

Trois questions à Maryline Borri, manager au sein du pôle RH du cabinet de conseil Karistem

Actualité RH publié le 22/12/2015

Pourquoi de plus en plus d'entreprises déploient ou envisagent de déployer un LMS (learning management system) ?

Maryline Borri : Bien plus qu'un phénomène de mode, la transformation digitale des entreprises est en marche. Le déploiement de nouveaux outils tels que les LMS illustre cette tendance en matière de digitalisation des RH, en l'occurrence la gestion de la formation. De nombreuses entreprises sont en train de déployer ce type de solution. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, les dix leaders mondiaux se sont équipés au cours des trois dernières années d'un nouveau LMS ou sont en train de le faire. Les fonctionnalités d'un tel outil vont bien au-delà d'un simple catalogue en ligne. Côté utilisateurs, elles permettent d'aiguiller les collaborateurs vers les formations qui correspondent le mieux à leur grade ou à leur plan de carrière, un peu à l'image de célèbres sites d'e-commerce qui proposent des produits similaires à ceux que vous êtes en train de consulter ou que des internautes ayant le même profil que vous ont déjà acheté. Mais surtout, côté entreprises, les LMS permettent d'administrer de manière extrêmement fine toutes les données liées à la formation, quels que soient leurs contenus et les supports utilisés (en présentiel et/ou à distance). En théorie, grâce à l'exploitation de ces données, les entreprises peuvent ainsi proposer des programmes de formation de plus en plus adaptés aux besoins de leurs collaborateurs.

Quels sont les principaux acteurs de ce marché et quelles tendances observez-vous ?

Suite à une vague de concentrations ces dernières années, le marché des LMS est assez mature aujourd'hui, avec des éditeurs dont les solutions sont de plus en plus robustes. Si les *pure players* de la formation semblent quelque peu en perte de vitesse, les outils proposés par les éditeurs de gestion des Talents (Saba, Cornerstone...) ou de solutions RH intégrées (SuccessFactors, Workday...) se révèlent très performants selon les enjeux business et les contraintes réglementaires pesant sur la formation dans tel ou tel secteur. Aujourd'hui, la plupart des grandes entreprises optent pour un LMS en mode SaaS leur permettant de bénéficier des dernières innovations et autres mises à jour. Revers de la médaille, elles découvrent des contreparties non anodines : devoir re-tester son système tous les trois mois, reformer parfois ses administrateurs, etc. Dernière tendance que l'on observe : un certain nombre d'entreprises souhaitent aujourd'hui se doter d'un seul LMS au niveau groupe alors que, jusqu'à présent, beaucoup d'entre elles avaient déployé plusieurs outils dans chaque site ou filiale. Personnellement, je suis favorable à cette tendance du *one stop shop for learning* permettant à tous les salariés de retrouver l'ensemble des connaissances et savoir-faire au même endroit, avec le même outil et avec la même « expérience apprenant ». Au-delà des gains de productivité et d'efficacité apportés, c'est un réel avantage compétitif pour attirer et retenir les meilleurs talents.

Quels sont les principales erreurs qu'une entreprise doit éviter lorsqu'elle souhaite déployer un LMS ?

Tout d'abord, cela peut paraître évident, mais il ne sert à rien de déployer le LMS le plus performant du monde si le contenu des formations proposées ne correspond pas aux besoins des collaborateurs. Si le contenu et les supports ne sont pas adéquats, les salariés associeront le LMS à la faible qualité des formations. Ensuite, une erreur fréquente est de considérer un projet de LMS uniquement comme un projet RH. Ou, de la même manière, comme un projet informatique. Il s'agit d'un projet d'entreprise complexe, où toutes les fonctions et les employés sont concernés : parce que l'on forme sur tous les sujets et parce que tout le monde a des savoir-faire à transmettre. Enfin, une dernière erreur est de se focaliser sur le coût des licences et de support, qui ne représentent qu'une faible part du budget nécessaire à la réalisation du projet. En effet, il y a les coûts amont : mettre en place une gouvernance du système mais aussi de ses contenus, définir les processus-cibles, identifier qui va administrer mais aussi opérer le système, mettre en place si nécessaire des CSP d'opérations, etc. Et les coûts aval : migrer les données des anciens systèmes et les dé-commissionner, former les nouveaux opérateurs, communiquer vers les utilisateurs, etc. Tous ces coûts qui permettront au LMS d'être performant et adopté peuvent représenter jusqu'à 70% des coûts externes du projet. Pour une grande entreprise, un projet de LMS peut représenter au total plusieurs millions d'euros.