



WITNESS SYSTEMS

La formation en pleine mutation

Le e-learning : un facteur clé des stratégies d'entreprise

Proprietary & confidential information of Witness Systems

www.witness.com

June 2004

« De plus en plus d'entreprises intègrent des solutions d'enregistrement à un système d'apprentissage dynamique, afin de servir au mieux leurs clients et de contribuer à la satisfaction et à la fidélité de leurs employés. Elles entendent ainsi augmenter leur rendement et leur rentabilité, grâce à une association optimale du travail des employés, des processus et de la technologie ».

John Wilkinson, vice-président Ventes EMEA.

De nouvelles exigences

La formation, initiale et continue, a toujours occupé une place importante dans le domaine des centres d'appels, mais les priorités ont largement évolué ces dernières années. Les tâches des employés sont en effet devenues beaucoup plus complexes. Au début des années 1990, il s'agissait principalement de processus simples, comme la prise de commandes. Aujourd'hui, on leur en demande toujours plus, que le centre d'appels soit interne à l'entreprise ou externe. Ils doivent communiquer par e-mail, fax, téléphone ou chat, fixer et coordonner les rendez-vous des commerciaux, conseiller les investisseurs, résoudre des problèmes techniques ou effectuer des tâches administratives pour les services du personnel ou de l'assistance à la clientèle.

La place des employés est aussi devenue plus importante : il est clair qu'ils représentent l'entreprise et contribuent à la satisfaction des clients. C'est pour toutes ces raisons que les besoins en formation ont évolué, il ne suffit plus de savoir répondre au téléphone et utiliser les logiciels nécessaires. Il faut aussi pouvoir donner des conseils clairs et efficaces, connaître et vendre un maximum de produits de l'entreprise, accueillir les clients mécontents, etc. Il serait difficile de dresser une liste exhaustive de leurs attributions. On attend d'eux qu'ils répondent aux appels avec assurance et sans erreur, mais ils doivent aussi travailler plus rapidement. La conjoncture économique oblige en effet les responsables des centres d'appels à obtenir de meilleurs résultats avec les mêmes ressources.

Une nouvelle dimension pour la formation

Dans de nombreux cas, les méthodes de formation classiques ne permettent plus d'atteindre la qualité et l'efficacité exigées. Elles sont lentes et n'apportent souvent pas les résultats souhaités. Les formations de groupe, par exemple, sont longues et coûteuses, et mobilisent simultanément de nombreux employés. Par essence, cet enseignement est peu personnalisable, aussi les résultats sont moins bons que lors de formations individuelles. De plus, la présence d'un contrôle en cours de formation peut engendrer un stress et modifier le comportement de l'employé.

La formation individuelle s'impose donc comme la méthode la plus efficace, mais quelle entreprise peut en supporter les coûts ? Dans un contexte où l'employé change souvent d'entreprise, les nouveaux arrivants doivent régulièrement apprendre les connaissances de base. Mais il ne faut pas pour autant négliger la formation continue du personnel expérimenté. Le reporting est aussi un investissement important dans le cas de cours particuliers. Le choix des méthodes d'apprentissage et d'enseignement ne se fait pas sans compromis entre la quantité et la qualité, entre le coût et l'efficacité. C'est à ce moment qu'intervient le e-learning, l'outil idéal pour automatiser les formations, soulager les formateurs et obtenir de meilleurs résultats, comme l'ont démontré IBM et bien d'autres entreprises.

Priorité à l'efficacité

Presque toutes les entreprises ayant d'importants besoins en formation pour leurs employés souhaitent une solution de e-learning avec un retour sur investissement supérieur à 2 000 % et qui donne des résultats en l'espace de deux semaines. En 1996, IBM a créé une solution de ce type (Nucleus Research Note B#19, 2001. ROI Profile: IBM Mindspan Solutions, IBM Basic Blue) : la société a constaté que la formation de base de ses cadres, sur cinq jours, n'était plus suffisante pour transmettre sa culture, ses méthodes de gestion et sa stratégie. Nancy Lewis, directrice Management Development d'IBM, a donc décidé de développer le programme mondial de formation des cadres Management Training Program. Son initiative a rapidement porté ses fruits. Le choix du e-learning n'était pas de réaliser des économies, IBM **voulait avant tout une formation plus efficace. La société estime que les cadres qui gèrent eux-mêmes leur formation apprennent 25 % plus vite qu'avec les méthodes traditionnelles.**

Les nouveaux cadres d'IBM disposent désormais de 26 semaines pour étudier en ligne, à leur rythme, avant de se réunir pour un atelier de cinq jours. Cet atelier ne sert plus à transmettre les connaissances de base, car les cadres les ont déjà assimilées. Il traite désormais de sujets et problèmes plus complexes.

E-learning et centres d'appels

Contrairement à l'exemple d'IBM, les centres d'appels regroupent pour la plupart les conditions idéales pour enseigner plus efficacement des qualifications à l'aide du e-learning : la principale tâche des employés est en effet la communication, généralement associée à la vente ou à la résolution de problèmes en fonction d'objectifs définis. Les cadres doivent également diriger des employés, gérer des projets, administrer des budgets et optimiser les processus. Le système automatique d'enregistrement des communications dans les centres d'appels présente l'avantage de pouvoir centraliser et transmettre immédiatement des informations sur les aptitudes et les comportements qui relèvent de la formation. Quelle entreprise sait ce que ses cadres font de chaque minute de leur temps de travail, ce qu'ils disent, comment ils dirigent leurs équipes et conduisent leurs projets ?

Les faiblesses sont généralement découvertes une fois que le mal est fait, lorsqu'un client est déjà perdu ou qu'un budget est dépassé. Par contre, les résultats de l'apprentissage se vérifient directement, par la simple écoute des conversations enregistrées. Les centres d'appels ont une autre facilité, par rapport à la situation d'IBM : le matériel de formation est déjà en place. Les séquences de démonstration utilisées en formation peuvent être choisies et préparées rapidement et facilement. Il est donc facile et peu coûteux de regrouper des modèles de conversations, dont les exemples réels montrent aux participants comment réagir dans une situation précise.

Les avantages du e-learning

- Chaque employé décide où et quand se former. Il est plus motivé et plus réceptif que s'il devait suivre un enseignement après un rendez-vous, qui l'empêcherait de rester concentré.
- Les employés gèrent eux-mêmes leur formation, ce qui donne de meilleurs résultats : ils peuvent enregistrer des conversations et les transmettre à leur formateur, s'ils auraient aimé réagir différemment ou s'ils détectent un besoin de formation. Ils disposent également de modules pour s'améliorer dans certains domaines et atteindre leurs objectifs personnels.

- Les formateurs gagnent du temps, car les nouveaux employés reçoivent automatiquement les enseignements de base. Les cours de perfectionnement peuvent être organisés par équipes ou par services.
- Le succès de la formation est facile à apprécier. Chaque participant est évalué par des petits tests à la fin de chaque cours, et grâce à la consultation automatique, suivant certaines règles, des conversations enregistrées et des échanges d'e-mails.
- Le e-learning réduit les budgets de formation : les coûts d'occupation des locaux et les frais et temps de transports diminuent, et les formateurs peuvent consacrer plus de temps à des enseignements personnalisés.
- Les nouvelles informations sur les produits peuvent être transmises simultanément à de nombreux employés. Le système peut être programmé pour ne contrôler que les participants ont étudié le chapitre indiqué.
- Les ateliers et les enseignements personnels deviennent plus efficaces, car les bases ont déjà été assimilées individuellement.
- Les programmes de formation peuvent être personnalisés en fonction des besoins de chacun. L'employé peut choisir lui-même certains modules, ou recevoir à son bureau un e-mail du formateur lui indiquant quel chapitre étudier.
- L'écoute des enregistrements permet d'adapter rapidement certains aspects de la formation, pour proposer des séquences individuelles ou qu'une bibliothèque des meilleures pratiques de communication.
- Un système de e-learning permet de gérer plusieurs centres d'appels : les cours ne doivent être préparés qu'une fois. Le contrôle des formations suivies et des résultats est centralisé, de même que la répartition des formations

Le e-learning ne reste toutefois qu'un outil. Sa qualité dépend de celle du concept sous-jacent, des contenus et de la façon dont ils sont transmis.

Concept et stratégie

Comme toute bonne formation, un programme de e-learning doit procéder de manière systématique et ciblée. Il doit s'appuyer sur une combinaison appropriée de méthodes et d'outils, et sur des réunions ou ateliers réguliers avec les formateurs, conseillers pédagogiques et collègues. Les étapes suivantes ont fait leurs preuves :

1. Formuler le but de l'entreprise.
2. Comparer l'objectif du centre d'appels avec celui de l'entreprise. Ils ne doivent pas se contredire.
3. Formuler les objectifs de la formation : quels doivent être les aptitudes, les connaissances et le comportement des employés ? (Objectifs)
4. Analyser les aptitudes, connaissances et comportements actuels des employés. (Réalité) On pourra analyser les conversations enregistrées en fonction de critères donnés, ou entreprendre des sondages sur la satisfaction des clients, etc.
5. Identifier les différences entre les objectifs et la réalité : les « aptitudes manquantes »

6. Définir les méthodes de formation et d'enseignement (enseignements en ligne, base de connaissances, cours, etc.).
7. Élaborer la succession et les contenus des formations destinées aux différents groupes.
8. Réfléchir à la mise à disposition automatique des contenus et établir des règles. Définir dans le système d'enregistrement les conversations des employés à choisir comme exemple pour les formations (par exemple tous les enregistrements comportant une réclamation du client, une pause prolongée du dialogue, un accord pour rappeler le client ultérieurement, etc.).

Un objectif précis

La mise en correspondance des objectifs de l'entreprise et du centre d'appels peut sembler triviale, mais elle fait belle et bien partie des facteurs de succès de la formation. Ces deux objectifs ne sont pas toujours en harmonie, et peuvent faire échouer le meilleur des projets de formation avant même sa mise en œuvre. Il est également important de détailler les objectifs qualitatifs et quantitatifs et de les faire concorder. Des conflits risquent par exemple de survenir si un objectif est de traiter un nombre donné d'appels par heure (quantitatif), alors que les employés reçoivent la consigne de résoudre chaque problème dès le premier appel (qualitatif).

Ils auront alors du mal à décider s'il est plus important de traiter une quantité donnée d'appels ou de satisfaire le client dès le premier appel. Au final, ils essaieront de résoudre les problèmes rapidement, mais conviendront avec les clients de les rappeler ultérieurement lorsqu'ils seront pris par le temps. Ce nouvel appel sera alors comptabilisé comme un appel séparé. Les statistiques seront donc excellentes, mais le client sera mécontent et les coûts augmenteront.

Une solution adéquate d'enregistrement facilite la définition d'objectifs réalistes. L'analyse des statistiques permet d'identifier et de mesurer certains comportements, tandis que l'écoute ponctuelle d'une conversation par le formateur ne reflète qu'une petite partie des aptitudes des employés. Enfin, les sondages sur la satisfaction de la clientèle sont beaucoup plus coûteux qu'une solution d'enregistrement, alors que leurs résultats fournissent de précieux conseils.

Facteurs de succès

Des études prouvent que les principaux facteurs de succès des programmes de e-learning sont le traitement des contenus, la possibilité de personnaliser le lieu, le moment et le rythme d'apprentissage, ainsi que les tests et exercices. Autre facteur important, l'interactivité. Pour beaucoup, elle devrait être intégrée sous forme de chat avec des conseillers, de simulations et de tests interactifs corrigés dès qu'ils sont terminés. Le e-learning et les méthodes traditionnelles se rejoignent d'ailleurs sur ce point. Les mêmes conditions doivent être réunies pour motiver les participants : il leur faut de bonnes raisons de faire des efforts et ils ont besoin d'incitations. Les facteurs de motivation peuvent être intrinsèques : susciter la curiosité et augmenter la confiance en soi grâce à un apprentissage réussi. Les facteurs extérieurs ont également une grande importance. Citons des incitations positives comme une augmentation de salaire ou une promotion suite à la nouvelle qualification.

Exemple pratique

Un matin comme les autres dans un centre d'appels : Monique s'installe à son poste de travail, comme elle le fait depuis près d'un an. Elle fait partie des employés expérimentés de l'équipe, à temps plein, et prend comme d'habitude son premier appel de la journée. Elle travaille depuis une semaine sur un nouveau projet. Elle a déjà étudié les contenus en e-learning depuis son bureau, mais ne se sent pas encore assez sûre d'elle avec toutes ces nouveautés. Son interlocuteur a un problème technique et pose une question compliquée. Monique doit le faire patienter pour rechercher des informations dans le système, et il s'impatiente.

Monique propose un rappel par le chef d'équipe. Elle reste calme et aimable. Avant la fin de la conversation, elle appuie sur une touche de son clavier. L'appel est alors enregistré depuis le premier mot. Monique note dans un champ de commentaires : « Je n'ai pas pu répondre à la question concernant XY. Je n'ai pas trouvé les informations ». Elle décide de parler de cet appel au cours de l'atelier qualité en fin de semaine, et envoie l'enregistrement au formateur.

Toute l'équipe est présente lors de l'atelier. Chaque membre a envoyé au moins deux appels au formateur. Six enregistrements ont été choisis et préparés, et un collègue du service de gestion des produits a été invité pour répondre aux questions techniques. Le formateur fait écouter le premier appel. Vient ensuite le tour de Monique. Elle explique pourquoi elle a soumis cet enregistrement et écoute les réactions et les réponses.

Toute l'équipe peut ainsi donner son avis. Le formateur veille à ce que les règles de réponse soient respectées. Monique ne doit pas se justifier, mais laisser ses collègues exprimer leurs opinions. Libre à elle de mettre leurs conseils en pratique par la suite ou non. Le formateur intervient le dernier et félicite Monique pour son calme et son amabilité. Il lui demande s'il peut conserver cet appel dans la bibliothèque des meilleures pratiques.

De jeunes collègues posent des questions sur les comportements de communication, auxquelles Monique répond en partie par elle-même. Le formateur commente les points qu'elle n'a pas ou peu évoqués, et reprend les informations importantes concernant les clients délicats.

Il note les noms des employés qui souhaitent travailler sur ce module afin de le leur envoyer. Il en profite pour convenir d'un rendez-vous pour reparler de ce sujet. Le problème n'est pas encore entièrement réglé. Le chef de produit convient avec les employés de mettre des informations à leur disposition dans un délai de deux jours, et de les avertir par e-mail.

Conclusion

Face à des formations toujours plus longues et complexes, le e-learning se présente comme un excellent complément de la formation traditionnelle. **Ses principaux avantages sont des économies de temps et d'argent, une plus grande efficacité et de meilleurs résultats.** Les formateurs peuvent consacrer plus de temps aux employés, et mesurer rapidement l'efficacité de leurs méthodes. Il est facile d'analyser les améliorations dont bénéficient les clients. Il n'est pas nécessaire de faire intervenir un conseiller pédagogique pour une initiation à l'utilisation d'un nouveau produit. L'association du e-learning à des ateliers est par contre parfaite lorsqu'il s'agit de formations sur des comportements de communication.

Ce que l'on pensait il y a dix ans est désormais démontré scientifiquement : les cours par e-learning sont retenus trois fois plus facilement que les formations classiques. Ceci s'explique par l'autogestion de l'apprentissage. La responsabilisation de l'employé contribue largement à sa motivation. Il est donc particulièrement utile que les employés puissent accéder à une bibliothèque regroupant les différents modules de cours. Elle facilite le travail des formateurs et contribue à la motivation et à la fidélité des employés.

Le succès du e-learning tient en grande partie à ce qu'il est un apprentissage à la demande. L'utilisation des modules de savoir et d'information « just in time » et « just in place » va dans le sens du comportement humain de l'apprentissage, car elle optimise la motivation face aux problèmes. Une semaine plus tard, lors d'un cours, ces problèmes apparaissent plus lointains et plus banals que sur le moment, sous l'effet du stress. Les médias électroniques offrent des avantages quasiment impossibles à atteindre pour un formateur de centre d'appels : se trouver au bon moment auprès de l'employé qui en a besoin.