TELLMEMORE®

LIVRE BLANC
CORPORATE

La formation linguistique à distance
en entreprise, enjeux et perspectives

Sommaire

Introduction 5

e-Learning en entreprise : la contribution à la performance 6

Entreprises, utilisateurs et formation : une dimension stratégique 8

L'optimisation des processus : clé de la compétitivité 8

L'e-Learning au service des métiers de l'entreprise : une contribution tangible 10

Solutions e-Learning et utilisateurs nomades 11

Solutions e-Learning : levier des formations traditionnelles 11

Les contextes métiers : le gisement de la valeur ajoutée 13

Solutions d'apprentissage d'entreprise : intégrer les périmètres hétérogènes 14

Tirer parti de solutions e-Learning, organisation et suivi 16

Formations combinées : l'importance de la continuité des modes 17

Un facteur clé de succès : l'implication de la hiérarchie 17

Efficacité des solutions e-Learning : mesure de progression et ROI 18

La mesure de la qualité : le test de progression TELL ME MORE 19

Valider les acquis : la certification officielle 20

e-Learning et ROI : combiner qualité et quantité 21

Les solutions d'apprentissage en entreprise : outils, méthodes et procédures 22

Les règles de bonnes pratiques 23

Conclusion : solutions e-Learning et rationalisation des infrastructures 26

Introduction

Ce livre blanc sur l'utilisation de solutions d'apprentissage à distance en entreprises et des enjeux associés est publié conjointement par IDC et TELL ME MORE®.

• Ce thème s'appuie sur les méthodes et pratiques constatées dans les entreprises dans le cadre d'un processus d'apprentissage d'une ou plusieurs langues étrangères.

• Ce livre blanc s'attache à répondre aux objectifs suivants :
- Présenter les enjeux liés à l'apprentissage des langues en milieu professionnel.
- Identifier les pratiques liées à l'utilisation de solutions d'apprentissage à distance (e-Learning).
- Apporter des recommandations pour déployer un programme e-Learning (bonnes pratiques).
- Mettre en avant les bénéfices apportés par une solution d'apprentissage e-Learning.
- Mettre en avant les perspectives de progression et de développement des compétences par un système d'évaluation validé.

• Pour appréhender les différents usages associés aux solutions d'e-Learning, IDC a interrogé, des entreprises européennes dans des secteurs d'activité très différents et ayant mis en oeuvre des solutions d'e-Learning dans des contextes bien particuliers.

Belgique :
GlaxoSmithKline Biologicals

Allemagne :
Konica Minolta Europe

Etats-Unis :
Getronics

France :
Alcatel-Lucent

Espagne :
Caja General de Ahorros de Granada

• Le présent document s'attachera à mettre en exergue les enjeux associés à l'utilisation de solution d'apprentissage à distance, les différents contextes de mise en oeuvre ainsi que les bénéfices constatés ou attendus.

L' e-Learning désigne tout dispositif de formation utilisant l'Internet comme canal de diffusion. C'est une expérience pédagogique qui se pratique pour tout ou partie en ligne. De l'utilisateur qui se forme seul, à la classe virtuelle accompagnée d'un tutorat en temps réel (synchrone), les formes prises par les solutions d'e-Learning peuvent être très variées.

L'arrivée à maturité des technologies (ordinateurs portables, réseaux étendus, Internet) a favorisé l'émergence des solutions d'apprentissage à distance. Dans le même temps, l'environnement des entreprises, caractérisé par la nécessité croissante de maintenir des niveaux de compétitivité élevés, a rendu ce type de solution particulièrement adaptée pour répondre à des objectifs concernant les points suivants :

e-Learning en entreprise : la contribution à la performance

L'ADAPTATION À DES CONTEXTES CHANGEANTS ET LA RÉACTIVITÉ AU MARCHÉ.

Globalisation et mondialisation ont singulièrement élargi le champ d'expérience et la plupart des entreprises aujourd'hui se trouvent en relation avec des pays étrangers. La compréhension d'une ou plusieurs langues étrangères est ainsi devenue une composante indispensable de l'exercice de l'activité.

L'AMÉLIORERATION DU NIVEAU DE COMPÉTENCES DANS UN CONTEXTE DE MAÎTRISE DES COÛTS.

Corollaire du point précédent, les entreprises ont bien compris l'intérêt d'améliorer le niveau de savoir de leurs personnels. L'accès à de nouveaux savoirs est ainsi devenu un facteur critique de compétitivité mais ce processus de montée en compétences s'inscrit dans une perspective générale de rationalisation et de maîtrise des coûts. Les solutions d'apprentissage n'échappent pas à la règle et doivent permettre de répondre aux besoins dans un cadre budgétaire maîtrisé.

L'INSTAURATION D'UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE.

D'abord le fruit d'initiatives isolées, les programmes d'apprentissage sont bien identifiés aujourd'hui comme des facteurs critiques favorisant la compétitivité dès lors qu'ils font partie de la culture d'entreprise. Les solutions d'e-Learning permettent de former des périmètres élargis d'utilisateurs et, par leur souplesse de mise en oeuvre, favorisent ainsi l'engagement des organisations dans un cycle d'amélioration continue.

LA CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE GLOBALE.

Dans les contextes décrits ci-dessus, favoriser l'exécution des processus métiers devient un facteur fort d'alignement avec la stratégie d'entreprise. Les utilisateurs sont concernés au premier chef, puisque directement chargés de la mise en oeuvre de cette stratégie. La mesure de performance devient ainsi le critère objectif permettant de juger du succès de la stratégie. En terme de compétences, c'est l'utlisation d'indicateurs pertinents de progression qui va alors permettre la mise en place d'une gestion des compétences. La société TELL ME MORE utilise un test de progression dont les résultats permettent de juger de progrès réalisés et qui dépendent :

- Du niveau de départ de l'apprenant
- Du mode de formation suivi
- De la durée de formation

L'optimisation des processus : clé de la compétitivité

• Mondialisation et technologie ont entraîné pour les entreprises un changement radical de leurs comportements. La notion de marché adressé globalement tend à disparaître au profit de niches caractérisées par des typologies de comportement client très différentes. Cette nouvelle donne implique à la fois la remise en cause de processus métiers inadaptés à ces nouvelles exigences, mais aussi la mise en place de méthodes et procédures permettant d'adapter la réponse au marché et d'accélérer la vitesse de réaction aux changements.

• Les directions générales des entreprises mettent ainsi désormais l'optimisation des processus au centre de leurs préoccupations. Cela représente une évolution fondamentale par rapport aux dernières années où le seul gain de parts de marché primait sur les autres priorités.

Entreprises, utilisateurs et formation : une dimension stratégique

• Ces nouvelles priorités qui président à la définition de la stratégie conditionnent aussi la réalité quotidienne des utilisateurs. De plus en plus polyvalents et amenés à intervenir dans des environnements de plus en plus concurrentiels, ces derniers se trouvent aujourd'hui confrontés à la nécessité de maintenir, voire d'élargir, des niveaux de compétence étendus. Un des effets directs de la mondialisation a été d'élargir le cadre des échanges et de mettre en contact des personnels de pays différents.

LA COMPRÉHENSION D'UNE OU PLUSIEURS LANGUES ÉTRANGÈRES EST AINSI AUJOURD'HUI DEVENUE UN ENJEU STRATÉGIQUE CONDITIONNANT LA CAPACITÉ DE RÉACTION AINSI QUE LA QUALITÉ DE LA RELATION DE L'ENTREPRISE AVEC SES CLIENTS.

• Dans ce contexte, l'apprentissage des langues est sorti du seul cadre de la formation continue et s'impose aujourd'hui comme un outil de compétitivité à part entière.

• Corollaire de cette mutation, les outils disponibles ont suivi la tendance et tirent profit des possibilités offertes par le web. Les solutions d'e-Learning, encore marginales il y a peu, sont aujourd'hui largement utilisées en entreprises et permettent de répondre aux besoins.

• Globalement, c'est l'ensemble des processus qui régit l'interaction de l'entreprise avec son environnement qui a changé et le domaine de la formation des utilisateurs n'échappe pas à la règle.

En effet, de plus en plus d'entreprises ont aujourd'hui recours à l'externalisation de processus métiers auparavant gérés en interne (BPO). Pour autant, et on le verra illustré par les différents cas ci-après, ces mêmes entreprises ont compris l'intérêt de réintégrer les processus de formation en interne. Dans un contexte où productivité et souplesse deviennent des critères importants, les solutions d'apprentissage e-Learning sont un facteur à considérer.

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT		
L'entreprise	Hier	Aujourd'hui
Vision	Marché global Centrée sur le produit	Marchés de niches Centrée sur le client
Stratégie	Centrée sur les processus internes Verticalisation des processus	Entreprise recentrée sur son coeur de métier Pratiques d'externalisation
Environnement informatique	Centralisé Propriétaire	Distribué Multi-plates-formes

• Dans le contexte ci-dessus, les entreprises engagées dans des processus de rationalisation d'ensemble de leurs infrastructures ont perçu l'avantage de former leurs utilisateurs. Dans le même temps, elles ont réfléchi au meilleur moyen permettant d'optimiser le retour sur investissement et l'intégration dans l'organisation existante.

• L'option s'est donc présentée : formation traditionnelle, dite « en présentiel » ou à distance « e-Learning ».

L'e-Learning au service des métiers de l'entreprise : une contribution tangible

SOLUTIONS E-LEARNING ET UTILISATEUR NOMADES

• Le présentiel est le mode d'apprentissage traditionnel où un intervenant physiquement présent dispense les cours à un public rassemblé pour la circonstance.

• Les avantages du mode présentiel sont bien connus. La proximité entre l'élève et le tuteur est un facteur d'interactivité qui favorise aussi l'appréciation des progrès réalisés. Il se prête à priori bien à l'enseignement dans un contexte traditionnel d'utilisateur sédentaire.

• En revanche, le mode présentiel présente aussi une certaine rigidité qui ne facilite pas son efficacité en entreprise :

Adaptation aux agendas : c'est le reproche le plus souvent fait aux solutions d'apprentissage traditionnelles qui composent difficilement avec les impératifs de la vie professionnelle. L'expérience montre que la planification résiste difficilement aux changements d'agendas et c'est la cohérence de suivi des cursus qui s'en trouve alors affectée.

Dépendance du lieu de formation : par définition, les sessions traditionnelles imposent aux utilisateurs une communauté de temps et de lieux avec l'intervenant. Là encore, la rigidité dans l'organisation ne facilite pas la régularité du suivi.

• Dans des environnements distribués multi-sites, les solutions d'e-Learning offrent une réponse appropriée, permettent de s'adapter à des contextes utilisateurs divers et s'intègrent bien aux changements d'agendas non prévus.

SOLUTIONS E-LEARNING : LEVIER DES FORMATIONS TRADITIONNELLES

• Dans le même temps, les solutions e-Learning représentent un levier intéressant des modes de formation traditionnels. En effet, leur souplesse d'utilisation permet aux utilisateurs de passer rapidement à la pratique. Nombre d'entreprises utilisent d'ailleurs ces deux modes de façon combinée.

• L'expérience montre que, faute de passage à la pratique dans des délais restreints à la suite d'une formation traditionnelle, les bénéfices se perdent assez rapidement. On assiste ainsi à un effet de « glissement » où l'utilisateur régresse d'un cours à l'autre. *La société GlaxoSmithKline a mis en place un double cursus d'apprentissage traditionnel et e-Learning à destination de populations d'utilisateurs provenant d'environnements culturels très différents. GlaxoSmithKline est particulièrement attaché à la combinaison des deux modes car l'efficacité des sessions en dépend directement. De plus, GlaxoSmithKline relève l'importance de faire intervenir la même personne, à la fois en tant que professeur des sessions*

en face à face mais aussi en tant que tuteur des sessions e-Learning. En effet, l'acquisition du socle de connaissances se fait par le mode d'apprentissage traditionnel, mais c'est le mode e-Learning qui permet de passer littéralement à la pratique et de maximiser les bénéfices des formations.

• Les solutions d'apprentissage à distance permettent de maintenir ce niveau de compétence au prix d'une contrainte minimale pour l'utilisateur. C'est particulièrement vrai quand l'intervenant présent dans le mode présentiel assure le tutorat de la solution e-Learning. *La société Alcatel-Lucent utilise aujourd'hui une solution d'apprentissage « blended » : prestation traditionnelle en face à face avec un professeur (mode présentiel) et solution d'apprentissage à distance « e-Learning » (mode distanciel) de la société TELL ME MORE. Alcatel-Lucent souligne l'importance d'intégrer les deux modes d'enseignement. L'efficacité de l'apprentissage traditionnel est en effet démultiplié dès lors qu'il est complété par une solution e-Learning. Pour Alcatel-Lucent, la complémentarité des deux modes est d'ailleurs suffisamment importante*

L'e-Learning au service des métiers de l'entreprise : une contribution tangible

pour que le prestataire soit lui-même formé aux solutions e-Learning TELL ME MORE.

• On le constate, le mode e-Learning est un levier efficace d'optimisation de formations traditionnelles et se montre, dans ce cadre, beaucoup plus productif. Cette possibilité d'optimisation est particulièrement appréciée mais pas seulement. En effet, en environnement concurrentiel, les critères différentiateurs deviennent importants et les entreprises sont très attentives à la prise en compte des particularismes métiers par leurs solutions d'apprentissage. *Opérateur de banque, Caja General de Ahorros de Granada utilise à la fois les solutions d'apprentissage en présentiel et le e-Learning. Après avoir systématiquement incité les salariés à tester l'apprentissage des langues via le e-Learning, la société les laisse désormais choisir entre l'une ou l'autre méthode. En définitive, les salariés se tournent massivement vers le e-Learning : cette méthode a représenté, pour sa première année de mise en service en 2006, 30% de l'ensemble des formations. Le présentiel et l'e-Learning sont des méthodes considérées par la société comme très complémentaires : les grands débutants privilégient presque systématiquement le présentiel : ils recherchent un accompagnement permanent et une motivation forte liée au groupe de niveau auquel ils appartiennent. A l'inverse, les salariés ayant déjà une pratique de l'anglais se tournent de plus en plus vers l'e-Learning : ils mettent en avant la souplesse d'utilisation de la solution et l'autonomie dont ils disposent (évolution vers les niveaux supérieurs).*

LES CONTEXTES MÉTIERS : LE GISEMENT DE LA VALEUR AJOUTÉE

• Quand, de surcroît, les profils utilisateurs répondent à certains critères de nomadisme (cf. paragraphe précédent), une solution traditionnelle ne peut plus répondre aux besoins que dans le cadre de cours particuliers, ce qui est incompatible avec les enjeux d'optimisation et de rationalisation. Dans ce cadre, la capacité d'adapter une solution e-Learning à un contexte métier spécifique devient particulièrement intéressante.

Au siège européen de Konica Minolta, les documentations techniques des équipements commercialisés par l'entreprise étaient envoyées depuis le Japon directement traduites en anglais. Ces documents étaient précédemment traduits en allemand par la filiale allemande de Konika Minolta. Dans un contexte de rationalisation, le processus de traduction fut abandonné pour certains documents destinés aux équipes de service technique en Allemagne. Dans ce contexte particulier, l'entreprise a vu l'occasion d'améliorer l'exécution : plutôt que de confier la traduction des documents techniques à un

tiers, l'entreprise a décidé de faire monter ses personnels en compétence et de les former à la pratique de l'anglais. Konica Minolta a donc procédé à l'évaluation de trois solutions e-Learning du marché et c'est la capacité de la solution retenue à intégrer un contenu technique spécifique qui a emporté le choix. Dans le même temps, Konica Minolta propose à ses équipes commerciales un module de e-Learning intitulé « Contact téléphonique professionnel ».

L'e-Learning au service des métiers de l'entreprise : une contribution tangible

SOLUTIONS D'APPRENTISSAGE D'ENTREPRISE : INTÉGRER LES PÉRIMÈTRES HÉTÉROGÈNES

• Nombre d'organisations multinationales sont ainsi confrontées à des besoins de rationalisation en matière d'infrastructures mais veulent, dans le même temps, pouvoir continuer à répondre aux besoins des particularismes locaux.
La société Getronics a mis en place un catalogue de formation comprenant 13 langues différentes dans 25 pays à destination de 2000 utilisateurs ! Getronics attache une importance particulière à la prise en compte des particularismes locaux et le catalogue des langues reflète bien cette adaptation aux contextes nationaux puisqu'on y trouve « British English », « American English », « Castillan Spanish » au côté de langues généralistes comme le français ou l'italien. C'est le caractère multinational de l'organisation, les contraintes liées au décalage horaire, la nécessité de définir un catalogue commun accessible à tous les utilisateurs de l'entreprise qui ont rapidement conduit Getronics à faire le choix d'une solution quasi exclusivement e-Learning.

• On le constate, l'utilisation de solutions e-Learning permet de répondre à des besoins d'apprentissage traditionnels mais s'adapte bien à des contextes culturels particuliers.

• Les entreprises qui en tirent parti reconnaissent ainsi la contribution apportée par les possibilités techniques de solutions d'e-Learning mais sont aussi unanimes à mettre en avant l'importance de l'organisation et des méthodes et procédures à mettre en place en parallèle.

La **société Konica-Minolta** utilise une solution e-Learning destinée à des populations d'utilisateurs techniques et commerciaux. La solution e-Learning est accessible en dehors de l'entreprise par une plate-forme dédiée. Cette configuration permet à un utilisateur de se connecter depuis l'extérieur pour continuer le cycle d'apprentissage.
Ainsi, l'accès à la solution d'apprentissage en temps réel, via Internet, permet à chaque utilisateur de retrouver le dernier niveau auquel il était arrivé, et ce, qu'il se trouve dans ou en dehors de l'entreprise.

• L'optimisation des ressources, la rationalisation des infrastructures sont des sujets discutés au sein des état-majors et nombre d'entreprises accompagnent ce pilotage du changement d'outils et de solutions dédiées. Une solution e-Learning, au même titre qu'un progiciel applicatif, peut contribuer à l'amélioration de la qualité et à la maîtrise des coûts. Pour autant, comme tout nouvel élément d'infrastructure, la mise en place et l'exploitation ne peuvent intervenir sans mesures d'accompagnement.

• Au travers des différents entretiens conduits, IDC a ainsi relevé quelques points-clés identifiés dans les contextes réussis de déploiement de solutions e-Learning

Tirer parti de solutions e-Learning, organisation et suivi

FORMATIONS COMBINÉES : L'IMPORTANCE DE LA CONTINUITÉ DES MODES

• Beaucoup de sociétés continuent d'utiliser une solution traditionnelle associée à une solution e-Learning. Dans ce cas, c'est la continuité entre les deux solutions utilisées qui conditionne le succès. En effet, il y a un intérêt direct à ce que les cours dispensés en présentiel soient relayés par un passage à la pratique en mode distant.

• On le constate, cette continuité entre les deux modes est un facteur important d'efficacité. Chez les entreprises qui y sont sensibles, il révèle l'importance d'instaurer les meilleures conditions de fonctionnement. Dans ce sens, la hiérarchie est amenée à jouer un rôle non négligeable.

UN FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS : L'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE

Un des avantages majeurs reconnus aux solutions d'e-Learning, leur caractère libéral s'adaptant à des contextes utilisateurs changeants, reflète aussi un reproche qui leur est souvent fait. En effet, beaucoup d'organisations, parties précipitamment pourrait-on dire, dans l'instauration de solutions d'enseignement à distance ont constaté que le taux d'adoption restait très faible et que les utilisateurs se décourageaient assez rapidement.

• En fait, derrière ces insuffisances, on retrouve un peu toujours les mêmes raisons : La non sensibilisation des équipes dirigeantes à l'importance du projet : ici, on touche l'importance de rattacher l'infrastructure de formation à la contribution globale au métier de l'entreprise. Chez Konica Minolta, la contribution à la rationalisation associée à la montée en compétence des personnels est ainsi particulièrement bien perçue. Le manque d'infrastructures internes dédiées au suivi des cursus : c'est le corollaire du point précédent. La non-implication entraîne souvent la marginalisation des projets par le manque de visibilité qu'elle implique en interne. A contrario, quand toute l'organisation est concernée, les structures nécessaires se mettent en place naturellement. Chez Getronics, le management a, dès le départ, envisagé les formations comme un projet d'entreprise worldwide. Bien que l'inscription ne se fasse que sur la base du volontariat, chaque session est précédée d'une réunion de sensibilisation destinée à montrer l'importance de l'assiduité et les bénéfices à retirer de l'utilisation de solutions e-Learning. Pour optimiser l'efficacité de ces réunions, elles sont organisées dans des salles dédiées où sont prévues les formations.

• Le déploiement d'une solution e-Learning passe ainsi par la mise en place d'une organisation où l'information en préalable ainsi que la disposition des infrastructures nécessaires jouent un rôle déterminant dans le succès. Ce dernier se mesure principalement par les progrès réalisés et il est donc important de pouvoir les évaluer.

Chez **GlaxoSmithKline,** un seul et même professeur assure à la fois les formations en face à face et les sessions en e-Learning pour garder le lien et optimiser ainsi chaque session de formation.

• Dans le cadre des interviews réalisées, IDC s'est plus particulièrement intéressé aux différentes méthodes utilisées pour mesurer les progressions des élèves. Deux mesures sont principalement utilisées par les entreprises, le test de progression de la solution d'e-Learning utilisée (TELL ME MORE) et la sanction d'une certification officielle de type Bulats,TOEIC®, TOEFL®, etc.

Efficacité des solutions e-Learning : mesure de progression et ROI

LA MESURE DE LA QUALITÉ : LE TEST DE PROGRESSION TELL ME MORE

• La solution TELL ME MORE est accompagnée de 2 tests d'évaluation sur une échelle de 1 à 10. Généré dynamiquement en fonction des réponses formulées, le test se veut adaptatif pour évaluer individuellement la progression de chaque stagiaire. L'ensemble est articulé autour de 64 questions permettant :
- Une mesure des connaissances en vocabulaire et en grammaire et des compétences liées à la compréhension orale et écrite de l'apprenant.
- une évaluation en début de cursus afin de constituer des groupes homogènes et de proposer des programmes de formation en relation avec le niveau et les besoins de l'apprenant.
- Un suivi et une mesure de la progression en fin de cycle pour quantifier les progrès réalisés.

• L'ensemble des entreprises est très attaché à la mesure, seule métrique permettant de juger de la pertinence de l'organisation et des méthodes et, en final, le ressenti est très positif. Le test répond bien à leur besoin puisqu'il est suffisamment rapide à effectuer et simple à dépouiller afin d'évaluer la progression réalisée.

• TELL ME MORE suit de façon attentive les résultats enregistrés chez les apprenants et est ainsi en mesure d'évaluer de façon objective les progrès qu'ils ont réalisés en suivant une formation linguistique avec le programme TELL ME MORE. Cette mesure de la progression apporte également une réponse pragmatique aux besoins des entreprises qui veulent mesurer et quantifier les progrès de leurs collaborateurs et intégrer ce paramètre comme critère de retour sur investissement.

• TELL ME MORE a ainsi conduit une étude sur un échantillon représentatif de plus de 400 apprenants issus de 25 entreprises différentes réparties sur plus de 7 pays.

• Sur cet échantillon, l'étude présente une progression formelle sur plus de 85% des apprenants. Celle-ci s'élève en moyenne à 0,8 niveau, sur une échelle de 10 niveaux, pour un temps de travail réalisé de 40 heures. TELL ME MORE s'est également attaché à étudier et à détailler les paramètres qui viennent jouer un rôle sur le niveau de progression des apprenants.
• Le niveau initial de l'apprenant
- Pour les apprenants ayant obtenu moins de 5 points au test de niveau initial, soit de niveau débutant / intermédiaire, des progrès ont été formellement mesurés sur plus de 88% des apprenants. Ceux-ci progressent en moyenne de 1,16 points.
- Les niveaux faibles vont progresser plus rapidement, contrairement à des niveaux déjà avancés où la formation interviendra plus pour maintenir les connaissances et dialoguer en conditions réelles avec des natifs comme cela peut être le cas lors des classes de conversation online.

• La prestation de services et l'accompagnement linguistique
- Les progrès dépendent également de l'accompagnement pédagogique et linguistique assuré auprès des apprenants. Ceux suivis par un tuteur ou un professeur particulier progresseront plus que les apprenants en auto formation. De même les apprenants suivis et coachés de façon intensive progresseront plus que ceux accompagnés d'un service de tutorat plus passif.

- 85% des apprenants ayant suivi une formation linguistique tutorée ont formellement progressé.

• Le temps de formation

Ce critère est particulièrement typique et les trois durées de formation suivantes révèlent bien la relation directe qui s'établit avec les progrès réalisés.

Moins de 20 heures

- Seul 64% des apprenants ont progressé et celle-ci s'élève à 0,6 point.

Plus de 30 h

- Sur l'ensemble des apprenants ayant travaillé plus de 30 heures on constate une progression sur plus de 90% d'entre eux. Ces progrès s'élèvent en moyenne à 0,95 point.

Plus de 50h

- Pour plus de 95% des apprenants ayant travaillé plus de 50 heures, le test de progression d'TELL ME MORE constate des progrès s'élevant en moyenne à plus de 1,1 points.

Efficacité des solutions e-Learning : mesure de progression et ROI

Chez **Getronics,** la qualité de l'apprentissage a beaucoup progressé et l'entreprise utilise le test de façon systématique afin d'évaluer la progression des inscrits. La pertinence est ici reconnue puisqu'un des souhaits de Getronics serait de pouvoir intégrer le test de progression TELL ME MORE dans le cadre général d'évaluation de chacun des personnels.

• Les résultats sont révélateurs et montrent bien que, pour une population d'utilisateurs de niveau moyen au départ, les progrès réalisés sont d'autant plus importants que les formations s'effectuent en mode accompagné (tutoré) et sont suivies lors de cursus compris entre 30 et 50 heures en moyenne.

• L'autre moyen le plus utilisé est bien évidemment le passage d'un examen officiel qui est souvent combiné avec le test de progression TELL ME MORE.

VALIDER LES ACQUIS : LA CERTIFICATION OFFICIELLE

• TOEFL®,TOEIC®, Bulats, beaucoup de certifications sont aujourd'hui disponibles et dans leur grande majorité, les entreprises, bien qu'elles encouragent leurs utilisateurs à passer ce type de certification, n'en font pas la sanction d'une fin de cycle. En fait, seul un contexte métier particulier, là encore, pourrait rendre obligatoire le passage d'un de ces examens.

• De toutes façons, le test TELL ME MORE possède une correspondance reconnue avec le cadre européen de référence.

• Les entreprises attentives à la progression de leurs élèves manifestent un souci de productivité et d'efficacité vis-à-vis de l'infrastructure qu'elles ont mise en place. Les exemples précédents montrent bien la contribution apportée par une solution d'e-Learning et, dans le même registre, elles sont aussi susceptibles de générer un retour sur investissement intéressant.

E-LEARNING ET ROI : COMBINER QUALITÉ ET QUANTITÉ

• La notion de ROI est traditionnellement difficile à manipuler car elle implique ici aussi des critères plus qualitatifs. Et notamment la qualité de l'apprentissage qui ne peut être perçue qu'au travers d'une mesure de progression des élèves. On l'a vu plus haut, le test TELL ME MORE est particulièrement adapté à une mesure de progression.

• La contribution d'une solution e-Learning est ainsi bien réelle par l'effet de levier qu'elle représente par rapport à une solution traditionnelle. Mais, en terme de coût, elle représente aussi un potentiel intéressant.

• En même temps, la souplesse et la capacité d'intégration sont des facteurs qui influent directement sur les coûts de mise en oeuvre. Dans des contextes particuliers, périmètres importants notamment, l'économie est facile à quantifier. *Getronics a mesuré précisément la dépense relative aux solutions d'apprentissage utilisées depuis 2004. Entre 2004 et 2005, en formations traditionnelles seules, l'entreprise a dépensé environ 1,5 millions $. Sur la même période de 6 mois, entre juin et décembre 2006, l'utilisation d'une solution 100% e-Learning a permis de réduire les coûts de plus de 70%.*

• Ici, l'e-Learning représente bien une solution attractive. En effet, si l'on considère les pourcentages d'utilisation, les 80% représentés par la solution n'occasionnent que 16% du budget total de formation. Mais de façon générale, on comprend bien les avantages induits par la mise en place d'une solution e-Learning dans un contexte structuré.

Chez **Konika Minolta,** dans le cadre d'un cursus de 10 mois, TELL ME MORE a sensibilisé son client au fait que 2h de leçons au minimum par semaine garantissaient un niveau minimal de progression. Le test confirme la validité de la mesure puisque, parmi la population des élèves, ceux qui ont respecté le cursus de 2 heures minimum par semaine ont progressé de deux niveaux au minimum dans l'échelle de progression du test.

Chez **GlaxoSmithKline**, l'école utilise le référentiel européen (CECR) qu'elle double avec le test TELL ME MORE. Ce dernier permet d'évaluer le niveau des élèves en référence à l'échelle de progression sur 6 niveaux : A1, A2, B1, B2, C1, C2. Le test se montre bien adapté à la mesure de progression et conforte les résultats du CECR dans plus de 70% des cas.

Chez **Alcatel-Lucent,** à périmètre équivalent, soit 54 heures de formation, pour un utilisateur individuel, la combinaison avec la solution TELL ME MORE permet de réduire les coûts de plus de 30% par rapport à une solution 100% présentielle. En groupe de 3 ou 4 utilisateurs le gain est plus réduit, environ 10%, mais la flexibilité apportée par la solution e-Learning lui conserve un avantage indéniable.

• On le constate, les avantages attachés à l'utilisation de solutions e-Learning se traduisent de façon qualitative et quantitative. Au-delà de la seule mesure de progression et de rentabilité, ce type de solution répond de façon adaptée à des contextes d'utilisation particuliers. Les exemples cités dans le cours de ce document sont parlants et mettent bien en avant la contribution des solutions d'e-Learning dans la qualité de l'apprentissage suivi et ce, dans des contextes de mise en oeuvre qui peuvent être très atypiques.

les solutions d'apprentissage en entreprise : outils, méthodes et procédures

LES RÈGLES DE BONNES PRATIQUES

• Mais, au-delà des contextes particuliers, et dans les retours d'expérience cités, on constate aussi que, quel que soit le secteur d'activité, les entreprises qui ont mis en oeuvre des solutions d'e-Learning avec succès, présentent toutes un certain nombre de points communs touchant les méthodes, les procédures ou l'organisation.

• A cet égard, on peut parler de règles de bonnes pratiques dont les principales sont résumées ci-après.

- Les périmètres d'utilisateurs distants sont intégrés : la mobilité est devenue une composante de l'activité pour la plupart des secteurs d'activité. Le modèle traditionnel d'apprentissage trouve ici ses limites et les entreprises novatrices ont compris le parti qu'elles pouvaient tirer de solutions d'apprentissage à distance où la présence physique de l'utilisateur et du tuteur n'est plus une obligation. L'e-Learning, contrairement à une solution purement présentielle, n'est plus une initiative isolée mais devient ici le vecteur d'une solution d'apprentissage globale puisque permettant de déployer un programme unique à l'échelle de l'entreprise.

- L'e-Learning tutoré est utilisé comme relai d'optimisation des formations traditionnelles : les formations en présentiel offrent une interactivité intéressante, facteur d'acquisition rapide du socle de connaissances. Mais l'expérience montre que les effets se perdent assez vite dans le temps, faute d'un passage à la pratique suffisamment rapproché. Les solutions d'e-Learning sont un bon moyen d'optimiser les programmes de formation et les entreprises qui combinent les deux modes en mesurent vite l'intérêt en terme de pérennisation de l'apprentissage. Le tutorat est une composante majeure de l'efficacité puisque là où les entreprises enregistrent les meilleurs taux de progression, celui-ci est commun aux deux types de solutions.

- Le contenu est mis au service de l'interactivité. Une solution d'e-Learning est une infrastructure pédagogique souple et s'adaptant bien à des contextes particuliers. Pour autant, les entreprises qui en retirent les meilleurs bénéfices ont compris l'intérêt d'enrichir le cadre pédagogique avec un contenu spécifique. Permettant à l'utilisateur d'apprécier plus directement l'intérêt des formations dans le cadre de son activité, c'est aussi un facteur important de motivation.

- Les contextes métiers sont intégrés au cursus : beaucoup de programmes d'apprentissage sont structurés autour d'un cursus prédéfini dont il est difficile de sortir. Or, les entreprises engagées dans des contextes concurrentiels et de maîtrise des coûts ont compris l'intérêt de faire correspondre les cursus d'apprentissage au plus près de leurs réalités métiers. Il y a là un réel gisement de productivité interne attaché à la montée en compétence des personnels suivant les cursus.

- La hiérarchie est partie prenante : Dans toutes les entreprises où les solutions d'e-Learning ont démontré leur utilité, on relève une constante dans la conduite du projet : la hiérarchie est impliquée très en amont. Des réunions de sensibilisation en préalable à la mise à disposition de locaux spécifiques dédiés, tout est mis en oeuvre afin de don-

ner aux programmes les meilleures conditions d'efficacité. La qualité de l'apprentissage est mesurée : C'est sans doute un des points les plus importants car il touche la volonté des entreprises à mesurer la contribution à la performance globale et permet de sanctionner, au sens positif du mot, l'efficience de l'organisation et l'efficacité des solutions utilisées. Les structures internes chargées de l'apprentissage veulent pouvoir démontrer, chiffres à l'appui, la viabilité et la rentabilité des solutions déployées. Elles ont donc systématiquement recours à des tests de progression permettant de formaliser les progrès réalisés.

• Sur un plan plus général, ce dernier point est le « juge de paix » de l'organisation en quelque sorte. Il permet de faire le constat suivant : dans la mesure où les entreprises ont procédé à la mise en place de ces règles de bonnes pratiques, les tests de progression utilisés démontrent la qualité des solutions d'e-Learning et leur efficacité dans le cadre d'un programme d'apprentissage d'entreprise.

e-Learning en entreprise : la contribution à la performance

Conclusion

solutions e-Learning et rationalisation des infrastructures

Souplesse, intégration de périmètres distants, capacité à intégrer des contextes métiers spécifiques, les atouts ne manquent pas qui permettent de mettre en avant l'intérêt d'utiliser une solution d'e-Learning.

• L'adéquation d'une solution d'e-Learning à un environnement pluri-culturel et multi-sites est particulièrement démontrée.

• Du point de vue de l'entreprise, elle se montre en effet particulièrement adaptée à des périmètres hétérogènes mais aussi à la prise en compte d'environnements métiers spécifiques.

• Du point de vue de l'utilisateur, les mesures de progression conduites à l'aide des tests démontrent bien la pertinence des méthodes et procédures d'apprentissage utilisées mettant en exergue l'importance du respect des règles de bonnes pratiques décrites plus haut.

• Ces conditions remplies, une entreprise décidant d'utiliser une solution d'e-learning est en mesure d'enregistrer des niveaux de progression significatifs auprès de populations d'utilisateurs très hétérogènes.

• Nombre d'organisations peuvent ainsi s'engager dans une démarche d'optimisation des ressources où les retours sur investissements constatés ne s'exerceront pas au détriment de la qualité d'exécution, au contraire.

• En cela, une solution e-Learning est un facteur à considérer dans un projet de rationalisation des infrastructures de formation.

Copyright Notice
This IDC research document was published as part of an IDC continuous intelligence service, providing written research, analyst interactions, telebriefings, and conferences. Visit www.idc.com to learn more about IDC subscription and consulting services.To view a list of IDC offices worldwide, visit www.idc.com/offices. Please contact the IDC Hotline at 800.343.4952, ext. 7988 (or +1.508.988.7988) or sales@idc.com for information on applying the price of this document toward the purchase of an IDC service or for information on additional copies or Web rights.
Copyright 2010 IDC. Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved
Photos credits ©Thinkstock-All rights reserved.

Auralog France

14, rue du Fort de Saint-Cyr
78180 Montigny-le-Bretonneux
France
Tél.: +33 (0)1 30 07 12 12
Fax: +33 (0)1 30 07 12 01

www.tellmemore.fr

Auralog Spain

Gonzalo de Cordoba, nº 2, 3
28010 Madrid
España
Tel.: +34 91 359 44 85
Fax: +34 91 359 44 86

www.tellmemore.es

Auralog USA

3710 E. University Drive, Suite 1
Phoenix, AZ 85034
USA
Tel.: +1 602-470-0300
Fax: +1 602-470-0311

www.tellmemore.com

Auralog Italia

Vicolo Valtellina, 15
20092 - Cinisello Balsamo (MI)
Italia
Tel.: +39 02 66 01 99 17
Fax: +39 02 66 01 99 48

http://it.tellmemore.com

Auralog Germany

Theodor-Heuss-Ring 26
D-50668 Köln
Deutschland
Tel.: +49 (0) 221-139757-17
Fax: +49 (0) 221-139757-20

www.tellmemore.de

Auralog China

欧佳龙软件开发（北京）有限公司
地址：北京市朝阳区东三
环中路39号建外SOHO B座703室
邮编：100022
China
电话：+86-10 58694775
传真：+86-10 58694776

www.tellmemore.cn