Benchmark Européen **du Digital Learning**

2ème édition

Féfaur

CrossKnowledge
A Wiley Brand

Édito

La deuxième édition du Benchmark Européen du Digital Learning mené par CrossKnowledge et Féfaur permet de faire le point sur l'avancement du Digital Learning dans les grandes entreprises européennes.

Une photographie des progrès accomplis depuis la première édition du benchmark parue en 2011, dans tous les compartiments du jeu : bénéfices attendus par les entreprises, contributions du Digital Learning au business, principaux publics cibles touchés dans les entreprises, champs d'application du Digital Learning, types de contenus utilisés, place du Mobile Learning, freins rencontrés…

Un ensemble d'informations stratégiques qui permettront aux entreprises de « se benchmarker » : on comprend dès lors pourquoi ce qui était le « Baromètre Européen du e-learning » en 2011 a été renommé en « benchmark du Digital Learning » en 2015.

Estelle Milo
Directrice Marketing
CrossKnowledge

Michel Diaz
Directeur Associé
Féfaur

Sommaire

Édito 03

Méthodologie 05

Antériorité 06

Bénéfices attendus 08

Contribution buisness 10

Part du Digital Learning 12

Public cible 14

Champs d’application 16

Types de contenu utilisés 18

Modalités d’utilisation 20

Engagement des apprenants 24

Indicateurs de suivi 26

Freins constatés 28

Niveau de maturité 30

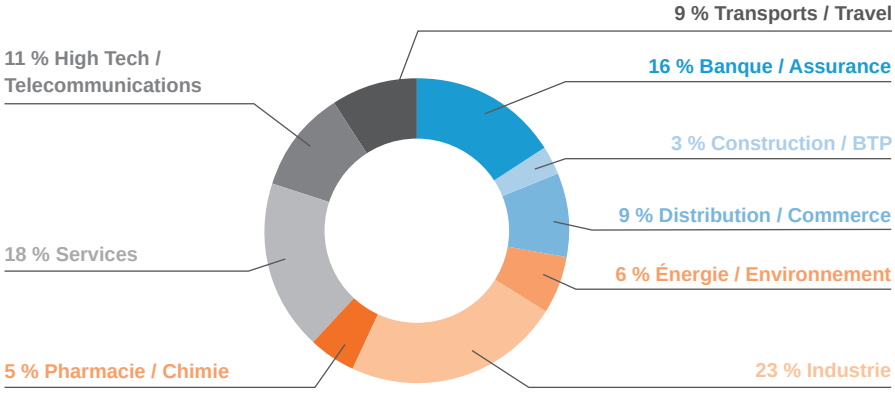
À propos 32

Méthodologie

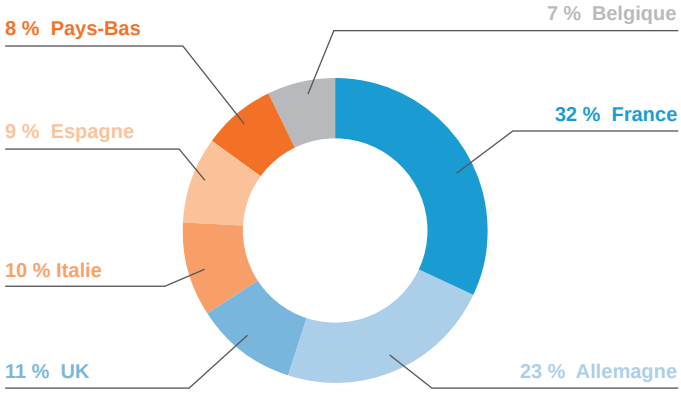
Co-réalisé par CrossKnowledge et Fëfaur, ce benchmark a été mené entre fin juin et fin octobre 2015 dans 7 pays européens : France, Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie, Belgique et Pays-Bas. Il a été élaboré sur la base d'un questionnaire en ligne. 114 entreprises parmi les 1000 plus grandes entreprises européennes ont participé à l'enquête. 100 % des répondants (directeurs et responsables Formation et Learning & Development) font partie d'entreprises ayant toutes mis en oeuvre du e-learning.

L'ensemble des résultats présentés dans ce document est exprimé en pourcentage de réponses.

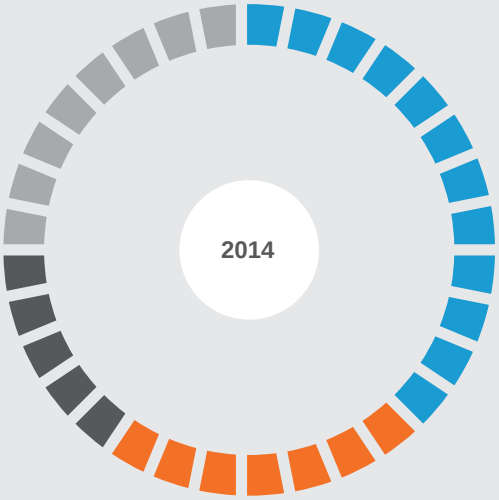
Répartition par secteur d'activité



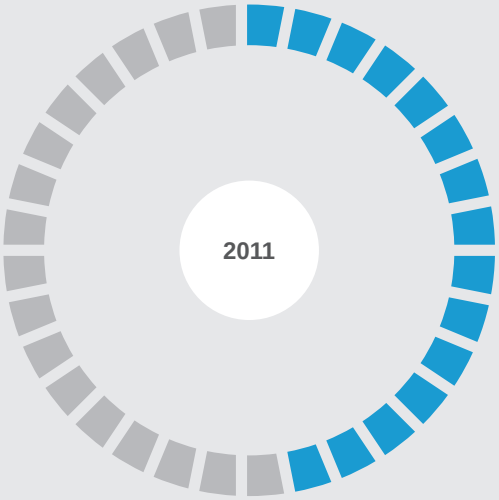
Répartition géographique



À quand remonte la digitalisation de votre offre de formation ?



- **37 %** Moins de 3 ans
- **23 %** De 3 à 5 ans
- **14 %** De 6 à 7 ans
- **26 %** Plus de 7 ans



- **47 %** Moins de 3 ans
- **57 %** De 3 à plus de 7 ans

60 % des entreprises ont digitalisé leur offre de formation depuis 5 ans ou moins. On pourrait s'étonner de ce résultat car il semble que la plupart des grandes entreprises ont en général démarré nettement plus tôt dans l'expérimentation du e-learning.

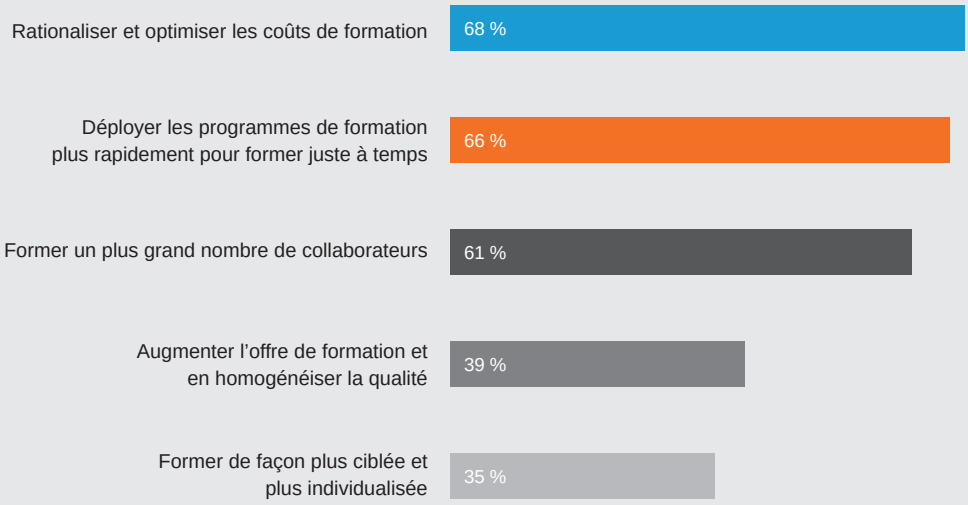
Mais les réponses sont moins surprenantes qu'il n'y paraît, car la question posée est celle de la digitalisation des offres de formation : une formulation qui induit, sinon une généralisation du e-learning dans l'entreprise, au moins une approche plus construite et systématique que l'expérimentation e-learning des débuts. Cette analyse sera plus loin confortée par les réponses portant sur le degré de maturité stratégique.

On retiendra tout de même que pour quatre entreprises sur dix, la digitalisation de l'offre de formation remonte à plus de six ans. On peut être assuré que les pratiques et savoirs qu'elles ont ainsi développés sur un temps assez long sont susceptibles d'entraîner des effets de seuil et d'accélération, pour elles et pour l'ensemble des entreprises, dans les deux prochaines années.

60%

des entreprises ont digitalisé leur offre de formation depuis cinq ans ou moins.

Quels sont les bénéfices principaux attendus du Digital Learning ?



La rationalisation et l'optimisation des coûts de formation représentent le premier bénéfice attendu (68 %) du Digital Learning par les grandes entreprises européennes. Ce résultat figurait déjà en tête du premier Benchmark Européen du Digital Learning, avec un poids toutefois beaucoup moins important (45 % en 2011). La conclusion s'impose : pendant les quatre années qui viennent de s'écouler, le Digital Learning a fait les preuves de sa capacité à optimiser les coûts de formation.

En 2011 (année du premier Benchmark Européen CrossKnowledge – Féfaur), le Digital Learning avait aussi fait largement les preuves (67 % des entreprises) de sa capacité à déployer les programmes de formation plus rapidement. Le taux est resté stable. Ce bénéfice du Digital Learning apparaît donc, avec la rationalisation des coûts, au cœur des opportunités qu'on lui attribue.

Autre progression importante sur la période (24 points) : la possibilité de former un plus grand nombre de collaborateurs. Il faut y voir sans doute un effet de la transformation digitale en cours dans tous les secteurs d'activité et entreprises, et touchant du coup tous les salariés : la formation pour tous est devenue un impératif. Le Digital Learning n'est pas seul en jeu, ni son double statut de preuve et de moyen de développer la culture digitale de tous les salariés. L'accélération du business et le nécessaire alignement des compétences impose que tout-un-chacun soit formé en permanence.

Autre progression, quoique moindre : la capacité reconnue au Digital Learning par 39 % des répondants (contre 18 % en 2011) d'augmenter l'offre de formation et d'en homogénéiser la qualité. À mettre au crédit des efforts de design et de rationalisation pédagogique des départements formation et de leurs fournisseurs. Les méthodes

existent à présent, on sait ce qui « marche bien ». L'offre est doublement libérée : elle s'accroît sans cesse et sa qualité de même. Au sein d'une même entreprise, tous les salariés concernés peuvent bénéficier des mêmes cours dans une adaptation locale.

Quant à la progression dans le champ d'une formation plus individualisée et ciblée, elle est aussi réelle… Effet du « pull » avec la possibilité pour le salarié de « consommer » en auto-formation les ressources existantes sur le portail de formation, effet aussi du « push » avec un usage des plateformes LMS permettant de conseiller individuellement les salariés dans leurs apprentissages grâce aux informations recueillies sur leurs activités professionnelles et de formation.

68%

La rationnalisation et l'optimisation des coûts de formation est le premier bénéfice attendu par 68 % des entreprises.

Quelle contribution majeure au business attendez-vous du Digital Learning ?

- Agilité des collaborateurs pour faire face au changement
- Amélioration du support à la performance opérationnelle
- Aide à la transformation digitale de l'entreprise
- Mise en œuvre rapide des évolutions règlementaires
- Garantie de mise à niveau des partenaires de l'entreprise

La première contribution du Digital Learning consiste à développer l'agilité des collaborateurs pour faire face au changement. L'imprévisibilité des marchés, les ruptures en cours (qui trouvent souvent leur origine dans le digital), la confirmation d'une nouvelle relation client, l'émergence de nouveaux concurrents et de modèles économiques inattendus… Ce sont quelques exemples des « drivers » qui poussent l'entreprise à s'adapter en permanence à un environnement mouvant, une adaptation qui passe par celle, individuellement et collectivement, des salariés.

Le taux important de cette réponse (68 % du panel CrossKnowledge – Féfaur) donne en quelque sorte ses lettres de noblesse au Digital Learning : il devient indispensable à l'entreprise, à ses métiers et à ses salariés.

L'analyse est corroborée par le poids que les répondants reconnaissent au Digital Learning pour aider à la transformation digitale de l'entreprise. Transformation, changement, agilité : on est ici dans le même registre ; d'autant plus que le digital est un facteur clé du changement affronté par les entreprises.

Avant cette aide à la transformation digitale, vient toutefois se caler l'amélioration du support à la performance opérationnelle. Faire face au changement est essentiel pour les entreprises. Ne pas céder sur la performance opérationnelle, au jour le jour, c'est aussi très important : 63 % des entreprises y voient l'une des principales contributions du Digital Learning. C'est un autre trait majeur de la formation telle qu'elle va : son association toujours plus étroite avec le travail dont elle finit par épouser les flux.

Elle retrouve là une vocation première que les stages traditionnels, leur lourdeur et leur défaut de réactivité, ne lui permettent pas d'accomplir.

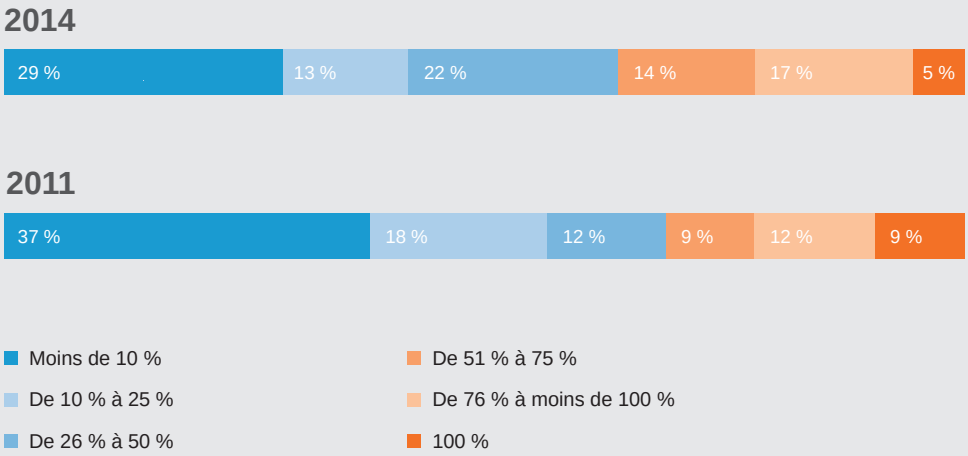
Crédit donné aussi au Digital Learning dans la mise en œuvre rapide (tous les mots ont leur importance) des évolutions réglementaires. On sait les entreprises soumises à des contraintes réglementaires de plus en plus nombreuses et fréquentes. Elles doivent fournir la preuve que leurs collaborateurs ont reçu la formation correspondante, voire sont habilités à poursuivre leurs activités. Cette capacité du e-learning à informer ou former rapidement tous les salariés, à démontrer que les formations ont été délivrées et les certifications obtenues, est un des moteurs originels du e-learning dans les entreprises.

"Dans une entreprise internationale comme la nôtre dont l'activité est en pleine transformation pour offrir à nos clients une expérience 'multi-canal' pertinente et performante, la formation digitale est imbriquée au business et offre un triple bénéfice :

- *permettre à l'entreprise d'utiliser les mêmes solutions de formation pour fédérer tous ses collaborateurs autour d'une culture et d'un langage commun dans cette phase de mutation de notre métier ;*
- *faciliter l'apprentissage sur leur lieu de travail, de la manière la plus intégrée possible à la nature de leur activité, qui exige de la réactivité face au client ;*
- *faire entrer le digital dans le quotidien des collaborateurs, celui-ci devenant incontournable dans la relation au client."*

Alice Risetti
Directrice des Ressources Humaines,
REXEL

En 2014, combien de salariés ont suivi au moins une formation en e-learning ?



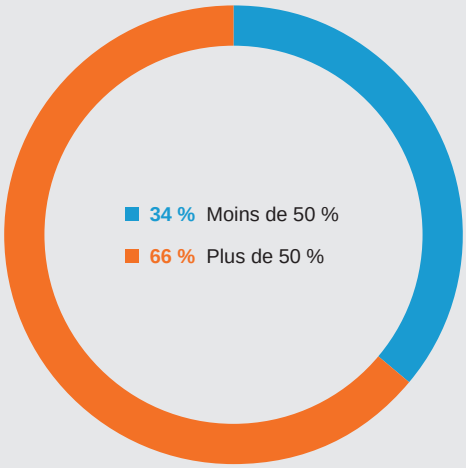
Le nombre des salariés qui ont suivi au moins une formation en e-learning en 2014 a fortement augmenté entre 2011 et 2014. Si 37 % des grandes entreprises européennes annonçaient en 2011 moins de 10 % de leurs salariés ainsi formés, elles ne sont plus que 29 % en 2014. Les entreprises qui ont formé plus de 25 % de leurs salariés en e-learning constituent à présent 58 % du panel contre 42 % il y a quatre ans.

Métier après métier, fonction après fonction, les salariés sont progressivement touchés par les actions Digital Learning. Cette extension au sein des entreprises traduit la généralisation en cours du Digital Learning, sa capacité à répondre au besoin de former un plus grand nombre de collaborateurs que l'étude a déjà identifiée.

En même temps, les résultats ne permettent pas de connaître le nombre d'actions e-learning suivies en moyenne par les salariés de l'entreprise : il se peut que certaines entreprises aient non seulement généralisé l'utilisation du e-learning à tous les salariés, mais que ces modalités de formation soient devenues d'utilisation fréquente par chaque salarié.

Il y a là en tout cas un fort potentiel de croissance pour le Digital Learning : croissance du nombre de salariés formés en e-learning, croissance du nombre d'actions e-learning suivies par chaque salarié… Deux moteurs en quelque sorte qui peuvent pousser très loin la demande en Digital Learning.

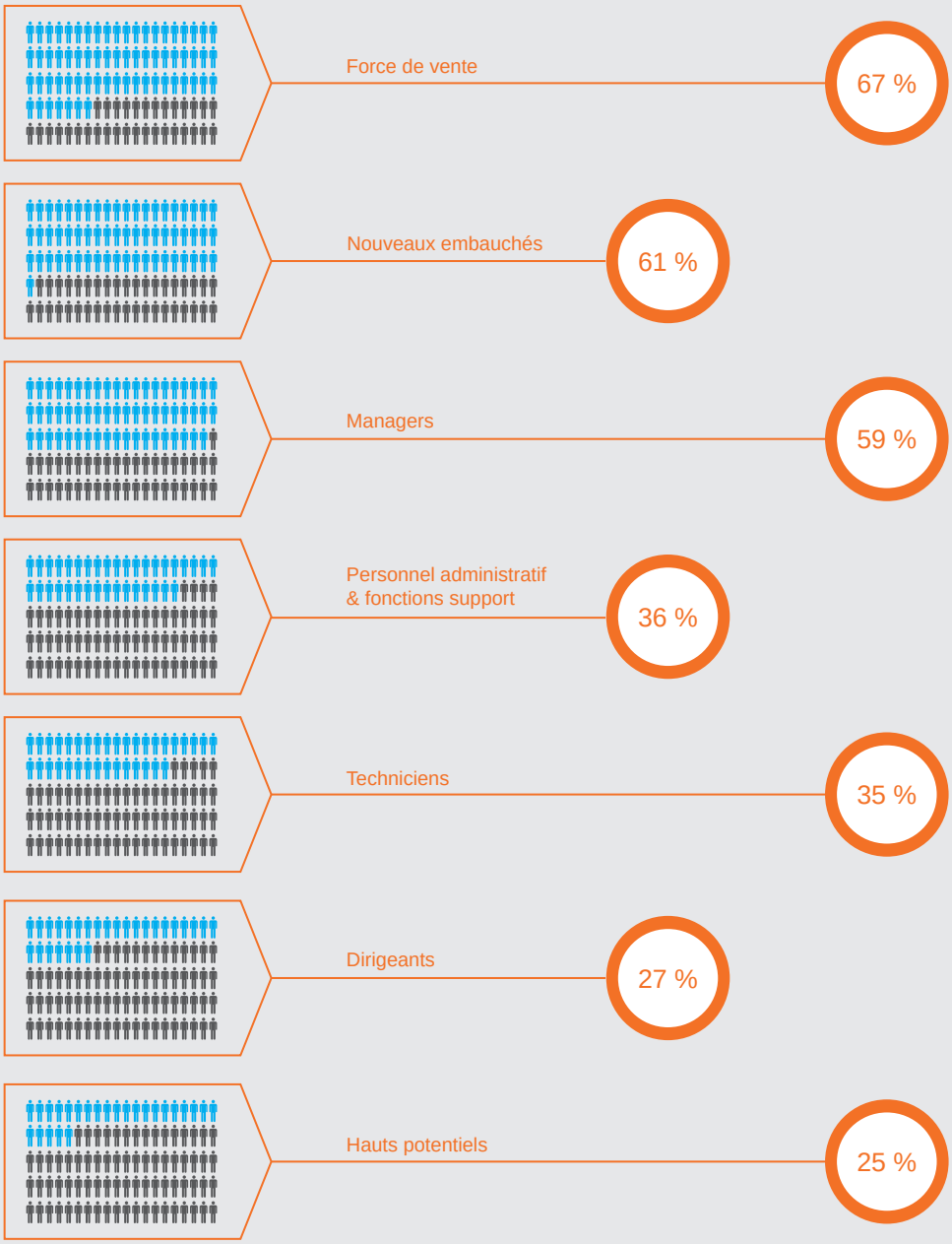
Quel objectif visez-vous d’ici deux ans ?



Dans le droit fil de la question précédente, les grandes entreprises européennes émettent le souhait de développer fortement le e-learning : le chemin d’une généralisation à venir est bel et bien tracé. Alors que pour 36 % d’entre elles, plus de 50 % de leurs salariés ont reçu au moins une formation e-learning en 2014, elles prévoient d’être 66 % dans ce cas à l’horizon 2017-2018 !

Les résultats obtenus en 2015 à cette question confirment la projection faite par les entreprises en 2011. En effet, 37 % d’entre elles prévoyaient qu’au moins 50 % de leurs salariés recevraient une formation e-learning en 2013-2014. Force est de constater que cet objectif d’il y a quatre ans a été atteint ; de sorte que si le nouvel objectif visé par le panel est à son tour réalisé en 2017-2018, on peut s’attendre à une transformation considérable des offres et des pratiques de formation sous le signe du digital.

Dans votre entreprise, à quelle(s) population(s) le Digital Learning est-il destiné en priorité ?



Les publics cibles du e-learning figurant dans le 1er Benchmark sont de nouveau présents dans la nouvelle édition.

La force de vente est de loin le public cible le plus cité (67 % des répondants) ; on ne s'en étonne pas : c'est dans la formation des forces de vente que le Digital Learning actualise au mieux les bénéfices qu'on attend de lui, notamment la rapidité de déploiement des programmes de formation pour former juste à temps (formation, par exemple, lors du lancement de nouveaux produits) ou la formation du plus grand nombre de collaborateurs (celle de tous les vendeurs). Idem de l'optimisation des coûts de formation et des coûts annexes (déplacements), alors que les forces de vente sont souvent distribuées sur des géographies très dispersées. La seule formation des forces de vente et des réseaux de distribution suffiraient déjà à pousser le développement du Digital Learning dans les entreprises.

Deuxième public privilégié : les nouveaux embauchés, dont le Digital Learning vient renforcer la fidélisation et l'opérationnalité pendant les premiers mois, grâce au lien plus étroit entre formation et travail (performance) porté par ces nouveaux dispositifs.

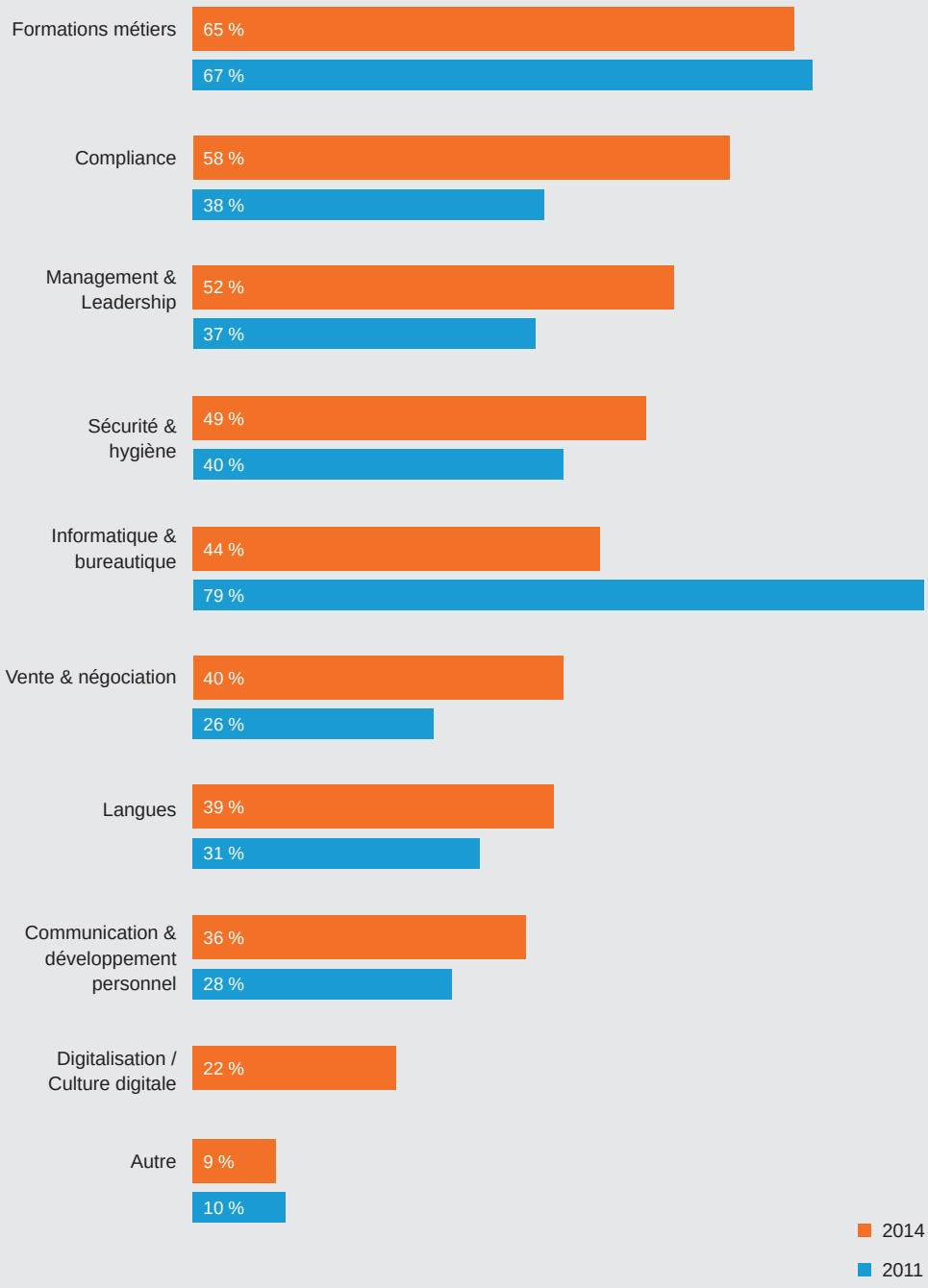
En bonne place figure aussi les managers. Sont ici visés notamment les programmes de formation managériale destinés à partager la connaissance des valeurs et des grands processus de l'entreprise (par exemple à travers les universités d'entreprise), la prise en compte des contraintes des managers, qui sont souvent réticents à partir plusieurs jours en formation alors que leurs objectifs opérationnels s'alourdissent… Quelques facteurs, parmi d'autres, qui conduisent les managers à utiliser plus systématiquement le e-learning.

Que les dirigeants s'y mettent aussi (27 %) est de bon augure : l'exemple vient de haut !

67%

des entreprises estiment que la force de vente est un public privilégié pour le Digital Learning.

Quelles sont aujourd'hui les thématiques / champs d'application pour lesquels vous avez recours au Digital Learning dans votre entreprise ?



Premier constat : les champs d'application du e-learning sont très divers – formations métiers ou transverses, techniques ou comportementales –, ce qui lui permet de former tous les publics cibles de l'entreprise.

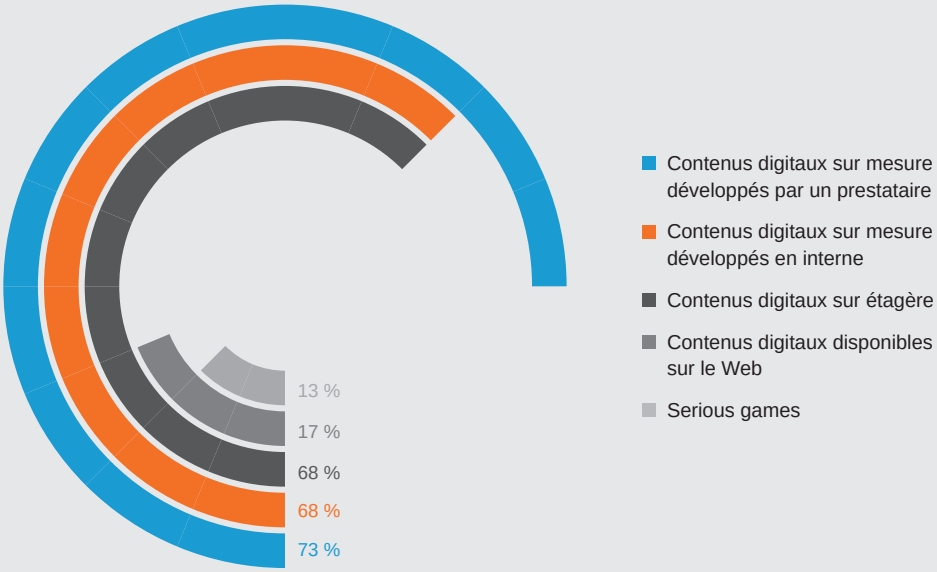
Les formations métiers sont bien servies mais il est vrai qu'elles le sont déjà par la formation traditionnelle comme on peut le constater dans toutes les enquêtes traitant des dépenses de formation. Dans le champ des formations métiers, ces stages ont naturellement été complétés, prolongés, voire souvent remplacés par des modalités e-learning.

Les formations de mise en conformité réglementaire (compliance) viennent en deuxième position, grâce à la possibilité offerte par le e-learning de tracer les temps et la complétion de ces formations – un atout majeur pleinement reconnu aujourd'hui. La même remarque peut être faite dans le champ des formations à la sécurité et l'hygiène. On notera en complément la forte progression de ces deux thématiques,en particulier celle de la compliance (de 38 % en 2011 à 58 % en 2015) : le e-learning se substitue souvent ici aux cours présentiels.

Par ailleurs, l'évolution très positive des formations « management et leadership » (passées de 37 % à 52 % depuis le précédent Benchmark) est en cohérence avec la montée en puissance du public des managers déjà relevée.

Si la thématique Informatique et bureautique baisse en revanche considérablement (de 79 % à 44 % entre les deux enquêtes), c'est sans doute lié à l'apparition et au fort développement de la thématique culture digitale : les efforts portent à présent sur un champ nettement plus vaste que la seule bureautique ; des programmes visant à développer la culture digitale des collaborateurs sont mis en œuvre dans les plus grandes entreprises européennes ; ils sont perçus comme un pré-requis essentiel à la transformation digitale des entreprises. Une autre raison qui a pu jouer pour expliquer cette baisse : l'année 2011 avait vu l'arrivée d'une nouvelle version de la suite Microsoft Office avec d'importants efforts de formation nécessaires.

Quel(s) type(s) de contenu votre entreprise utilise-t-elle ?



Types de contenu utilisés

Les grandes entreprises européennes utilisent largement les contenus Digital Learning sur mesure en cohérence avec le poids déjà constaté des formations métiers. Ces contenus sont largement confiés à des prestataires (73 %), ce qui traduit souvent une double difficulté rencontrée par les entreprises : d'abord la complexité et la lourdeur de production des contenus e-learning sur mesure qui poussent à les sous-traiter (au moins pour les contenus hautement scénarisés et utilisant du multimédia avancé) ensuite la difficulté à maintenir des compétences en interne dans la durée, si le flux de production n'est pas assez important et régulier.

Mais il faut noter que ces difficultés ont été en partie résolues, notamment par l'usage de plateformes auteurs collaboratives : 68 % des entreprises interrogées produisent aussi des contenus digitaux sur mesure en interne.

Le paysage ainsi dessiné est celui d'une « production mixte » : les grandes entreprises sous-traitent ou produisent en interne, décidant de leur mode de production en fonction d'un certain nombre de critères : nature du projet de formation, date d'échéance, disponibilité des équipes internes, budget, etc. La situation peut aussi se nuancer dans les diverses entités de l'entreprise, certaines privilégiant un des deux modes de production. Une nouveauté tout de même depuis le précédent Benchmark : les entreprises ont beaucoup gagné en autonomie dans la réalisation de leurs contenus digitaux.

La part considérable des contenus digitaux sur étagère (68 %) traduit aussi un gain de maturité remarquable dont on peut créditer la demande et l'offre. Le niveau de qualité et le taux de couverture thématique des grands catalogues e-learning ont su décider

les entreprises à les intégrer massivement dans leurs dispositifs de formation ; ces catalogues ont de beaux jours devant eux.

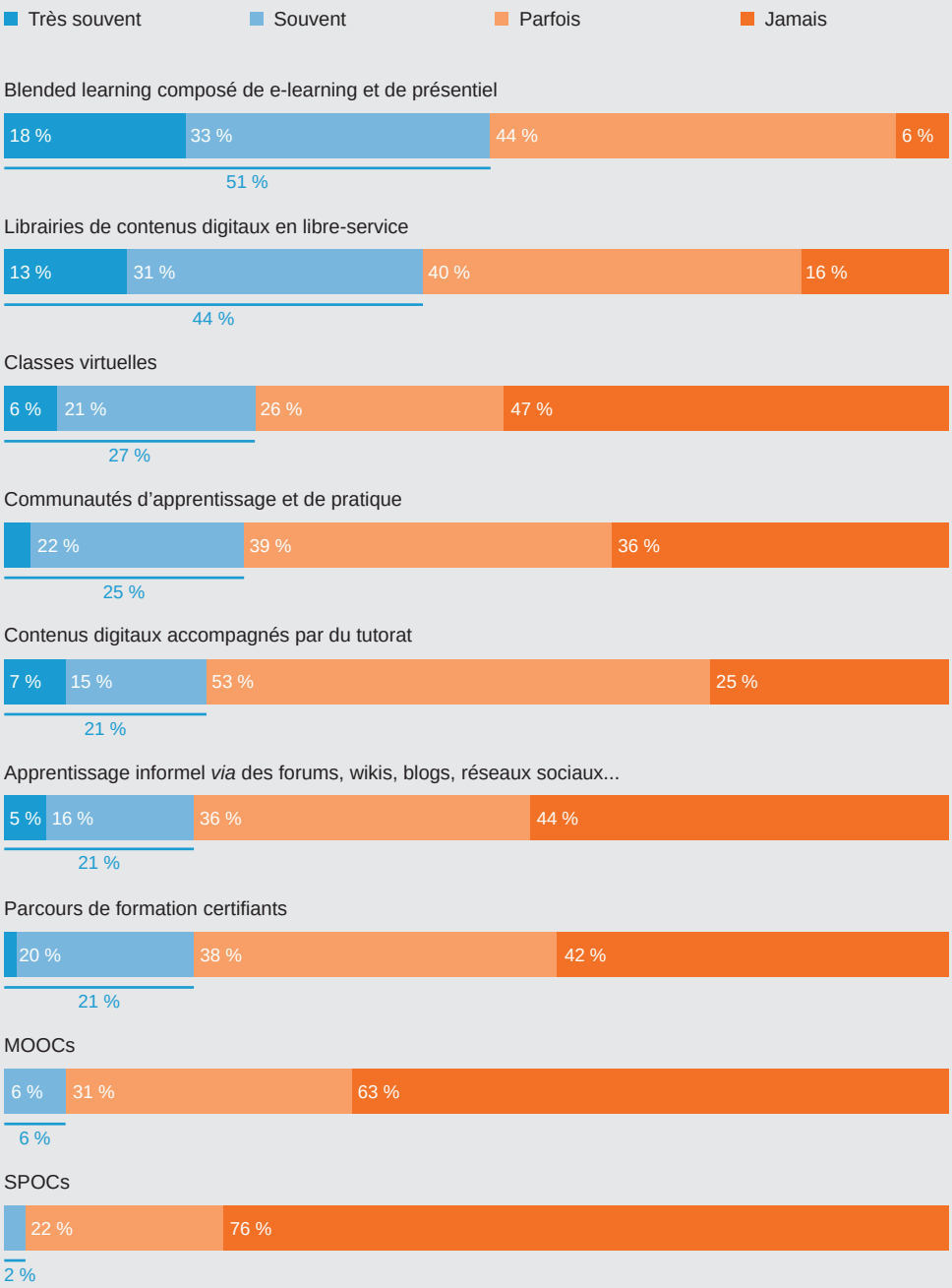
Le serious game ne convainc toujours pas et l'on voit mal comment il le pourrait dans un proche avenir, on peut en revanche constater l'apparition de contenus digitaux disponibles sur le Web : en effet pourquoi acheter ou produire des contenus déjà disponibles ? Sinon, pourquoi se priver de compléter les catalogues existant dans les entreprises par ces abondantes ressources Web ? Derrière cette tendance, bien sûr : l'enjeu de la curation par les départements formation.

Le Mobile Learning

Dans le Mobile Learning, les répondants voit plus une extension de leurs dispositifs de formation digitale pour créer un continuum d'apprentissage qu'une opportunité de développer un nouvel axe pour diffuser des contenus digitaux à des populations spécifiques.

Verre à moitié plein : le Mobile Learning finira par s'intégrer harmonieusement dans les dispositifs de formation, dès lors que les problèmes techniques (bande passante, multiplication des environnements mobiles, etc.) auront été résolus, et les défis pédagogiques (contenus digitaux adaptés aux écrans de petite taille et à des durées réduites, mise en cohérence du Mobile Learning avec l'ensemble du dispositif de formation) relevés. Les progrès réalisés depuis trois ans invitent à l'optimisme.
Verre à moitié vide : la difficulté des entreprises à s'approprier des innovations de rupture permettant de réinventer leur formation.

À quelle fréquence, utilisez-vous les différentes approches Digital Learning ci-dessous ?



La fréquence d'utilisation du Blended Learning composé de e-learning et de présentiel a fortement diminué entre 2011 et 2015 (de 76 % à 51 % pour souvent ou très souvent). Il semble que ce qu'on a pu qualifier de « Blended Learning 1.0 » (linéaire, offrant peu de souplesse à l'apprenant, encore inspiré d'une vision traditionnelle de la formation centrée sur le stage) soit menacé par des nouvelles pratiques de formation répondant mieux aux attentes des salariés et des entreprises.

C'est le cas, par exemple, du « Social Learning » à travers les communautés d'apprentissage et de pratique utilisées souvent ou très souvent dans 25 % des entreprises, ou des apprentissages informels (21 %), la fréquence d'utilisation des deux étant prévue en forte augmentation à deux ans (respectivement 60 % et 48 %). On peut s'en féliciter dans la mesure où la montée en puissance de ces nouvelles modalités, plus ou moins décrites par le modèle 70.20.10, traduit un resserrement du lien entre formation et travail, et donc une formation servant mieux les objectifs stratégique du business. Les contenus digitaux en libre-service continuent d'être largement utilisés – 44 % souvent ou très souvent – mais ils connaissent aussi une certaine désaffection, toutefois moins grave que celle du Blended Learning. Idem des classes virtuelles stabilisées un peu au-dessus de 25 %, et plus encore des contenus digitaux accompagnés de tutorat – lequel a beaucoup de mal à faire sa place dans l'entreprise où il est concurrencé par cette sorte de tutorat informel induit par le Social Learning.

Deux derniers constats sur la fréquence d'utilisation : le surgissement des parcours de formation certifiants qu'on aurait tort de minimiser car ils correspondent à une vraie demande des salariés, souvent relayée par les entreprises qui mettent en œuvre des écoles ou des académies internes, ou localement (en France) par les dispositions de la réforme de la formation professionnelle. Les entreprises, qui annoncent vouloir intensifier la fréquence de ces parcours à hauteur de 44 %,y trouveront l'opportunité d'attirer, de développer et de reconnaître leurs talents internes. Quant aux MOOC et aux SPOC, ils se hissent d'emblée à un niveau, certes encore modeste, que le serious game n'a pas réussi à atteindre depuis dix ans. Ils sont une rupture dont on n'a pas fini de mesurer les conséquences, si l'on en croit la volonté des entreprises d'en intensifier largement (34 %) la fréquence.

D’ici deux ans, quelle(s) différente(s) approche(s) Digital Learning pensez-vous intensifier ?

72 %

Blended learning composé de e-learning et de présentiel

62 %

Librairies de contenus digitaux en libre-service

49 %

Classes virtuelles

60 %

Communautés d’apprentissage et de pratique

42 %

Contenus digitaux accompagnés par du tutorat

48 %

Apprentissage informel *via* des forums, wikis, blogs, réseaux sociaux...

44 %

Parcours de formation certifiants

34 %

MOOCs

24 %

SPOCs

Le point de vue de Laurent Reich

Learning Practice International Director, L'ORÉAL

Considérez-vous votre entreprise dans la moyenne de ces réponses ?

La situation chez L'Oréal est supérieure à la moyenne, le online est une réalité avec plus de 40 000 apprenants l'année dernière. Nous n'opposons pas les méthodes et toutes concourent au même objectif stratégique de développer les compétences de 100 % de nos collaborateurs pour garder notre avance concurrentielle et l'attractivité en tant qu'employeur.

Nous avons l'agilité d'une start-up pour ces sujets de développement, ce qui nous permet de tester autant les MOOCs, que la gamification, les badges, les web-séries, les films en coproduction. Avec ce processus de « test and learn » nous offrons des expériences très variées à nos équipes dans le monde.

Partagez-vous cette analyse/constat ?

La baisse du blended est normal. Je n'aime pas utiliser ce terme car il garde en lui la valeur centrale au présentiel avec ajout de e-learning avant/après. Vous ne pouvez pas attirer un apprenant en lui proposant un pre-work. Chez L'Oréal, nous parlons de « continuous learning » qui consiste à multiplier les points de contact entre l'apprenant et la formation, le programme démarre dès le premier module.

La classe virtuelle reste sous-utilisée. Avec une bonne ingénierie, vous pouvez construire des séquences très denses en apprentissage. Il faut être très engagé pour dynamiser ces séances et ne pas se limiter à passer des slides ! Les attentes de collaboration dans un mode agile devraient permettre le développement de cette modalité.

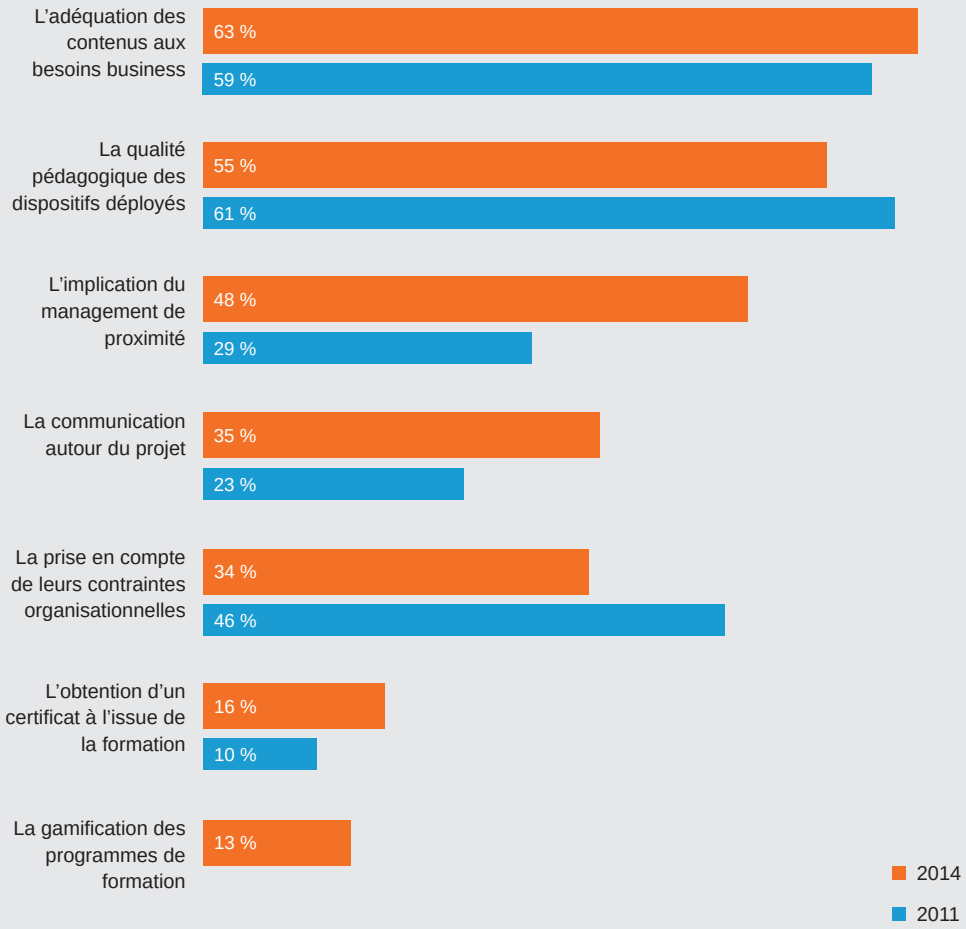
Qu'est-ce qui diffère fondamentalement au sein de votre structure ?

Nous avons testé depuis plusieurs années une approche portail de formation avec plus de 4 000 contenus. La maturité de nos apprenants va nous amener maintenant plus sur le chemin de la curation de contenu et la possibilité pour eux depersonnaliser leur expérience. Les parcours 100 % online sont très performants.

Nos solutions online sont très premium pour attirer les collaborateurs, ce n'est pas de la formation « low cost ». Nous investissons dans l'attractivité au travers de solutions de type vidéos-interactives ou serious game pour que l'apprenant vive une vraie expérience.

Les premières aventures MOOCs nous incitent à déployer plus massivement cette modalité car elle offre pour nous deux bénéfices : la possibilité pour l'apprenant d'être le vrai conducteur de son développement et la certification qui apporte de la valeur à son CV.

D'après votre expérience, quels sont les trois principaux facteurs permettant de renforcer l'engagement des apprenants dans le Digital Learning ?



Renforcer l'engagement des apprenants est un facteur décisif dans la réussite du Digital Learning. « Orienté, ou centré, apprenant », le Digital Learning exige en effet des salariés qu'ils prennent la pleine responsabilité de leurs apprentissages.

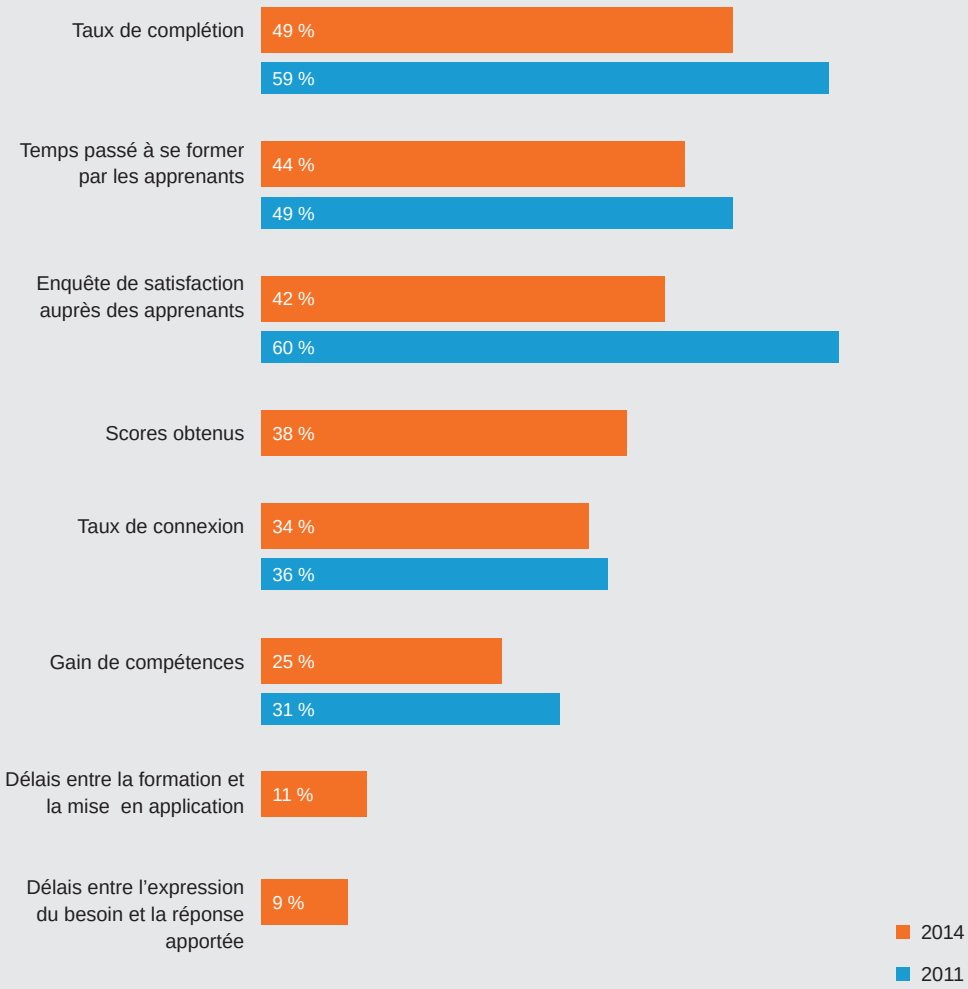
Les entreprises en ont conscience, qui utilisent de nombreux leviers pour renforcer cet engagement. Le premier, celui de l'adéquation des contenus au business, est plutôt stable (63 % en 2015 contre 59 % en 2011). Ce levier, que le Digital Learning rend plus facile et puissant à actionner, a été repéré dans la plupart des modèles traitant de la formation des adultes (l'andragogie notamment).

La qualité pédagogique des dispositifs déployés vient immédiatement après (55 %), mais en baisse par rapport à 2011 : à mettre en relation avec l'amélioration considérable de la qualité Digital Learning ces dernières années.

On constate également une forte augmentation de l'implication du management de proximité (de 29 % à 48 %) qui rejoint le trio de tête. La demande du département formation apparaît en filigrane : c'est largement au manager qu'il appartient de veiller post formation au bon transfert des connaissances de ses équipiers en situation de travail ; au reste son rôle n'est pas cantonné après la formation, il est aussi essentiel avant, notamment dans le choix et la négociation des programmes de formation qui vont être suivis par ses collaborateurs.

Le service formation est appelé à faciliter ces processus, par exemple sous l'angle de la communication autour du projet, levier d'engagement apprenant en forte augmentation lui aussi (35 % contre 23 %). Que la prise en compte des contraintes organisationnelles perdent de leur importance est à mettre au crédit du Digital Learning qui permet de s'en affranchir largement.

Quels sont les indicateurs auxquels vous avez recours pour suivre le Digital Learning dans votre entreprise ?



Le principal indicateur reste le traditionnel taux de complétion (49 %), mais en forte baisse depuis le précédent Benchmark CrossKnowledge – Féfaur : moins 10 %.
Ce constat prolonge celui qu'on peut faire sur le terrain : les entreprises accordent de moins en moins d'importance au fait qu'un salarié termine ou non un programme de formation. D'abord parce qu'elles reconnaissent aux salariés la capacité de savoir et décider entre ce qui leur est utile dans un programme de formation, et ce qui n'a pas besoin d'être suivi ; dans une approche où formation, compétences et performance sont toujours plus étroitement liées, la complétion perd de son sens, d'autres modalités d'appréciation plus opérationnelles prenant le dessus.

Idem de la perte d'influence du temps passé, même si les deux – taux de complétude et temps passé – restent tout de même vivaces. Il n'empêche : issus d'un autre temps de la formation, ces indicateurs s'érodent sous l'action du digital : la transformation digitale de la formation, c'est aussi celle de ses indicateurs. Quant à la forte baisse des enquêtes de satisfaction (42 % contre 60 %), elle résulte elle aussi de l'influence du digital : à quoi servirait de faire une enquête institutionnelle (tous les deux ans par exemple), quand les informations sont dorénavant remontées en temps réel dans les dispositifs Digital Learning ?
Si les enquêtes peuvent encore faire sens (pour combien de temps ?) pour la formation présentielle, elles sont entrées en déclin sur les offres Digital Learning… Ne pas négliger non plus le fait que les répondants sont peu enclins à demander leur avis aux apprenants, quand les taux de complétion restent faibles.

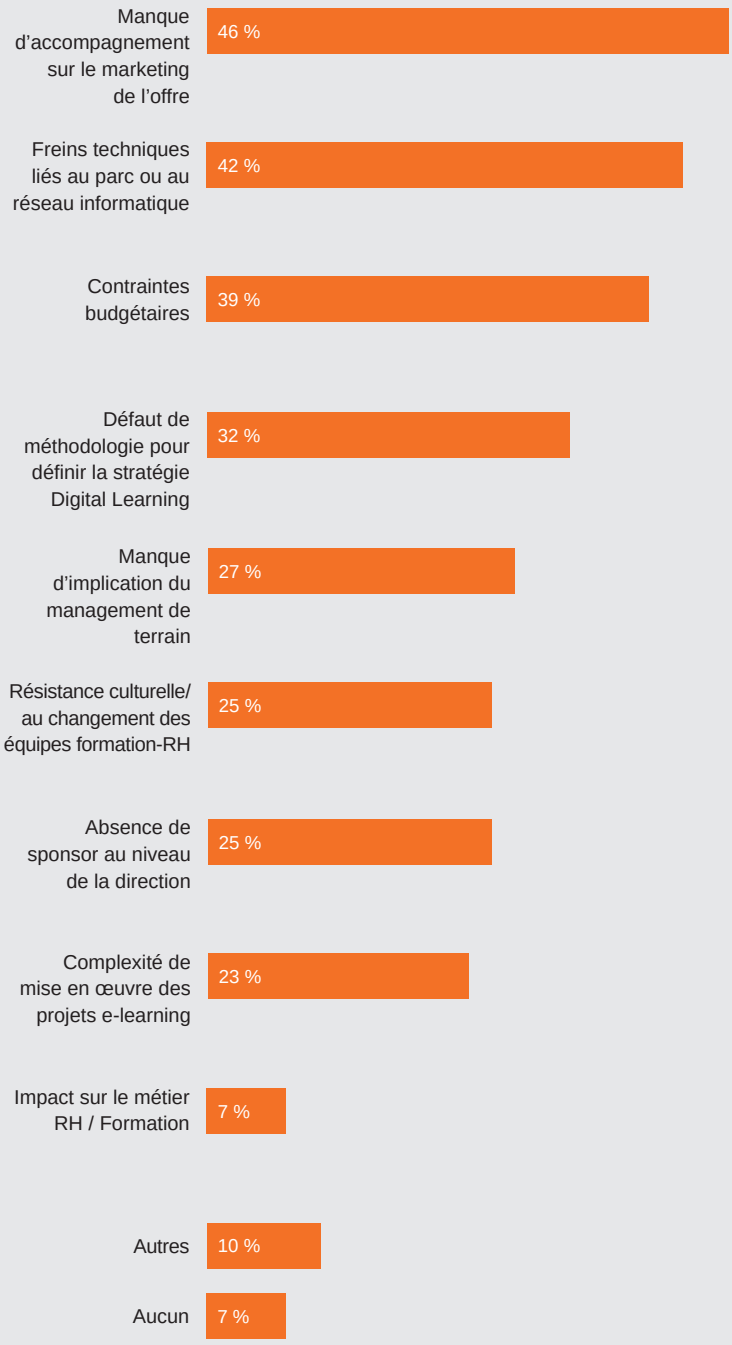
L'impression que l'on retire de ces réponses, c'est que les indicateurs utilisés pendant des décennies semblent en voie de désaffection, et que les nouveaux indicateurs - ceux attachés au nouveau contrat que la formation doit passer avec l'entreprise, ses métiers et ses salariés - n'ont pas encore trouvé leur place dans les services formation.

"Le Digital Learning est une modalité plébiscitée dans nos programmes de développement des compétences. Comme le Benchmark le fait ressortir, chez Bilfinger le taux de complétion est aussi l'indicateur de suivi principal. Toutefois, en complément de ces indicateurs standards, nous mettons en place une évaluation plus qualitative de la formation. Certains apprenants sont régulièrement invités à nous faire un retour individuel sur le programme qu'ils ont suivi.

Le Digital Learning apporte deux grands bénéfices. Du point de vue des départements formation, cela répond aux besoins stratégiques de définir des standards d'apprentissage dans une grande entreprise internationale très diversifiée. Pour les collaborateurs, c'est une véritable opportunité d'accéder à une formation individualisée et en lien avec son activité."

Christof Baumgart
Head of Bilfinger Academy,
BILFINGER

En tant que responsable formation-RH, quels sont les freins que vous avez constatés dans le développement du Digital Learning au sein de votre entreprise ?



Il reste de nombreux freins au développement du Digital Learning dans l'entreprise.

Le premier, en forte croissance entre 2011 et 2015 (46 % contre 30 %), c'est le manque d'accompagnement sur le marketing de l'offre. On a déjà pointé l'importance de la communication des projets dans l'engagement des apprenants : les services formation ont pris conscience qu'il ne suffit pas de délivrer des contenus de formation en ligne depuis une plateforme LMS pour qu'ils soient automatiquement « achetés » par les salariés. Une prise de conscience salutaire : quel produit ou service, d'aussi bonne qualité soit-il, pourrait jamais se passer d'une communication dans une ère où l'attention des personnes est sans cesse mobilisée par une multiple concurrence ?

Reste un niveau inquiétant de freins techniques (quasiment stables à 42 % contre 44 % il y a quatre ans) : bande passante toujours largement consommée par les applications métiers plutôt que pour la formation en ligne, parc informatique vétuste parce que les entreprises y ont peu investi ces dernières années (ce qui ne manque pas de surprendre les nouvelles générations)…

Les entreprises doivent rattraper leur retard si elles veulent que leur transformation digitale ne soit pas une simple velléité, et si le Digital Learning doit y jouer le rôle prépondérant qu'on attend de lui. La crise économique est aussi passée par là : 39 % des répondants considèrent (c'est le troisième frein, en lien avec le deuxième) que les contraintes budgétaires freinent le développement du Digital Learning. À rapprocher du défaut d'indicateurs de suivi touchant au retour sur investissement… Difficile de défendre son budget sans mettre en évidence la valeur créée par la formation.

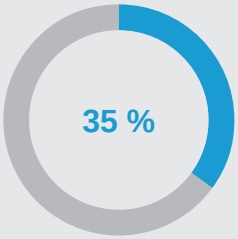
Si pour les répondants, le manque d'implication du management reste une pierre d'achoppement, comme la résistance culturelle des équipes formation-RH, ces deux freins ont baissé depuis 2011. Bel exercice de lucidité des responsables formation, donc, prolongé par le constat que le défaut de méthodologie pour définir la stratégie Digital Learning demeure un écueil important, ainsi, dans une moindre mesure, que la complexité de mise en œuvre des projets e-learning. Parmi tous les freins invoqués, plusieurs, des plus significatifs, ne dépendent que des équipes formation-RH, à qui il appartient finalement d'y remédier sans délai. Un signe positif pour les prochaines années.

"Dans un grand groupe comme Luxottica, le projet de Digital Learning s'insère dans un contexte où le niveau de maturité en matière d'expertise et de culture digitale peut varier d'une région à l'autre. Cela peut constituer un frein majeur à la réussite d'un projet de Digital Learning. Pour maximiser les chances de succès, il faut s'assurer d'une bonne répartition des rôles et des responsabilités entre l'IT et la formation en définissant une gouvernance claire. On n'insiste pas assez sur le nécessaire soutien du top management.

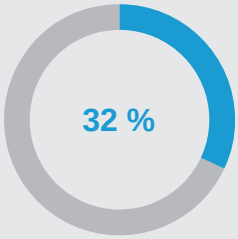
La définition d'une stratégie appuyée par une solide méthodologie représente également une vraie clé pour dépasser la complexité de ce type de projets et assurer le bon développement et la réussite du Digital Learning dans une entreprise internationale."

Sonia Aidani
Responsable de la formation marketing groupe,
LUXOTTICA

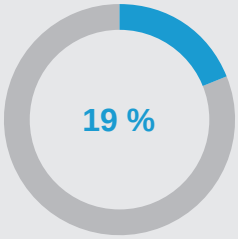
Lequel des énoncés ci-dessous décrit le mieux votre contexte pour promouvoir la formation digitale au sein de votre entreprise ?



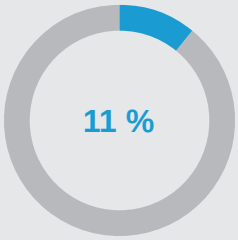
Nous avons une stratégie Digital Learning et nous prévoyons d'intensifier nos efforts dans le futur.



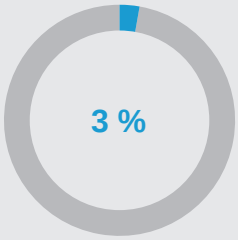
Ayant pris conscience de l'importance du Digital Learning, nous sommes en train d'élaborer une stratégie pour le développer.



Nous n'avons pas encore défini de stratégie, mais nous avons l'intention de prendre des mesures pour développer le Digital Learning dans l'avenir.



Nous avons une stratégie Digital Learning et nous prévoyons de maintenir le même niveau d'effort dans le futur.



Nous n'avons pas pris de mesures significatives pour encourager le Digital Learning et n'avons pas l'intention de le faire dans le futur.

La question portait sur le niveau de maturité des grandes entreprises européennes, tel qu'on peut l'apprécier sous l'angle de la stratégie Digital Learning.

Les progrès ont été sensibles ces dernières années, un tiers des répondants déclarant disposer d'une stratégie Digital Learning et prévoyant d'intensifier leurs efforts dans le futur. Les deux sont liés, l'existence d'une stratégie Digital Learning – répondant de façon aussi complète, détaillée et cohérente que possible aux nombreux « comment ? » du Digital Learning – conditionne largement le montant des investissements prévus ; notamment parce que ceux-ci demandent un feu vert de la direction de l'entreprise, lui-même conditionné par la qualité de la stratégie présentée.

Preuve que les responsables formation en sont convaincus : 32 % d'entre eux, qui ne disposent pas encore d'une véritable stratégie Digital Learning, sont en train de l'élaborer.

Si l'on ajoute à ces deux groupes de répondants, les entreprises (11 %) qui ont une stratégie Digital Learning mais prévoient de seulement maintenir leurs efforts (qui peuvent déjà être élevés), près de 8 entreprises sur 10 ont donc déjà, ou sont en train de définir leur stratégie Digital Learning. Un résultat cohérent avec le fort développement du e-learning dans les deux prochaines années déjà relevé.

35%

35 % des entreprises déclarent vouloir intensifier leurs efforts dans le déploiement de leur stratégie Digital Learning.

À propos

CrossKnowledge est un acteur mondial des solutions de formation à distance. Ses solutions, disponibles en mode SaaS et 100% cloud, reposent sur des formats d'apprentissage exclusifs, des contenus qui font référence au plan mondial et une gamme de services d'accompagnement.

Les solutions CrossKnowledge facilitent la montée en compétence rapide de l'ensemble des collaborateurs et la diffusion de la stratégie de l'entreprise, tout engarantissant une expérience d'apprentissage unique pour l'individu et un retour sur investissement élevé pour l'organisation.

Les formats et les contenus pédagogiques de CrossKnowledge ont été conçus en collaboration avec une Faculty internationale, composée des meilleurs experts et professeurs des plus grandes business schools. L'expertise de CrossKnowledge en ingénierie pédagogique et en déploiement est formalisée au sein de la CrossKnowledge Academy et mise à la disposition de ses clients dans le cadre de programmes de certification. CrossKnowledge opère au niveau mondial et s'adresse à des entreprises de toutes tailles et tous secteurs, totalisant plus de 7 millions d'apprenants. CrossKnowledge fait partie du groupe Wiley.

www.crossknowledge.com

Féfaur est un leader européen du conseil indépendant en stratégie Digital Learning. Ses méthodologies, notamment le Schéma Directeur Digital Learning®, sont utilisées dans les grandes entreprises et organismes de formation en France et à l'étranger. Ses études économiques et techniques font référence, notamment l'édition annuelle du Benchmark LMS Féfaur, outil d'information majeure des grandes entreprises et organisations qui projettent d'acquérir ou de remplacer leur plateforme LMS. Les séminaires Féfaur sont annuellement suivis par des centaines de décideurs formation-RH. Michel Diaz figure dans la liste trainingpress des 10 principaux influenceurs européens.

www.fefaur.com

CrossKnowledge
A Wiley Brand

www.crossknowledge.com/fr

Ce document est une publication de CrossKnowledge, une marque du groupe Wiley. Toutes les marques et logos, déposés ou non, sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.
Document non contractuel. Conception : Indexel - www.indexel.com. Crédits photos : ©2016 iStock.