



Nestlé

Good Food, Good Life

case study

LE CLIENT

Pascal LARDEUX est eLearning Specialist pour l'ensemble du groupe NESTLE, leader mondial de l'agro-alimentaire.

Il a choisi d'implémenter la solution de l'éditeur MOS pour servir la formation développée par les Centres de Recherche et d'Application à destination de l'ensemble des personnels de Production du groupe.

Le générateur de contenus intégré dans la plateforme MOS Chorus permet en effet de développer rapidement et de façon simple des contenus eLearning professionnels correspondant aux besoins du terrain en confiant la main à des équipes délocalisées composées d'experts et de concepteurs pédagogiques.

La diffusion des modules est assurée elle aussi grâce à MOS Chorus dans des configurations souples et faciles à paramétrer.

BUSINESS ENVIRONMENT

NESTLE est un acteur global dans le secteur de l'alimentation et de la nutrition dont il détient le leadership mondial, et plus généralement dans les domaines touchant à "la nutrition et bien-être". Ses 285'000 salariés proviennent d'horizons très divers et exercent de nombreux métiers. Comme la plupart des marchés, l'agroalimentaire a subi le choc de la crise économique.

Pour un leader mondial comme NESTLE, l'alignement des compétences sur le business est un impératif d'autant plus contraignant que le groupe est constitué de nombreux métiers et qu'il s'appuie traditionnellement sur des valeurs fortes.

CHALLENGE

Problématique Formation/Compétences

La formation vise au développement des compétences pour soutenir la performance de chacun des nombreux métiers du groupe.

Elle vise aussi à relever un défi global. Il s'agit de favoriser une cohérence d'ensemble, une culture d'entreprise commune autour des 3 ambitions de NESTLE :

- Etre reconnue comme la compagnie leader en matière de nutrition santé et bien-être

- Etre une référence pour la performance financière à long terme
- Avoir la confiance de toutes les parties prenantes (salariés, clients, actionnaires, fournisseurs, environnement).

Projets et/ou besoins déclencheurs

Existant depuis de nombreuses années chez NESTLE, le eLearning a souvent pris la forme de "eReading".

Le premier besoin a été de mettre en œuvre une véritable offre eLearning, intégrée dans une approche de « blended learning », avec une proposition pédagogique de qualité.

L'occasion s'est rapidement présentée avec la demande d'assistance faite à la cellule eLearning par les Centres de Recherche et d'Applications en charge du support technique aux 450 usines du groupe.

Il s'agissait pour ces centres de fournir rapidement des contenus eLearning sur mesure à 150'000 collaborateurs potentiels dispersés dans le monde. La dimension d'autonomie était essentielle : les Centres de Recherche et d'Applications devaient pouvoir créer des dizaines de modules par eux-

mêmes à l'aide d'un outil que la cellule eLearning groupe mettrait à leur disposition.

Pour Pascal LARDEUX : "le besoin d'un outil auteur facile à prendre en main, puissant et compatible Scorm constituait donc une contrainte initiale forte. L'adaptation des parcours de formation aux nombreuses cibles différentes nécessitait de « granulariser » aussi finement que possible les contenus de formation, de façon à réduire la charge de localisation, chaque pays/zone étant en charge d'adapter ses parcours.

Par ailleurs, le nombre des langues utilisées dans le groupe oblige à disposer d'un processus de traduction simple et efficace pour les marchés."

SOLUTIONS

La solution MOS Chorus a été retenue pour la qualité de son générateur de contenus eLearning sur mesure full web.

"L'atout majeur de MOS Chorus est d'accompagner l'ensemble de la démarche de création des contenus, de façon souple et structurée, en granularisant finement les modules. Le résultat a convaincu les nombreuses équipes locales qu'il était préférable d'utiliser les modules ainsi développés plutôt que d'en développer séparément." Le générateur de contenus a par ailleurs facilité la collaboration entre les experts des Centres de Recherche et d'Applications et les concepteurs pédagogiques en charge de médiatiser ces expertises, les experts conservant la main pour maintenir les modules.

Ces développements de modules spécifiques par les Centres de Recherche et d'Applications ayant pris beaucoup d'ampleur, l'entreprise s'est naturellement tournée vers MOS Chorus pour en assurer la diffusion.

Plusieurs raisons ont présidé à ce choix.

À commencer par la parfaite intégration des contenus scormés dans MOS Chorus, même si ceux-ci peuvent être joués par toute autre plateforme eLearning compatible Scorm.

Ensuite : "la souplesse et la facilité de paramétrage de MOS Chorus ont été des atouts considérables dans des projets où il fallait avancer rapidement. MOS Chorus permet en effet de monter des pilotes, d'expérimenter, de tester de façon opérationnelle, de changer des processus de formation "pour voir" ...

NESTLE a aussi pu mesurer les implications de l'émergence du rôle de tuteur dans les nouvelles formations.

"Il y a en permanence plusieurs milliers d'abonnés à la plateforme, que l'on active ou désactive en fonction des formations qui se présentent."

La plateforme MOS Chorus a joué parfaitement son rôle d'outil de « prototypage » permettant à NESTLE de définir un ensemble de bonnes pratiques qui seront utiles dans l'implémentation de SAP LSO, le LMS qui a été retenu au niveau Corporate.

LES SERVICES ASSOCIES

L'autre atout de MOS Chorus tient en la largeur et la qualité de l'offre de services de son éditeur MOS. Bien qu'elle soit hébergée dans le centre de recherche du groupe NESTLE à Bussigny, il peut arriver que l'entreprise confie ponctuellement l'hébergement de contenus à MOS, ce qui permet un travail de développement collaboratif avec des partenaires extérieurs à Nestlé.

Le test des services – hébergement, support technique – a convaincu NESTLE qu'il ne fallait pas hésiter à les utiliser : "**Nous n'avons aucune raison de nous priver d'une disponibilité et d'une qualité de service irréprochable !**"

De fait le soutien de MOS aux équipes NESTLE est permanent, jusqu'à développer des modules eLearning sur mesure, dans des projets qui doivent être rapidement menés, ou à customiser de nouveau le portail apprenant lorsque la plateforme évolue.

LES BONNES PRATIQUES

La souplesse d'utilisation de MOS Chorus et de son générateur de modules eLearning a permis de mener de nombreuses expérimentations qui ont débouché sur un corpus de bonnes pratiques.

"Nous n'en avons jamais terminé en la matière, il s'agit d'un processus de progrès continu... Par exemple, nous avons développé un modèle pédagogique en 4 étapes : chaque unité d'apprentissage contient une introduction pour motiver les apprenants, une activité d'éveil pour mobiliser la capacité d'apprentissage, une page de cours pour la présentation des concepts et des exercices pour ancrer la compréhension et la mémorisation. »

La qualité pédagogique des formations techniques a augmenté grâce à l'approche eLearning : "Nous avons constaté qu'un module eLearning de bonne qualité contient un savoir-faire pédagogique qu'une rapide formation de formateurs occasionnels ne permet pas de maîtriser. Il suffit de leur montrer que l'utilisation de ces modules dans des sessions de formation en groupe crée une interactivité qui améliore considérablement la qualité de leur animation."

Les modules eLearning sont développés dans la seule langue anglaise, qui est la langue du groupe ; les pays peuvent les faire traduire s'ils le souhaitent, grâce à un processus on ne peut plus simple, facilité par la notion de « centrale de traduction » de MOS Chorus.

La nécessité d'un plan de communication et d'un dispositif d'accompagnement s'est aussi imposée. Les relais sur le terrain sont indispensables pour

montrer notamment aux utilisateurs comment intégrer les outils eLearning avant ou après les formations présentielles suivies.

L'effort porte maintenant sur le rôle que managers et tuteurs doivent jouer dans le soutien et le suivi des formations.



EXTENSION ET PERSPECTIVES

L'approche catalogue de modules eLearning sera poursuivie : tous les contenus sur mesure entrent dans un patrimoine qui peut être utilisé par tous les salariés concernés en se connectant sur la plateforme. Progressivement, ces modules cessent d'être seulement utilisés en libre service pour s'inscrire dans des parcours personnalisés de formation.

Si les formateurs n'hésitent pas à utiliser ces modules eLearning dans le cadre de formations présentielles, il est prévu que les sessions se diversifient progressivement : "Nous souhaitons associer eLearning et "action learning" pour accélérer la transformation des connaissances acquises par les salariés en compétences utiles au poste de travail. Nous prévoyons aussi de développer les formations en classe virtuelle actuellement délivrées avec Interwise... Avec la volonté de donner une plus grande visibilité au coach sur le parcours de formation de ses "coachés".

Ces perspectives sont sous-tendues par le projet "Training Architecture", une réflexion engagée depuis 2008 sur ce que devra être l'organisation de la formation du groupe NESTLÉ, avec la redéfinition des rôles local/global pour aligner au mieux les efforts de formation et découpler ainsi leur impact sur le développement des compétences des collaborateurs de NESTLÉ.