

Conserver son avantage concurrentiel

First Consulting Group prend de l'avance avec le e-learning et de la collaboration

Etude de cas de retour sur investissement



Récapitulatif des résultats enregistrés

Sur les seules économies de coûts : un retour sur investissement de 215 % au cours de la 1^{ère} année, exclusivement concentré sur la suppression des déplacements des consultants et des instructeurs. Après l'investissement dans Centra Symposium, le seuil de rentabilité a été atteint en 6 mois et on a réalisé un retour sur investissement de 215 %.

Des avantages stratégiques

En plus des économies de coûts, FCG a identifié les avantages stratégiques potentiels suivants :

- Davantage de facturation – jusqu'à 6 millions d'euros de revenus supplémentaires obtenus en permettant aux associés de passer davantage de temps sur les sites clients
- Une réduction du taux de rotation des Associés – un recul de 1 % dans le taux de rotation permettra d'économiser 500 000 dollars par an sur les coûts liés aux recrutements, tout en améliorant la satisfaction du client
- La qualité du service et la satisfaction du client seront aussi améliorées grâce à un partage rapide des connaissances au sein de l'entreprise

First Consulting Group : Etude de cas de retour sur investissement

Partager des savoirs de façon harmonieuse et opportune est essentiel dans le secteur du conseil. Les technologies et les réglementations sont en perpétuelle mutation et une propagation réussie des informations à ce sujet revêt un intérêt capital. First Consulting Group (FCG) est une société spécialisée dans le conseil en système d'information, l'intégration et la gestion. Elle s'adresse tout particulièrement au secteur de la santé, à l'industrie pharmaceutique et à d'autres sociétés dont les activités relèvent des sciences de la vie. FCG a son siège à Long Beach, en Californie, et possède des bureaux dans les plus grandes villes américaines et européennes, Très dispersées géographiquement, les personnes travaillant pour FCG peuvent chacune nécessiter jusqu'à deux semaines de formation par an. Avec un total de plus de 2000 employés, cela représente un nombre considérable de déplacements, d'heures de formation et une quantité impressionnante d'informations devant atteindre un grand nombre de personnes.

Acquérir des compétences essentielles, rester informé des dernières évolutions et partager avec ses collègues les bonnes pratiques, telles sont les exigences de ce secteur hautement concurrentiel. FCG avait besoin d'une solution capable de fournir une formation de premier ordre tout en étant rentable. Préserver les marges bénéficiaires et la disponibilité des consultants étaient deux autres exigences. Tout ceci appelait la distribution d'un maximum d'informations dans un minimum de temps, ainsi que la réduction du nombre de voyages liés à la formation et du temps passé loin des clients. Ainsi, en 1998, le groupe a eu recours à Centra Symposium™ pour son programme de formation en classe virtuelle. FCG a rapidement adopté cette solution et utilise désormais Centra pour atteindre nombre de ses objectifs.

« Centra Symposium est un composant essentiel de notre stratégie de e-learning. Les fonctions de partage d'applications, d'interactivité et de voix-sur-IP nous permettent de former nos associés plus rapidement et plus efficacement qu'avec les méthodes traditionnelles. »

Mark West

Directeur chargé de l'évolution des carrières
First Consulting Group

Centra en action

Mark West, le Directeur chargé de l'évolution des carrières, est à la tête du projet Centra. « Au départ, nous nous sommes adressés à Centra afin de permettre une diffusion rapide des actualités de l'entreprise auprès de nos Associés », explique-t-il. « La réussite que nous avons rapidement enregistrée avec le logiciel nous a incités à recourir également à Centra pour faciliter le processus d'orientation des nouveaux Associés ». Embauchant des centaines de nouveaux employés chaque année, la diffusion rapide d'informations sur des compétences telles que la réception des messages électroniques et la consultation des messages vocaux est essentielle. Depuis juin 2000, 250 employés ont suivi le séminaire d'intégration. Ils sont maintenant opérationnels immédiatement, et prêts à se charger de missions de conseil. Auparavant, le jour de leur arrivée, les associés

recevaient des informations dans les bureaux régionaux ; celles-ci leur étaient dispensées par le responsable du bureau. Certains ne recevaient aucune formation avant la 3^{ème} ou 4^{ème} semaine passée au sein de la société et devaient alors se rendre dans un des centres de formation de l'entreprise pour la suivre. Dans le premier cas, le risque était qu'ils reçoivent un message incomplet ou inadéquat. Le retard dans la formation pouvait être frustrant pour les nouveaux associés et leurs responsables de projets. Une méthode de formation harmonisée et opportune les rend désormais plus productifs, et leurs services sont facturables parfois 3 à 4 semaines plus tôt.

FCG avait besoin d'une solution permettant à des associés géographiquement distants de partager des savoirs, ainsi que d'un forum pour les distribuer. La solution prit la forme d'une session Centra hebdomadaire appelée « Knowledge Fridays » (les vendredis du savoir). Il s'agit de sessions thématiques de 45 minutes environ. Les sujets concernent aussi bien les évolutions de la réglementation dans les industries de la santé et de la pharmacie, que les nouvelles technologies, la politique de Ressources Humaines et les processus de facturation. En recourant à cette solution, Mark West estime que des informations cruciales sont distribuées aux associés trois fois plus vite qu'auparavant. Les présentations sont prises en charge par des médecins et des leaders d'opinion de la société. *« Nos médecins se contentent de préparer leur présentation sur PowerPoint, de planifier la session, et c'est diffusé avec Centra. »* La fonction d'enregistrement de Centra est pratique elle aussi : les associés ne pouvant participer à la session en live peuvent tout simplement repasser la session enregistrée au moment de leur choix.

Atteindre des objectifs stratégiques

Les parrains du projet sont Luther Nussbaum, PDG de FCG et Patricia Robinson, vice-président chargé du Capital intellectuel. *« Centra nous a aidés à atteindre nos objectifs stratégiques : partager les bonnes informations au bon moment avec nos associés, pour mieux servir nos clients »* explique Patricia Robinson. *« En utilisant cette solution comme l'une de nos plate-formes, nous sommes en mesure de fournir des opportunités d'apprentissage juste à temps à nos consultants, et de les faire progresser rapidement. Ce qui a fortement réduit notre cycle de vente et nous a permis d'atteindre de meilleurs résultats pour le bénéfice de nos clients. »*

Les bénéfices nets de l'utilisation du Net

En déployant Centra, FCG a réalisé d'importantes économies. En incluant dans le coût total de possession les frais de fonctionnement et d'assistance, Centra a été amorti en 6 mois et a généré un retour sur investissement de 215 % simplement sur les dépenses évitées. En raison des avantages stratégiques de cet investissement, FCG s'attend encore à une nette augmentation de ces résultats. Parmi les bénéfices obtenus, FCG peut citer :

- **Une utilisation accrue des associés.** D'après Mark West, le passage au e-learning a également permis d'augmenter de 2% le potentiel de facturation par Associé. Les cours traditionnels ont désormais un format mixte. Par exemple, le cours « High Impact Presentation Skills » nécessitait auparavant deux jours de formation. Maintenant, il est composé d'une session Centra de deux heures et d'une journée de formation traditionnelle. L'utilisation de ces programmes mixtes performants a permis aux Associés de consacrer à leurs clients le temps gagné sur les formations. Ce qui a généré pour FCG 6 millions d'euros de revenus annuels supplémentaire.

- **Un avantage concurrentiel** a été développé grâce au partage des connaissances métier entre les Associés. La participation aux « Knowledge Fridays » permet en effet aux Associés de partager davantage leur savoir-faire et de rester informés plus régulièrement, plus rapidement et en plus grand nombre, sur des sujets d'intérêt majeur pour leurs clients. *« Grâce à la fonction de partage d'applications de Centra, les sessions sont plus efficaces que lorsque nous recourons à notre précédente méthode, la téléconférence, associée à l'envoi d'une présentation PowerPoint par courrier électronique »*, ajoute Mark West.
- **La fidélité des associés** a fortement augmenté, grâce aux opportunités de formation plus nombreuses. Mark West estime que la rotation de personnel a diminué de 1 % (pour information, les coûts directs de remplacement d'un associé se montent à 25 000 dollars). Mais, ce qui est plus précieux encore pour FCG, c'est la conservation d'Associés bien formés au sein de l'entreprise. C'est cela qui permet en effet le maintien d'une relation durable avec le client et donc sa satisfaction.
- **Les clients potentiels** comprennent la valeur du partage du savoir au sein d'une société de conseil. Lorsqu'on l'interroge au sujet de cette approche, Mark West explique *« FCG peut répondre avec confiance, en détaillant des méthodes de formation efficaces et le recours aux classes virtuelles de Centra, en plus de l'intranet et des autres outils qui permettent aux associés de FCG de partager leurs connaissances sur le projet »*. Il est convaincu que FCG acquiert de nouveaux clients en leur offrant un service supérieur, des associés bien informés et un leadership technologique.

A vos marques, prêts, partez !

Voici quelques conseils vous permettant de capitaliser sur la mise en œuvre de Centra afin que votre société atteigne les meilleurs résultats possibles et adopte rapidement le e-learning.

FCG a effectué le lancement de ces nouvelles pratiques via son Intranet, et a publié un article dans le mensuel d'information interne. Mark West a fait parvenir aux Associés le logiciel accompagné de ses instructions. Lors de la conférence annuelle de la société, un kiosque a été mis en place par le service chargé du Développement des Carrières. Il remettait des écouteurs, fournissait des guides d'utilisation et présentait le produits aux participants. L'événement a rencontré un succès tel que cette année, le personnel de Centra y participera également.

Quelques-uns des défis auxquels Mark West a dû faire face lors de l'adoption de la solution sont :

- Le directeur des technologies de l'information s'inquiétait à propos de l'impact de Centra sur le réseau FCG, de la compatibilité avec l'environnement matériel (les ordinateurs portables des Associés, par exemple) et le degré de support dont pouvait bénéficier le produit dans un réseau aussi dispersé. Mark West s'est mis en relation avec le service informatique pour procéder à une « évaluation de l'adéquation du réseau » destinée à estimer l'impact réel sur le réseau LAN, à tester le logiciel sur chaque configuration d'ordinateur portable et à former au produit le service d'assistance interne. Les performances de Centra ont apaisé toutes les craintes, dans la mesure où le fonctionnement avec les ordinateurs portables distants des associés s'est avéré satisfaisant, et sans aucun impact néfaste pour le réseau.

- La direction générale s'inquiétait de la façon dont des formations de qualité allaient pouvoir être offertes dans le monde virtuel. Ils se montraient sceptiques quant à la technologie. Mark West a travaillé directement avec eux à l'identification d'une première opportunité de formation qui n'aurait pas été possible autrement, étant donné leurs contraintes de déplacement et d'agenda. Il a alors été prouvé sans aucune difficulté que Centra était en mesure de fournir une solution efficace pour apprendre et partager des savoirs.

Adopter maintenant, adopter souvent

FCG a une longueur d'avance sur ses concurrents pour avoir adopté précocement une infrastructure d'apprentissage par Internet. Pour commencer la mise en œuvre du e-learning dans votre entreprise, identifiez les objectifs stratégiques, intégrez la technologie, formez, et abordez les questions culturelles tout en vous concentrant sur les réussites en matière de constitution et de mesure. La plupart des sociétés enregistrent des résultats positifs entre 6 et 12 mois après la mise en place, parfois moins.

Avec des économies de plus de 700 000 dollars pour 2000, les résultats de FCG sont impressionnants. Les prévisions de cette année ciblent 650 000 dollars d'économies supplémentaires réalisées grâce à une augmentation de 35 % de l'utilisation de Centra. Les avantages continuent de croître tandis que Centra est déployé pour permettre le transfert de savoirs et les stratégies d'apprentissage, améliorant ainsi la compétitivité et les résultats financiers de FCG. Bénéficier de la bonne information au bon moment permet aux Associés de FCG de rester « au courant », d'informer rapidement leurs clients des dernières évolutions et de leur fournir ainsi le meilleur service possible -- des points d'une importance cruciale sur le marché hautement compétitif du conseil.