliser, à comprendre ou
à exécuter.

Un plan simple, des
outils simples

1 Faire grandir ses talents est incroyablement complexe

Comme l'explique Rita Gunther McGrath, professeur à la Columbia Business School, dans le magazine Harvard Business Review, « trois propriétés déterminent la complexité d'un environnement. La première, la multiplicité, désigne le nombre d'éléments en interaction potentielle. La seconde, l'interdépendance, décrit la manière dont ces éléments sont connectés. La troisième, la diversité, renvoie à l'hétérogénéité de ces éléments. Plus fortes sont la multiplicité, l'interdépendance et la diversité, plus la complexité est importante. » Cette définition de la complexité semble parfaitement s'appliquer aux challenges des responsables RH/formation :

#Ils doivent s'adresser à tous tout en personnalisant les parcours.

#Ils doivent faciliter la collaboration même si des milliers de kilomètres séparent les individus.

#Ils doivent proposer des contenus diversifiés mais suffisamment ciblés pour être pertinents.

En France, transformer le management de la formation suppose de passer de pratiques très structurées à des pratiques nettement plus diffuses incluant du digital, du mobile, du social, du présentiel. Il s'agit alors de prendre en compte quatre complexités majeures :

On apprend différemment. On apprend de ses collègues, de ses clients, sur Internet, sur mobile, sur les réseaux sociaux... On apprend aussi tout le temps, lors d'une session présentielle mais aussi dans le métro, entre deux rendez-vous ou en échangeant sur un forum en ligne.

La stratégie de formation s'inscrit dans un contexte économique mouvant. Les objectifs d'une entreprise évoluant régulièrement (en raison par exemple d'une rupture technologique ou de nouvelles opportunités business), les compétences doivent être actualisées ou adaptées. Si les actions de formation ne sont pas ancrées dans le quotidien, elles perdent de leur intérêt.

Quels sont les outils et pratiques qui correspondent le mieux à la culture interne de mon entreprise ? C'est en comprenant les objectifs business de vos managers et salariés que vous serez en mesure de pousser des dispositifs ou des contenus de formation répondant à leurs besoins.

Personnaliser le parcours de formation, soit la capacité à rendre chaque collaborateur acteur de son propre développement.



2 Que signifie simplifier la gestion de la formation ?

Pour les RH : gérer les compétences, au niveau global et individuel

RH et managers doivent se rapprocher pour collaborer plus efficacement. Cela passe par la capacité des RH à proposer un plan et une stratégie de formation plus simples. Et ce à deux niveaux :

Au niveau global

Les responsables RH et formation doivent rationaliser les besoins en formation de leur organisation. Dans un environnement complexe et incertain, on attend des spécialistes de la formation une capacité à simplifier et à fixer un cap dans lequel toutes les parties prenantes de l'entreprise se reconnaissent et selon lequel elles agissent.

À titre individuel

Il s'agit de fournir les bons outils et de suggérer les bons dispositifs. Simplifier la manière de se former implique de personnaliser l'expérience learning. Grâce à une plateforme efficace et moderne de

gestion de la formation, vous donnez accès à des contenus ou des dispositifs qui sont réellement pertinents pour l'utilisateur. Par ailleurs, un autre point essentiel est de permettre à vos salariés et managers d'accéder à la connaissance sur une seule plateforme : autrement dit, pas besoin d'ouvrir différentes applications pour apprendre ou progresser !

Pour les salariés, des outils faciles et agréables à utiliser

D'après une étude Deloitte, 82% des DRH souhaitent pouvoir disposer d'outils RH plus simple d'utilisation pour les salariés. En matière de formation, il s'agit donc de créer le bon environnement pour leur donner envie de progresser, de partager, d'apprendre, de collaborer... Cela est possible en s'appuyant sur une plateforme LMS efficace et complète, proposant différents dispositifs tels que des vidéos, des quiz, des MOOCs, des espaces collaboratifs... L'expérience utilisateur doit être à la fois intuitive et agréable.

Pour les managers : anticiper les besoins futurs pour éviter des pertes de marché liés à des compétences manquantes

On en demande beaucoup aux managers. Ils doivent réaliser les objectifs mais aussi être les premiers RH qui mettent les talents dans les meilleures conditions. Lorsqu'ils planifient les compétences, les managers souhaitent pouvoir compter sur des responsables RH et formation qui facilitent leur travail. Les managers veulent un service à la carte. Quand ils expriment une demande, cette demande doit être prise en charge rapidement.



3 conseils pour rester simple

1. Accessible – Le salarié doit pouvoir entrer dans son portail LMS comme s’il se balade sur Facebook ou Amazon. C’est cool, c’est simple, c’est agréable. L’expérience utilisateur doit être facile et intuitive, sinon il ira chercher ailleurs...

Que l’apprenant utilise son ordinateur, sa tablette ou son mobile, il doit pouvoir accéder facilement au module qu’il recherche et dont il a besoin. La responsivité de la plateforme LMS doit être optimisée. Également, les dispositifs doivent être accessibles sur tous les navigateurs Internet et sans aucune rupture temporelle.

2. Ciblé – Chaque manager et salarié ayant des objectifs spécifiques, la stratégie de formation doit s’adapter à leurs contraintes. Il faut personnaliser l’expérience learning. Par conséquent, il s’agit de créer un parcours adapté à l’apprenant, au plus proche de ses besoins et suffisamment flexible pour que lui aussi puisse ajuster les scénarii d’apprentissage.

Désormais, les apprenants sont au cœur de la stratégie de formation. Cela doit se traduire dans la plateforme que vous mettez à leur disposition. En développant

un parcours adapté à chaque apprenant, tout devient plus fluide et plus cohérent. Au cœur de la plateforme, vous allez faire en sorte que chaque apprenant puisse visualiser son parcours, accéder en priorité aux contenus qui l’intéresse ou aux outils d’évaluation. Vous veillez également à lui proposer des fonctionnalités de reporting pour qu’il puisse mesurer sa progression.

3. Attractif – Avec le digital, le taux d’adoption varie souvent en fonction de l’ergonomie et du design de la plateforme. Cela est vrai pour tout type de support, du blog beauté au site e-commerce. La formation digitale n’échappe pas à la règle ; si le parcours est intuitif et l’univers graphique agréable, l’engagement augmente. Proposez une plateforme LMS séduisante et moderne où les apprenants se sentent suffisamment à l’aise pour apprendre ou évaluer leurs connaissances.

Sur cette plateforme LMS, vous allez customiser l’espace aux couleurs et à la charte graphique de votre entreprise, ce qui assure une continuité avec vos autres outils internes. Faites aussi en sorte que chaque salarié ou manager puisse construire et designer son espace à son goût.

faster

Faster

Pronunciation:

[ˈfɑːstə]

fast, faster, fastest.

adjectif, qui se fait
promptement, en peu de
temps.

Aller vite, au plus vite

1. On a tous notre propre définition de la rapidité

On parle sans arrêt de transformation. En réalité, la transformation est permanente. En économie, les événements dits « black swan » (ayant une faible probabilité mais de forts impacts) sont plus nombreux et renforcent le besoin d'agilité. Si votre entreprise ne s'adapte pas assez vite au changement, les concurrents gagnent du terrain et vous perdez des parts de marché.

En tant que responsables formation ou responsables RH, vous devez intégrer ces nouveaux enjeux et apporter aux métiers les solutions dont ils ont besoin pour être réactifs, rapides et agiles ! Selon une étude Cornerstone OnDemand / Féfaur⁴, 64,6% des responsables RH estiment que le principal enjeu de la formation réside dans l'alignement des compétences sur les marchés et métiers.

Salariés, des savoirs à la demande

Avec le numérique, les individus sont devenus accros à l'immédiateté. "Je cherche une information et je vais sur Google" ou "je veux échanger avec ce professionnel et je l'ajoute sur LinkedIn" ou encore "j'achète un livre sur Amazon et je suis livré dans la journée".

Pourquoi n'en serait-il pas de même dans un contexte professionnel ? "J'ai besoin de telles connaissances ou compétences, je vais sur mon appli d'entreprise et je les acquière rapidement".

Un apprenant veut pouvoir entrer dans son application LMS et accéder immédiatement à la connaissance dont il a besoin. Il n'a pas envie de mobiliser son manager ou son responsable RH/formation. De fait, il attend une bibliothèque de contenus suffisamment complète et un moteur de recherches intuitif. Il souhaite également accéder à ses collègues pour leur poser des questions liées à leurs domaines d'expertise et résoudre ensemble des problématiques.

Managers, une compétence doit être acquise aussitôt que le besoin émerge

Si l'entreprise fixe une stratégie globale, les chemins vers le succès sont nombreux et souvent ajustés au fil de l'eau. Changement de contexte concurrentiel, règlementaire ou économique, déploiement d'une nouvelle offre,... autant de situations qui requièrent une évolution de la stratégie, et une adaptation à tous les échelons. Alors que les objectifs évoluent, l'organisation doit être alignée.

Ces nouveaux objectifs entraînent de nouveaux plannings. Mais est-ce que les compétences à disposition sont en phase ? Avec une plateforme de gestion de la formation et du développement des collaborateurs, connectée aux autres

processus RH et dotée d'outils analytiques de rapports et de tableaux de bord visuels et précis, les managers visualisent les profils susceptibles d'accompagner le changement. Ils bénéficient de suggestions d'actions pour opérer des montées en compétences.

RH, mettre à disposition les bons outils

Les responsables RH/formation doivent se rapprocher du business. Ils doivent comprendre les besoins du terrain pour fournir des contenus adaptés ainsi que les bons dispositifs. Cette connaissance permet une meilleure réactivité et une meilleure efficacité pour accompagner les nouveaux défis des managers et des salariés.



Rien n'est permanent,
sauf **le changement**

Héraclite

2 Gérer efficacement les connaissances à transmettre et partager

Les salariés créent leur propre contenu et le partagent

La formation doit s'adapter aux nouveaux enjeux d'agilité et de mobilité ainsi qu'aux nouvelles manières d'apprendre. Des études cognitives rapportent que la concentration effective d'une personne est de 10 minutes maximum. Ici, le micro-learning, donc des formats qui ne dépassent pas cette durée, semble judicieux. Ces « pastilles de formation » peuvent être consommées régulièrement pour ajuster ses connaissances ou combler une lacune.

Le savoir n'est pas une matière top/down, il est collaboratif. Sur les plateformes LMS, les managers et les salariés doivent pouvoir créer simplement leur propre contenu, par exemple s'enregistrer en vidéo depuis un téléphone ou construire rapidement des petites présentations intégrant du texte, des graphiques et des quiz. Ces contenus sont ensuite rapidement partagés avec les personnes ciblées.

Amélioration continue pour les apprenants et les formateurs

Le social impacte considérablement la formation. Se former, si l'on reprend le fameux modèle 70/20/10, c'est avant tout échanger avec ses collègues « on-the-job ». Mais comment faire avec la distance ? Ou quand on n'a pas le temps de se réunir ? Les plateformes LMS proposent des espaces collaboratifs pour des interactions entre pairs fréquentes et constructives. Il est par ailleurs nécessaire de permettre aux utilisateurs de s'exprimer sur leur expérience learning pour intégrer leurs commentaires et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue du contenu.

3 conseils pour aller plus vite

1. Mobile : des formats simples et accessibles – Mettez l'accent sur des contenus mobiles que les salariés peuvent utiliser même en mode déconnecté. Dans le métro ou dans une salle d'attente, ils apprennent ou s'auto-évaluent sur leur smartphone. Rapide et sympa !

D'après une étude de Brandon Hall Group⁵, 100% des sociétés les plus performantes analysées par le cabinet américain pratiquent le mobile learning. En France, les usages sont encore balbutiants. Mais ne vous y trompez pas, ils représentent l'avenir. Ils rendent la formation disponible partout et tout le temps. De plus, l'augmentation du trafic sur mobile ainsi que l'internet haut-débit assurent aujourd'hui les conditions nécessaires pour une utilisation massive du smartphone dans le cadre d'un parcours d'apprentissage.

Dans ce contexte, les responsables RH/formation doivent fournir des contenus adaptés au canal mobile et aux usages, à savoir les « nuggets » ou « micro-learning ». Consommés en quelques minutes, ils peuvent prendre la forme de quiz ou de tests, de vidéos ou de mini-présentations.

2. Rapprochez-vous des métiers avec des contenus adaptés – Recueillez régulièrement les besoins des différentes directions métiers pour leur proposer des contenus ou des dispositifs d'évaluation qui leur seront véritablement utiles ! Ici, il est question pour les responsables RH/formation de suivre le rythme du business pour réagir face à de nouveaux enjeux ou besoins. La notion de « juste à temps » est devenue essentielle en matière de learning et vous devez pouvoir vous appuyer sur une plateforme permettant cette réactivité.

La réactivité suppose également de s'adapter aux rythmes de chacun des apprenants. L'un des principaux écueils du présentiel réside justement dans la cadence qui peut s'avérer trop soutenue pour certains, pas assez pour d'autres. Avec une plateforme LMS, ces problématiques de vitesse n'existent plus puisque le salarié ou le manager gère lui-même son rythme.



3. Proposez des formats plus courts pour une efficacité accrue

– Parce que les salariés n'ont pas le temps, vous allez pousser des contenus courts et dynamiques. Ces « pastilles » de formation permettent de se tester régulièrement et/ou d'acquérir facilement une connaissance manquante. Selon une étude Bersin by Deloitte⁶, l'apprenant moderne est une personne « surchargée, distraite et impatiente ». Cela a des conséquences sur leur concentration et donc leur faculté à apprendre. En mettant à leur disposition des formats plus courts, tels que des vidéos de 2 à 5 minutes ou des mini-présentations enrichies, l'apprenant peut consommer un contenu au moment où il a vraiment besoin et surtout dès qu'une place se libère dans son agenda surbooké !

En tant que responsable RH/formation, votre mission consiste à mettre en place les bons scénarii d'apprentissage pour que ces formats courts soient réellement utiles et efficaces.

smarter

Smarter

Pronunciation:

[ˈsmɑːtə]

adjectif, qui a la faculté
de concevoir ou de
comprendre, qui a
beaucoup d'habileté

d'une manière
intelligente,
intelligemment

1 Résoudre les problèmes

Se former permet d'être plus efficace dans son job mais aussi de progresser, comme professionnel et comme personne.

être plus efficace dans son job

Pour affronter des situations nouvelles, il faut apporter des solutions "outside the box". Mais se réinventer constamment, surtout lorsqu'il faut rester opérationnel et délivrer des résultats, n'est pas évident. Alors on se forme. Si la formation est pertinente, de nouveaux horizons sont possibles !

Dans cette aventure vers l'agilité et la performance, l'entreprise doit être plus intelligente que ses concurrents. Elle doit comprendre les défis, au niveau global et à l'échelle individuelle, avant d'apporter des réponses concrètes qui vont lui donner une longueur d'avance. Selon "HR Magazine", les entreprises investissant sur la formation 1 500 dollars ou plus par employé et par an enregistrent un taux de marge de 24% plus élevé par rapport aux autres.

Il n'y a rien de plus difficile que de rendre le savoir opérationnel, mais les responsables RH/formation doivent aujourd'hui structurer

leurs actions pour faire en sorte que la formation corresponde aux besoins du business et aux usages de leurs clients internes.

progresser comme professionnel et comme personne

Les entreprises qui n'investissent pas dans la formation de leurs salariés s'exposent à des risques certains de fuite des talents. Parmi les priorités des jeunes générations se trouve celle de s'améliorer tout le temps et donc de disposer des outils et de l'environnement adéquats. Selon l'étude EDHEC NewGen Talent 2014, 87% des jeunes diplômés affirment être prêts à quitter leur entreprise s'ils ne pouvaient plus monter en compétences et apprendre de nouvelles choses.

Les salariés ont aujourd'hui conscience que, s'ils ne sont pas capables de se réinventer, ils ne pourront pas répondre aux attentes du marché et de leurs futurs employeurs. Si leur entreprise ne leur offre pas les conditions pour relever ces défis, ils n'hésitent pas à partir pour rejoindre un employeur qui les fera progresser.

Si la formation
est **pertinente**,
de nouveaux
horizons sont
possibles !



2 Développer le business

Selon l'étude Cornerstone OnDemand/IDC, le fait d'adopter des approches collaboratives a un impact significatif sur la performance financière. Parmi les entreprises ayant des taux de croissance élevés, on retrouve une large proportion d'entreprises ayant adopté des méthodes collaboratives, de mobilité interne des employés, ainsi que des systèmes de formation collaborative.

Organiser la collaboration passe par le digital. Les plateformes LMS les plus performantes sont celles qui facilitent la prise de contact et les échanges entre collègues, peu importe leur situation géographique ou leurs expertises. Autre point important : le collaboratif est une valeur qui doit prendre en compte l'écosystème de l'entreprise au sens large : les fournisseurs, les partenaires, les clients...

Les bons contenus et dispositifs de formation ne peuvent avoir un impact sur le business que s'ils correspondent aux nouveaux usages et pratiques. Selon l'observatoire Deloitte sur les Télécoms et Médias, plus de 60% des utilisateurs se servent des technologies mobiles au travail. Cela implique de construire des dispositifs et techniques de formation adaptés à ces usages :

Découper les contenus de formation en séquences courtes pour s'en servir comme support ou constituer une étape dans le parcours de formation.

Développer des contenus enrichis tels que des quiz ou des vidéos.

Rendre les salariés et les managers acteurs de leurs contenus, notamment lorsqu'ils sont sur le terrain.

3 conseils malins

1. Encouragez le partage des connaissances et le social learning –

Facilitez la prise de contact et les échanges entre vos salariés, peu importe leurs expertises ou leur situation géographique.

On a toujours appris des interactions sociales... Avec le digital, il devient possible de généraliser ces échanges et de les faciliter sans jamais être contraint par la distance ou les plannings surchargés. L'entreprise collaborative génère plus d'innovations et se montre plus efficace. Les métiers dialoguent entre eux et collaborent activement. Avec le learning, la dynamique est semblable : il s'agit de partager le savoir pour que tout le monde puisse se comprendre et progresser ensemble.

Avec une plateforme LMS performante, créez les conditions de ce partage. Permettez aux apprenants de se connecter avec les personnes dans votre organisation qui leur donneront accès à des savoirs dont ils ont besoin. Dans le même temps, fournissez des espaces de conversation où chacun peut poser des questions, interagir ou co-crée. Si vous mettez à disposition de vos salariés et managers des environnements collaboratifs agréables et simples d'utilisation, ils auront envie de partager toutes sortes d'informations, d'insights ou d'analyses qui vont profiter au plus grand nombre.

2. Impliquez les managers opérationnels –

Associez les managers opérationnels lorsque vous construisez les actions de formation.

Parce que les managers sont au cœur du business, vous devez leur donner les bons conseils et les bons outils. Du côté des bons conseils, poussez des dispositifs de mentoring ou de parrainage. Les managers sont ainsi en mesure de générer de véritables émulations de savoirs au sein de son équipe, et ce notamment dans une optique intergénérationnelle (un junior explique le social média tandis qu'un senior partage son expérience de la négociation client).

Soyez utiles à votre manager en lui proposant des tableaux de bord facilitant son pilotage du développement des compétences de ses collaborateurs. Comment ? En mettant à disposition des benchmarks sur les pratiques learning de concurrents ou en donnant suffisamment de visibilité sur la disponibilité de formateurs, d'experts ou de contenus.

Enfin, permettez aux managers de suivre l'évolution des membres de son équipe (leurs compétences, leurs centres d'intérêt, leurs envies...) pour qu'ils puissent mobiliser ses ressources de manière efficace.

3. Planifiez avec la direction – Démontrez votre capacité à intégrer les enjeux business pour concevoir un plan de formation qui accompagne le comité de direction.

Un travail de sensibilisation doit être effectué auprès des dirigeants. C'est en impliquant le top management que vous pourrez générer du mouvement et obtenir un effet cascade afin d'embarquer toute l'organisation dans de nouvelles manières d'apprendre et de progresser.

Pour planifier efficacement, vous devez impérativement collecter les enjeux et besoins de votre direction. Ensuite, vous allez définir les étapes clés du projet et les ressources dont vous avez besoin. Vous allez également déterminer l'impact business de cette politique learning ainsi que les instruments de mesure.



better

Better

Pronunciation:

[ˈbɛtə]

adjectif, qui produit son
effet, parvient à ses fins.

des moyens efficaces,
être efficace

1 Être efficace pour rester pertinent !

Connecté au business

Pendant longtemps, la formation professionnelle est restée un processus très cadré et relevant d'obligations réglementaires. Pour les salariés, développer ses compétences et progresser était presque un moyen d'échapper au quotidien. Ce n'est plus possible aujourd'hui.

Comme l'explique Mike Hilton, alors ancien directeur formation chez EY, sur TrainingMag, "un des plus gros challenges pour n'importe quel responsable formation est de s'assurer que les actions de formation soient pertinentes pour le business". Dans cette optique, les responsables RH ou formation doivent s'assurer de bien comprendre les problématiques des métiers et des opérationnels, de suivre l'évolution de ces problématiques et de leur apporter des réponses adaptées.

Les métiers changent

Selon l'étude PwC⁷, 53% des salariés estiment que les ruptures technologiques vont transformer la façon dont les personnes travaillent dans les 5 à 10 prochaines années. Autrement dit, les salariés souhaitent aujourd'hui bénéficier de formations et d'un environnement qui leur permettront de progresser et d'acquérir de nouvelles compétences.

Les métiers des responsables RH/formation sont également en train de changer. Depuis la réforme de la formation professionnelle, l'entreprise a une obligation de résultats à l'égard de ses collaborateurs (et non plus une obligation de moyens). Par conséquent, elle doit faire en sorte de pouvoir mesurer les actions de formation entreprises et justifier en quoi elles répondent aux attentes des salariés mais aussi des managers et de la direction.

53% des salariés
estiment que
les ruptures
technologiques
vont transformer
la façon dont
les personnes
travaillent **dans les**
5 à 10 prochaines
années



2 Mesurer l'impact business

Selon l'étude 2016 de The Association for Talent Development (ATD), *Evaluating Learning: Getting to Measurements That Matter*, quelque 35% des responsables de développement des talents font un reporting évaluant l'impact business des programmes de formation. Parmi eux, seuls 15% évaluent le ROI de ces programmes. Pas terrible, hein ?

Pourtant, l'évaluation de l'impact de la formation doit devenir la clé de voûte du processus pédagogique.

Mais comment calculer un impact business ?

L'enjeu ici est de fournir des indicateurs crédibles et raisonnables sur la valeur générée par les dispositifs mis en place. Déterminer ces indicateurs doit davantage relever d'une vision et d'une stratégie que d'une simple volonté de fournir des chiffres. Enfin, la mesure est une opération qui s'étale sur la durée : il faut évaluer régulièrement pour apprécier l'impact des actions et surtout l'évolution de ces impacts.

Le ROI intègre des données, beaucoup de données, et ces données sont importantes aux yeux des directions métiers. Vous pouvez en recueillir via des sondages auprès des apprenants ou en suivant les résultats d'un opérationnel avec des comparatifs avant/après la formation.

3 facteurs clés pour s'améliorer

1. Utilisez le pouvoir des analytics

– Nous l'avons vu, analyser la performance de la formation permet d'offrir une expérience et un service toujours meilleurs, et d'aider l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Toutefois, il ne faut pas que l'analyse et la consolidation des données ne vous fasse perdre un temps précieux. Afin de se concentrer sur la partie stratégique de la formation, il est nécessaire de choisir un LMS permettant de profiter de tableaux de bord simples et intuitifs contenant une grande variété d'indicateurs.

Pour les responsables RH/formation, les éléments à analyser peuvent être les suivants :

Consulter les avis des apprenants sur les formats et le contenu afin d'identifier d'éventuels problèmes (connectivité ou module inadapté aux besoins opérationnels).

Détecter des comportements inattendus et décevants, par exemple lorsqu'un contenu est systématiquement ignoré par les apprenants.

Visualiser les contenus les plus consultés et les pratiques les plus répandues (usage web ou mobile) ;

Un LMS avec une bonne fonctionnalité analytique permet également d'améliorer l'expérience des apprenants:

Bénéficier de notifications ou alertes en cas de contenus très populaires ou de nouveaux contenus.

Disposer de suggestions d'action réalisées en fonction de nouvelles opportunités marché, d'évolutions réglementaires ou de plans de succession.

2. Mesurez vos résultats – Déterminez des modèles d'évaluation correspondant à votre culture d'entreprise et à vos objectifs stratégiques.

Une stratégie d'évaluation doit être alignée avec les enjeux de l'entreprise. Il est conseillé de mettre en place un comité de pilotage pour associer différentes parties prenantes et générer une forte adhérence entre les spécialistes de la formation et les directions métiers.

Vous devez alors choisir des indicateurs qui permettront à terme de mesurer les impacts business des actions de formation. Dans ce cadre, vous allez définir des objectifs (de quels savoirs ou compétences les apprenants doivent être dotés pour que l'entreprise réussisse) et des dispositifs d'évaluation (afin de vérifier que les actions de formation produisent bien les effets souhaités).

3. Restez concrets – La stratégie de formation doit être décidée en bonne intelligence entre le responsable RH/formation, le manager métier et le formateur. L'objectif est de définir des approches, des techniques et un agenda pour l'acquisition de nouvelles compétences.



conclusion

Métiers, clients, talents, processus,... les changements s'accélèrent et il faut plus que jamais trouver la bonne formule pour répondre à ces nouveaux défis ! Cette quête d'agilité et de performance passe par de nouvelles façons de travailler, de collaborer mais aussi d'apprendre. Développer ses talents, au bon rythme et avec les bons formats, doit devenir une des priorités majeures des entreprises.

Le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut-il provoquer une tornade au Texas ?

En tant que responsables RH/formation, vous êtes les artificiers d'un « effet papillon ». Vous permettez à des talents éloignés géographiquement de collaborer sur des

projets, vous leur permettez d'actualiser leurs connaissances dès que se produit un changement réglementaire ou une rupture technologique, vous leur permettez d'acquérir une compétence aussitôt qu'un besoin marché émerge. En clair, vous leur permettez de grandir et d'être plus performants !

C'est en créant les conditions d'une gestion de la formation dynamique et adaptée aux enjeux opérationnels que vous apportez aux métiers les ressources dont ils ont besoin. Vous n'avez plus le choix : vous devez avoir un impact business et nos solutions de learning vous permettent d'atteindre vos objectifs.

Références

1. Etude CornerstoneOnDemand/IDC 2016
2. Etude réalisée en 2015 auprès des professionnels de la fonction RH, membres de l'ANDRH
3. Etude Deloitte annuelle sur les tendances ressources humaines (2016)
4. Etude septembre 2016 CornerstoneOnDemand/Féfaur
5. Brandon Hall Group HCM Outlook survey, 2016
6. « Research Bulletin » de novembre 2014, Bersin by Deloitte
7. PwC, The future of work, a journey to 2022



make it.

simple faster smarter better

cornerstoneondemand.fr/make-it

 **cornerstone**