

ROI de l'e-learning : 6 astuces pour réussir

Comment votre organisation peut-elle démontrer le retour sur investissement (ROI) apporté par l'e-learning ?

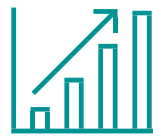
Découvrez six stratégies essentielles dans ce guide.



Identifier



Cibler



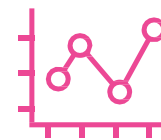
Définir



Analyser



Évaluer



Mesurer

Sommaire

03	Pourquoi l'e-learning ?	14	Astuce n° 5 : Évaluer
05	Astuce n° 1 : Identifier	22	Astuce n° 6 : Mesurer
07	Astuce n° 2 : Cibler	26	Les clés de la réussite
09	Astuce n° 3 : Définir	27	Auteurs
12	Astuce n° 4 : Analyser	28	À propos de LinkedIn Learning



Pourquoi l'e-learning ?

L'e-learning a révolutionné la manière dont les individus, les équipes et les organisations acquièrent des compétences et des connaissances. Cependant, il est essentiel de mesurer l'efficacité de vos programmes pour vous assurer que les résultats sont là. Faute de pouvoir démontrer l'intérêt et la réussite de ces programmes, vous risquez de perdre le soutien des parties prenantes et de décourager les ambassadeurs du projet.



Identifier les besoins

L'e-learning est essentiellement un moyen de résoudre les problèmes. Cependant, il n'est pas suffisant de voir les problèmes uniquement du point de vue de l'apprenant ou du manager. Vous devez également déterminer en quoi l'e-learning est un atout pour votre entreprise.



ASTUCE N° 1

Identifier les besoins en formation

Identifiez les besoins en formation d'une façon qui parlera aux parties prenantes, en les mettant en résonance avec les besoins de l'entreprise. Demandez-vous d'abord : « Quels changements souhaitons-nous apporter ? Avons-nous besoin d'une stratégie de formation pour faire croître l'entreprise ? Avons-nous besoin d'adapter les opérations pour optimiser nos activités quotidiennes ? »

EXEMPLE :

L'équipe commerciale d'une entreprise de fabrication ne sait pas utiliser efficacement une nouvelle application basée sur le cloud. Résultat : les données ne sont pas correctement centralisées, la collaboration interne est en berne et les déficits de compétences ne font que se creuser. La productivité a baissé de 15 %. Le moral et la rétention des employés posent problème.

Le besoin en formation se fait cruellement sentir. L'entreprise doit investir dans un programme de formation afin que l'équipe commerciale se mette à la page.



Cibler

Il est important de définir des objectifs de formation professionnelle pour votre entreprise, encore faut-il cibler les bons objectifs.



ASTUCE N° 2

Cibler les bons objectifs

Partant des besoins identifiés, établissez des objectifs avec les parties prenantes clés. Déterminez ce qui constituerait pour vous un programme réussi.

EXEMPLE :

Une organisation cherche à augmenter la productivité de ses employés. Elle déploie donc une nouvelle application logicielle. Actuellement, chaque employé passe en moyenne deux heures par semaine à faire des recherches en ligne ou à contacter le service informatique pour obtenir de l'aide. Submergé, ce dernier ne peut pas se consacrer correctement à la correction des bugs liés au lancement du logiciel.



EXEMPLES D'OBJECTIFS :

Réduction de 75 %
des demandes d'assistance liées
aux logiciels.

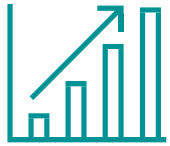
Formation de 100 %
des employés
sur le nouveau logiciel en moins
de trois mois.

Formation continue
pour les super-utilisateurs.



Définir

Les indicateurs de réussite doivent être adaptés aux besoins de formation et confirmer que les objectifs établis sont atteints. Alignez vos indicateurs sur vos objectifs. De bons indicateurs permettent de mesurer les résultats. En analysant ces indicateurs avec vos parties prenantes, vous comprendrez mieux quelles données vous devez collecter.



ASTUCE N° 3

Définir les indicateurs de réussite

Fondé sur quatre niveaux d'évaluation de la formation, le modèle Kirkpatrick montre comment mesurer l'efficacité d'un programme d'e-learning.

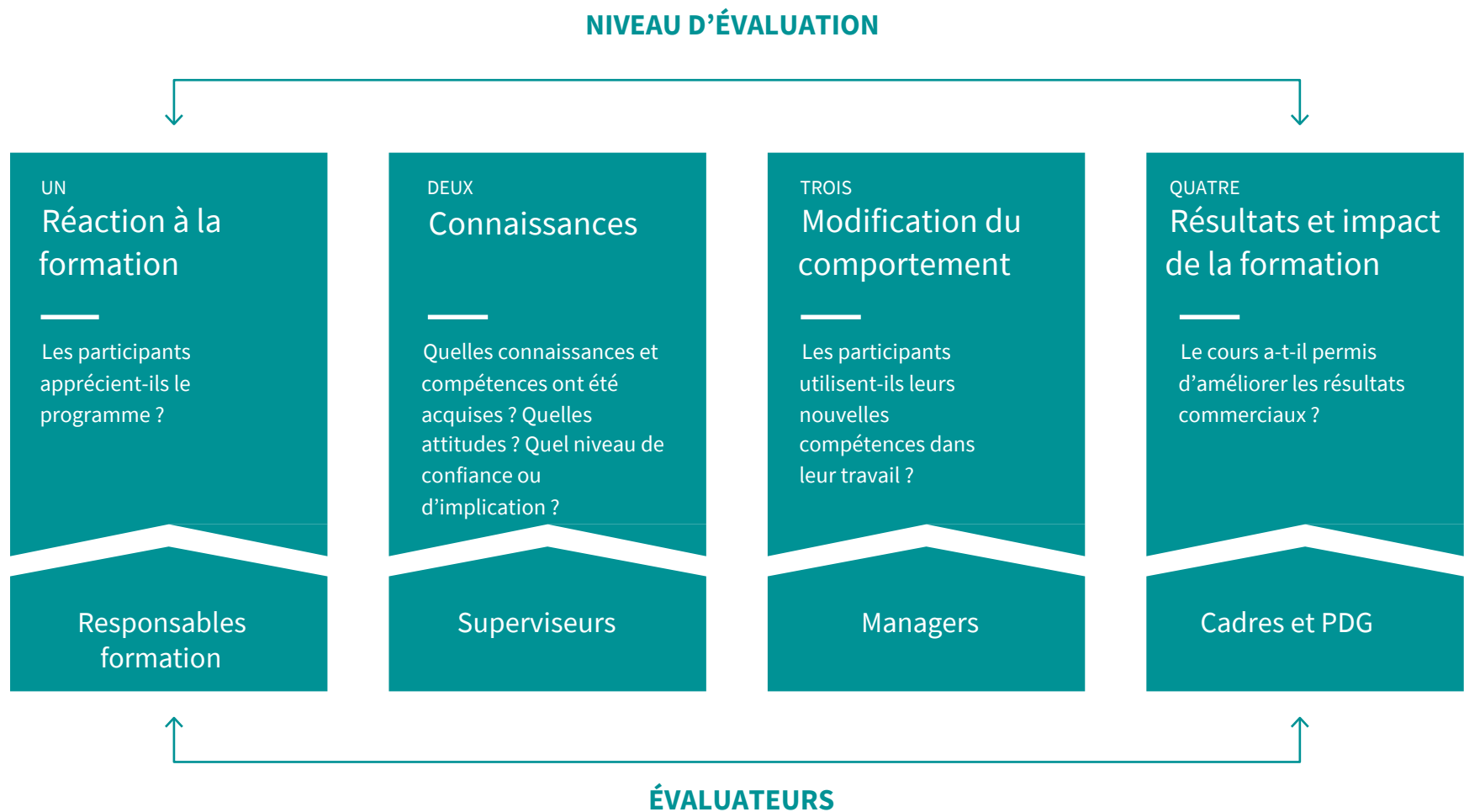
EXEMPLE :

Si l'objectif est de former l'intégralité de l'équipe commerciale sur un nouveau logiciel, les indicateurs de réussite doivent mesurer l'acquisition de connaissances. Ils doivent également évaluer les résultats de la formation ou son impact sur l'entreprise.

Vous pourriez ainsi mesurer :

- Le nombre de participants à la formation (pour mesurer leur réaction aux opportunités d'apprentissage)
- Le nombre de tickets envoyés au service informatique avant et après la formation (pour évaluer les changements de comportement)
- Le nombre d'heures consacrées à la formation par employé

Indicateurs de réussite





Analyser

Pour mesurer l'apport de votre programme de formation en ligne, procédez à une analyse des coûts. Cela inclut les frais administratifs et d'abonnement immédiats et continus.





ASTUCE N° 4

Évaluez vos investissements

FRAIS LIÉS AU PERSONNEL

Ces frais comprennent les salaires des employés internes et des contractuels externes. Sont également prises en compte dans l'équation les dépenses liées à la direction de projet, au développement, à la gestion et aux processus administratifs.

FRAIS DE PLATEFORME

Ces frais comprennent l'abonnement mensuel ou annuel au fournisseur d'apprentissage en ligne. Les prix varient selon la solution et les termes du contrat.

FRAIS MASQUÉS

Ces frais sont liés à la transition vers un nouveau programme d'apprentissage, ainsi qu'aux interruptions d'activités, aux réallocations de ressources, au report de projets existants et aux réalignements d'équipe.



Évaluer

Évaluez les avantages. L'e-learning peut vous apporter de nombreux avantages. Même s'ils ne concernent sans doute pas tous votre organisation, vous pourrez tirer parti d'un certain nombre d'entre eux.



ASTUCE N° 5

Évaluez les avantages

Il est possible de quantifier certains avantages, comme la réduction des dépenses en formation, l'évolution de la productivité, le temps et la qualité. Ce sont des exemples de données brutes.

D'autres avantages sont plus difficiles à quantifier, mais sont tout aussi importants, comme les changements de l'assistance clientèle, le moral des participants, l'augmentation de la créativité, l'amélioration du développement des talents et l'évolution de la culture d'entreprise.

Vous devez également envisager les avantages propres à votre organisation.



Avantages : pour aller plus loin

RÉDUCTION DES COÛTS DE FORMATION

La production de contenu ou les déplacements requis pour une formation externe font perdre du temps et de l'argent. En revanche, l'e-learning a lieu... en ligne, ce qui réduit les dépenses et l'investissement nécessaires. Lorsqu'un cours n'engage pas de frais de développement et est facilement accessible, le ROI augmente.

RÉDUCTION DU TEMPS CONSACRÉ À LA FORMATION

En 2013, l'employé moyen passait 31,5 heures en formation, dont 55 % dans une salle de classe, selon le rapport sur l'état du secteur de l'Association for Talent Development. L'e-learning permet aux participants d'apprendre à leur propre rythme au moment qui leur convient le mieux. Selon une étude de Brandon Hall Group, il demande entre 40 et 60 % moins de temps qu'une formation identique en salle de classe. Vous pouvez mettre en parallèle la réduction du temps de formation et le salaire de chaque employé pour vous rendre compte des économies réalisées.

AUGMENTATION DU TAUX DE RÉUSSITE DE LA FORMATION

Les formations en salle de classe sont souvent pensées pour convenir à tous. Mais, selon le magazine Learning Solutions, pour être véritablement efficaces, ces formations doivent être complétées par des cours en ligne plus spécifiques et pouvant être personnalisés en fonction des besoins de l'audience. Les utilisateurs peuvent ainsi se former en parallèle des cours en salle de classe, et se présenter à ces derniers armés de connaissances qui enrichiront les discussions.

AMÉLIORATION DE L'INTÉGRATION DES EMPLOYÉS

En 2012, les organisations perdaient près d'un quart de leurs nouveaux employés en moins d'un an, selon une enquête Allied Workforce Mobility sur l'intégration et la rétention. En cause, des programmes d'intégration inefficaces et un manque de formation. Dans ce contexte, l'absence de formation pour les nouveaux employés peut se payer cher : pourvoir un poste aux États-Unis coûte en moyenne 10 731 \$, sans compter les frais de déménagement, qui peuvent atteindre à eux seuls plus de 20 000 \$.

L'e-learning permet à une organisation d'optimiser l'intégration en formant rapidement les nouveaux employés à l'utilisation des logiciels et aux compétences liées à leur poste. Selon l'étude Onboarding Benchmark Report d'Aberdeen Group, les entreprises estiment qu'un processus d'intégration efficace améliore les taux de rétention de 52 % et le temps de montée en compétences des employés de 60 %. Pour les employés, une intégration réussie est à terme synonyme d'une plus grande satisfaction professionnelle et d'une meilleure implication.

Pour en savoir plus sur l'optimisation de l'intégration, consultez notre guide [Leverage Learning to Onboard Top Talent >>](#).



INTÉGRATION EFFICACE

Amélioration de
52 % des taux de
rétention

et de

60 % du temps
de montée en
compétences

**Aberdeen Group Onboarding Benchmark Report*

AMÉLIORATION DE LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS

Les employés qui ne se voient pas proposer d'opportunité de formation sont plus susceptibles de chercher un nouvel emploi, selon le Harvard Business Review. L'e-learning permet aux employés de bénéficier d'opportunités de développement continues. Ils se sentent donc plus en phase avec leur poste. S'ils savent qu'il existe toujours un niveau de formation supérieur, les employés sont plus enclins à essayer de se dépasser et développent plus facilement une culture de l'apprentissage. La Society for Human Resource Management (SHRM) explique que le coût de remplacement d'un employé peut représenter entre 50 et 250 % de son salaire annuel et de ses avantages sociaux.

DIMINUTION DES RECHERCHES EN LIGNE

Les employés passent plusieurs heures en ligne à rechercher des réponses à des questions simples au milieu d'une multitude d'autres informations. La formation en ligne permet d'accéder à des informations sur une large gamme de sujets et d'applications logicielles, centralisées au sein d'une seule ressource fiable.



PRODUCTIVITÉ RENFORCÉE

L'e-learning fournit des opportunités de formation continues qui peuvent augmenter la productivité (souvent mesurée par le nombre d'unités produites, d'éléments vendus, de formulaires traités et de tâches accomplies). Selon un rapport d'IBM, les entreprises qui utilisent des outils et des stratégies d'e-learning peuvent augmenter leur productivité jusqu'à 50 %. Pour chaque euro dépensé pour la formation, une entreprise en récupère environ 30 en gains de productivité.

CALCUL DU ROI DES PROGRAMMES DE FORMATION

Utilisez cette équation pour évaluer les potentiels gains de productivité pour votre entreprise et calculer le ROI de votre programme d'apprentissage.

$$\left[\left(\frac{\text{Salaire moyen par employé}}{\text{Nb d'heures travaillées par an}} \right) \times \text{Nb d'heures économisées par an à l'échelle de l'organisation} \right] - \text{Coût du programme d'e-learning}$$

Coût du programme d'e-learning

MEILLEURE INTÉGRATION DES EMPLOYÉS

L'implication des employés représente un défi dans de nombreuses organisations. Selon la Harvard Business Review, les entreprises qui proposent aux employés des formations en lien avec leur poste et qui les aident à se perfectionner se voient récompensées : leurs employés sont plus susceptibles de se sentir comme faisant partie intégrante de l'entreprise.

Les employés qui ne trouvent pas suffisamment d'intérêt à leur travail ne peuvent pas faire preuve de dynamisme ou de passion. Et ceux qui n'aiment pas leur travail sont distraits et malheureux. Gallup estime que 30 % des employés aiment leur travail, 52 % n'y trouvent qu'un intérêt limité et 18 % s'en désintéressent purement et simplement.

Un employé démotivé coûte à son organisation environ 3 400 \$ pour chaque tranche de 10 000 \$ de salaire (Gallup). Cependant, les organisations avec des employés fortement motivés peuvent diminuer leur taux de roulement de 87 % (Human Capital Institute).

Les organisations avec une forte implication des employés sont 12 % plus rentables et 18 % plus productives que leurs concurrentes (Human Capital Institute).

COÛT DE L'IMPLICATION DES EMPLOYÉS



Un employé démotivé coûte à son organisation environ 3 400 \$ POUR CHAQUE TRANCHE DE 10 000 \$ DE SALAIRE



Les organisations avec des employés fortement motivés peuvent DIMINUER LEUR TAUX DE ROULEMENT DE 87 %

**Gallup*

Les organisations ont souvent du mal à mesurer l'implication des employés.

Gallup propose aux employés de répondre par oui ou par non aux affirmations suivantes :

OUI NON

Je sais ce que l'on attend de moi au travail.

Au travail, mon opinion est prise en compte.

Je dispose des ressources et de l'équipement nécessaires pour faire mon travail correctement.

La mission ou l'objectif de mon entreprise me donnent l'impression que mon travail est important.

Mon travail me donne l'opportunité de mettre à profit mes compétences chaque jour.

Mes associés ou collègues attachent de l'importance à la production d'un travail de qualité.

Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu des félicitations pour la qualité de mon travail.

J'ai un bon ami au travail.

Mon superviseur, ou un autre collègue, semble s'intéresser à moi en tant que personne.

Au cours des six derniers mois, quelqu'un m'a parlé de ma progression.

Au travail, au moins une personne encourage mon développement professionnel.

Au cours de cette année, j'ai eu des opportunités de croissance et d'apprentissage au travail.

L'UN DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'IMPLICATION D'UN EMPLOYÉ EST L'EFFICACITÉ DU MANAGER

Les managers efficaces donnent toutes les clés à leurs employés pour réussir, reconnaissent leurs mérites et les consultent. Être un bon manager demande des compétences spécifiques. Les entreprises qui recrutent ou accordent des promotions aux managers efficaces augmentent leur chance d'impliquer leurs employés. Le rôle d'un manager doit être considéré comme unique et requiert des compétences spécifiques.

Les ressources LinkedIn Learning suivantes ont été conçues pour aider les managers à être plus efficaces.

N° 1

Développer

Donnez toutes les clés aux managers pour encadrer les employés, favoriser leur développement, tisser des relations professionnelles et fournir des retours efficaces.

[Guide et cahier d'exercices :
Developing Employees Into Leaders](#)

N° 2

Déléguer

Découvrez l'une des clés de la réussite d'un manager : la capacité à déléguer des responsabilités efficacement. Déléguer du travail aux employés leur permet de développer leur confiance en eux, leurs qualités de leadership et leurs compétences professionnelles.

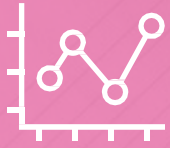
[Delegating Tasks to Your Team](#)

N° 3

Communiquer

Savoir communiquer est une compétence fondamentale pour un manager. Découvrez comment faire des retours aux employés, qu'ils soient bons ou mauvais.

[Fostering Collaboration](#)



Mesurer

Vous avez identifié vos besoins, ciblé vos objectifs, défini vos indicateurs de réussite, analysé les coûts liés à votre investissement et évalué les avantages probables. Il est maintenant temps de mesurer les résultats de votre programme de formation en ligne.





ASTUCE N° 6

Mesurer les résultats de la formation

FAITES UNE ENQUÊTE

Distribuez des questionnaires à plusieurs employés de différents services (y compris des contributeurs individuels, des managers et des cadres) avant et après le lancement du programme. Les personnes qui répondent à l'enquête doivent être représentatives des différents services de votre organisation.

Réalisez la première enquête un mois avant la mise en place du programme d'e-learning. Effectuez la seconde enquête deux mois plus tard.



L'ENQUÊTE MENÉE AVANT LE DÉBUT DU PROGRAMME PORTERA SUR :

- L'efficacité des programmes de formation actuels
- Les opportunités actuelles de formation et de développement
- L'importance de la formation et du développement dans l'entreprise
- Les ressources utilisées pour favoriser l'évolution professionnelle ou le développement des compétences

L'ENQUÊTE MENÉE APRÈS LE LANCEMENT DU PROGRAMME PORTERA SUR :

- L'efficacité de l'e-learning et des nouveaux programmes de formation
- Les opportunités actuelles de développement
- L'importance de la formation et du développement dans l'entreprise
- La montée en compétences permise par l'e-learning
- Les ressources utilisées pour favoriser l'évolution professionnelle ou le développement de compétences

FAITES LE TEST SUR UN GROUPE DE RÉFÉRENCE

Analysez l'impact de l'e-learning en étudiant ses effets sur les employés. Invitez les employés à participer à un groupe de référence. Testez leurs compétences avant et après le lancement du programme d'e-learning.

UTILISEZ DES ÉVALUATIONS

Les évaluations permettent aux apprenants de mesurer leur progression. Elles permettent aux organisations qui utilisent des solutions d'e-learning de vérifier que le temps investi dans la formation a porté ses fruits.





Les clés de la réussite

À l'aide de ces astuces, vous pouvez démontrer le ROI généré par votre programme d'e-learning. Grâce à elles, vous avez identifié vos besoins en formation, ciblé vos objectifs et défini vos indicateurs de réussite. En étudiant les coûts et les avantages de votre programme d'e-learning, et en sachant comment évaluer la montée en compétences des employés, vous possédez toutes les clés pour réussir.

À propos de LinkedIn Learning

LinkedIn Learning est une solution de formation qui permet aux individus et aux entreprises de développer leur productivité. Notre objectif est double : identifier les compétences précises dont vous et votre organisation avez besoin pour atteindre l'excellence et proposer des formations pertinentes dispensées par des experts.

Avec un catalogue de plus de 14 000 cours en ligne et des suggestions personnalisées, les apprenants bénéficient d'une expérience utilisateur unique pour acquérir et perfectionner les compétences les plus recherchées dans leur secteur.

Auteure



Savanah Barry Associate
Marketing Manager



learning.linkedin.com

LinkedIn  Learning