



Des formations pétillantes pour la force de vente

Coca-Cola Enterprises rafraîchit sa politique de formation à l'aide de Mohive eLPS

Bien qu'associée à l'une des marques les plus célèbres au monde, Coca-Cola Enterprises, Inc. (CCE) ne se repose pas pour autant sur ses acquis. Bien au contraire, la société considère comme un devoir le fait de développer de manière responsable sa ligne de sodas, pour remporter de nouvelles parts de marché. A cet effet, CCE a passé trois ans et dépensé plus de deux millions d'euros à analyser les tendances de ce marché et les habitudes d'achat des consommateurs. Objectif : développer une stratégie responsable pour augmenter les ventes de softs, et publier à l'attention de ses clients et fournisseurs, un rapport visionnaire intitulé « Open More Business ».

Coca-Cola Enterprises Ltd

Simon Baldry, Directeur Général de CCE, confie : « Nous sommes convaincus d'avoir trouvé la clé pour trouver de nouveaux potentiels sur cette ligne, grâce à une meilleure compréhension des consommateurs et de leur environnement d'achat.

Notre but est d'œuvrer avec nos clients pour simplifier l'expérience d'achat, afin de la rendre plus engageante pour les consommateurs et par là même plus fructueuse pour nos clients partenaires. »

« Aujourd'hui, si l'ensemble des consommateurs en Grande-Bretagne achetaient seulement une nouvelle boisson tous les quinze jours, alors,

le marché britannique gagnerait plus d'1,5 milliard d'euros d'ici à cinq ans. »

De grandes ambitions

Cet objectif volontariste a conduit CCE à modifier ses attentes vis-à-vis de sa force de vente, qui doit acquérir de nouvelles compétences et s'adapter au changement. Depuis toujours, CCE entretient une relation de confiance non seulement avec

La société

Coca-Cola Enterprises Ltd

Coca-Cola Enterprises, Inc. est le troisième embouteilleur indépendant de Coca-Cola dans le monde. En Grande Bretagne (GB), Coca-Cola Enterprises Ltd (CCE) emploie près de 4 500 collaborateurs répartis dans les sites de production, les bureaux régionaux et les dépôts, et ce en Angleterre, en Ecosse et au Pays de Galle.

CCE fabrique, vend et distribue en Grande-Bretagne les produits du groupe Coca-Cola suivants : Coca-Cola, diet Coke, Coke Zero, Fanta, Dr Pepper, Sprite, Schweppes, Schweppes Abbey Well, glacéau, Relentless, Powerade, Oasis et 5 Alive. Il assure également la fabrication, la vente et la distribution de Monster, Appletiser, Ocean Spray et CapriSun pour le compte d'autres marques.

www.cokecce.co.uk

son réseau de commerces de proximité, mais aussi avec les boutiques rattachées aux stations essence, les cantines, les bars et les clubs.

« Nous étions une sorte de service de livraison bien pratique pour nos clients, explique Helen Beecher, responsable de la formation et du développement Europe chez CCE : Aujourd'hui, nous jouons un rôle de conseil auprès de nos clients, pour leur apprendre à organiser leurs stocks, à décider des emplacements pour les produits ou encore à mieux gérer les associations nourriture / boissons dans les rayonnages. Cette fonction réclame une approche différente de la part de nos représentants, et implique une nouvelle façon de conseiller nos clients. »

Faire évoluer la stratégie de formation

CCE a toujours considéré le développement des compétences et l'acquisition de nouveaux savoirs comme des composants essentiels de la vie professionnelle, qu'il s'agisse de formations sur le lieu de travail ou de programmes d'apprentissage plus classiques. Traditionnellement, la plupart des formations destinées aux forces de vente consistaient en cours formels dispensés en salle, transposés ensuite sur le terrain, accompagnés par les managers, et encadrés par une variété de ressources, de briefings et de guides.

En 2009 pourtant, la société a décidé de revoir sa politique de formation, consciente que celle-ci devait évoluer pour accompagner efficacement les 450 représentants dans les changements qui étaient attendus de leur

part. Nos réflexions nous ont amenés à mettre en pratique le modèle 70:20:10 pour que l'apprentissage se fasse majoritairement (70 %) sur le lieu du travail, 20 % provenant du coaching et des retours d'autres collaborateurs tels que les managers, et les 10 % restant étant assurés par la formation traditionnelle en classe ou par des lectures.

Mohive eLPS touche au but

« En tant qu'entreprise, nous cherchons naturellement à nous développer, confirme Helen Beecher, mais dans un cadre responsable et avec efficacité, en offrant à chaque collaborateur une solution qui lui permette de progresser à son rythme et à laquelle il puisse accéder à tout moment. Le e-learning fait sans conteste partie du dispositif, et nous souhaitons acquérir une plate-forme qui offrirait la flexibilité nécessaire pour la création des contenus de formation. En outre, nous recherchons une solution qui nous permettrait de développer rapidement une variété de cours interactifs, d'encadrer les ateliers, de diffuser des contenus en ligne, et d'aider nos équipes lorsqu'elles se forment sur le terrain. Nous avons retenu Mohive eLPS. »

CCE propose désormais de multiples opportunités de se former, notamment en e-learning pour s'adapter au rythme de chacun, mais aussi des ressources et des cours suivis par un tuteur. En 2010, chaque collaborateur de CCE a ainsi reçu en moyenne plus de huit heures de formation.

“Grâce à Mohive, nous avons rapidement pu créer de nouvelles versions de ces modules qui soient plus adaptées aux groupes, en revoquant l’approche pour les rendre plus visuels et en les complétant par des discussions de groupe, des questions et des activités.”

Helen Beecher,

Responsable de la formation et du développement Europe chez CCE

Projets pilotes

Afin d’assurer le pilotage de Mohive eLPS au sein du groupe, Helen Beecher a utilisé la plate-forme pour créer six modules de e-learning. Quatre d’entre eux proposent des ressources sur les nouvelles approches commerciales promues par CCE, dans le cadre de sa stratégie « Open More Business ». Une partie traite d’ailleurs de la manière de conseiller et de travailler en partenariat avec les distributeurs. Les deux autres traitent du changement ; l’un s’adressant aux collaborateurs qui y sont confrontés, l’autre aux managers qui doivent l’accompagner.

Pertinence et possibilité de réutiliser les modules sont les premiers bénéfices de l’approche Rapid learning. Des sessions courtes abordant des compétences liées à la vente peuvent être créées pour adresser des compétences spécifiques à développer, et peuvent être réutilisées aussi souvent que nécessaire pour former de nouvelles équipes commerciales. Parallèlement, les cours dédiés au changement

sont utilisés par les collaborateurs en phase de transition. Un accent particulier a été mis sur la pratique, pour encourager les apprenants à mettre en application les principes dans leurs actions futures.

Coller à l’activité

« Je crois que nous avons développé une approche en termes de création de contenus qui correspond bien aux besoins de notre activité, se félicite Helen Beecher. Nous voulons créer des modules de e-learning qui s’intègrent à un dispositif d’apprentissage plus large, pas des modules oubliés sur un serveur quelconque. Nous attendons également de nos managers qu’ils encadrent le développement de leurs collaborateurs. Il était donc important de connecter les plans de développement individuel avec les ateliers et les formations en e-learning mises en œuvre par le département L&D (Learning & Développement). »

C’est notamment en adaptant les modules de e-learning existants comme outil de formation pour les

managers opérationnels que CCE est parvenu à atteindre cet objectif.

« Nous nous sommes rendu compte que les modules qui avaient été créés pour des apprenants individuels étaient utilisés par les managers pour animer des sessions de formation présentielle pour leurs équipes. Mais les interactions qui sont efficaces en mode individuel, comme le glisser-déposer ou le fait de cliquer pour faire apparaître d'autres écrans, sont beaucoup moins engageantes lorsqu'il s'agit d'un groupe. Les apprenants s'ennuient lorsqu'ils regardent quelqu'un d'autre interagir ! Grâce à Mohive, nous avons rapidement pu créer de nouvelles versions de ces modules qui soient plus adaptées aux groupes, en revoyant l'approche pour les rendre plus visuels et en les complétant par des discussions de groupe, des questions et des activités. Ce modèle « Observer/agir/reproduire » s'est avéré très efficace sur les sessions de groupe. »

En fait, Mohive eLPS s'est révélé extrêmement flexible pour concevoir l'ensemble des cours en ligne dont CCE avait besoin. Actuellement, près de 35 % des modules Mohive conçus par CCE sont destinés à des sessions de groupe, et traitent de changements qui concernent l'ensemble du groupe. Les 65 % restants couvrent

des cours individuels ayant trait au développement personnel ou professionnel. CCE prévoit également de réaliser en vidéo des briefings trimestriels des dirigeants et d'utiliser la plate-forme pour les diffuser en ligne.

Le bilan à un an

Après une année d'utilisation de Mohive, CCE a créé près de 15 cours et a ouvert l'accès à la plate-forme à l'ensemble des équipes L&D. *« Nous ne sommes qu'un ou deux spécialistes de la solution, »* concède Helen Beecher, tout en soulignant la simplicité de Mohive eLPS. *« Aucune compétence technique particulière n'est en effet nécessaire pour produire un contenu e-learning efficace sous Mohive, la plate-forme étant très simple à utiliser. Je peux créer très rapidement un cours de 10 à 15 minutes. En fait, n'importe qui pourrait concevoir un module basé sur une simple présentation PowerPoint, et le compléter en y insérant quelques exercices interactifs. Le système est également très simple à appréhender et le support clients Mohive s'est montré très réactif lors de mes quelques hésitations »*

À court terme, CCE devrait désigner une équipe pour assurer du conseil en formation et concevoir des cours en e-learning pour l'ensemble de la société, avec à sa tête un directeur

de la conception pédagogique. Ce projet s'inscrit dans une volonté de standardiser la formation à travers les filiales en Europe, pour permettre à CCE de comparer et de normaliser ses offres, d'assurer les traductions (ce qui est également permis par Mohive) et de garantir un niveau de qualité constant.

« Lorsque nous avons commencé à évoquer le e-learning, les réactions de la direction étaient pour le moins variées, conclut Helen Beecher. Mais à présent, de plus en plus de collaborateurs sont convaincus des possibilités offertes. Mohive nous fournit un moyen efficace de donner aux managers davantage de contrôle et d'agir sur la formation des collaborateurs qui composent leurs équipes. Au-delà de ça, je suis particulièrement fière de la façon dont nous avons conçu des parcours attractifs, et non de simples modules de e-learning isolés les uns des autres. En trouvant des moyens de relier nos cours à la stratégie globale du groupe, en les markettant en interne et en en assurant la promotion lors de conférences téléphoniques, nous avons suscité l'intérêt des collaborateurs et encouragé le développement de l'activité autour de nos produits. En cela, nous avons déjà remporté une partie de la bataille... »