

Cas d'utilisation Coca-Cola FEMSA

Coca-Cola FEMSA forme 850 employés en leadership grâce à la méthode game based learning

La compagnie contribue à la transformation de l'entreprise et parvient à améliorer son organisation et sa capacité de leadership.



■ **Entreprise :** Coca-Cola FEMSA.

■ **Secteur :** Boissons.

■ **Détails du programme :**

Employés : **850** 

■ **Défis :**

Soutenir la transformation et la réorganisation mise en œuvre par l'entreprise au sein de ses départements ces dernières années.

Renforcer les compétences de leadership des 850 cadres ou responsables d'équipes des 21 usines de mise en bouteilles que possède l'entreprise au Mexique.

Proposer une formation différente et innovante, capable de motiver les employés et d'améliorer leur engagement.

■ **Solution :**

serious game de leadership et de gestion d'équipes.

■ **Résultats :**

100 % Taux de finalisation.

99 % Taux de recommandation.

100 % Taux d'applicabilité.



Coca-Cola FEMSA mise sur le leadership

Coca-Cola FEMSA est la plus grande entreprise de mise en bouteilles publique du système Coca-Cola au monde. Depuis son siège au Mexique, elle opère dans dix pays, possède 64 usines et répond chaque jour à la demande de plus de 381 millions de personnes. Grâce à ses 2,8 millions de points de vente et ses 324 centres de distribution, elle produit et distribue des boissons comme Sprite, Fanta, Lift ou Coca-Cola, et facture près de 10 milliards de dollars par an.

L'histoire de Coca-Cola FEMSA est marquée par le leadership. Pour rester une entreprise innovante, capable d'affronter les défis du futur, la direction des ressources humaines a choisi de renforcer les compétences de ses leaders et de les aider à gérer leurs équipes. Cette stratégie est non seulement destinée à doter ses employés de nouveaux outils, mais encore à aider l'entreprise à maintenir son leadership dans le secteur de la production et de la distribution de boissons.

« Ces jeux virtuels donnent aux collaborateurs la possibilité d'apprendre de façon presque implicite. L'heure était venue pour nous d'emprunter un nouveau cap en matière d'offre de formation. »

Betsy Ninco | Responsable du développement des compétences chez Coca-Cola FEMSA.

Défi : contribuer à la transformation de l'entreprise et former 850 employés

Dans le cadre de leur mission, qui consiste à maintenir les employés toujours formés et à soutenir les objectifs stratégiques de Coca-Cola FEMSA, les responsables des ressources humaines devaient faire face à trois grands défis :

- **Étayer la récente transformation et réorganisation de la compagnie.** Ces dernières années, l'entreprise s'est engagée dans une importante modification de la structure des départements et de l'organisation de ses usines de mise en bouteilles. Ainsi, des départements qui étaient auparavant indépendants (comme ceux de « production », de « maintenance » et de « qualité ») sont désormais intégrés dans une seule et même unité organisationnelle. Le challenge de la direction des ressources humaines était donc de soutenir, à travers un programme de formation, cette importante transformation au sein de l'entreprise.

- **Renforcer les compétences de leadership des employés.** Pour répondre au premier challenge, l'entreprise s'est rendu compte qu'elle devait doter ses employés de nouveaux outils pour la gestion des équipes et l'organisation. La transformation de la compagnie devait par ailleurs s'accompagner d'une transformation de ses leaders. Le challenge consistait à renforcer, transférer et intérioriser les compétences de leadership des 850 cadres ou responsables d'équipes travaillant dans les 21 usines de Coca-Cola FEMSA au Mexique.

« Avec les jeux vidéo, vous pouvez atteindre plus de monde, de façon simultanée et bien plus rapidement que si vous organisiez des cours présentiels. »

Betsy Ninco | Responsable du développement des compétences chez Coca-Cola FEMSA.

- **Proposer une formation innovante, efficace et différente.** La compagnie souhaitait s'orienter vers une modalité de formation qui pourrait attirer et séduire ses employés, capable de les surprendre, de renforcer leur engagement et d'accroître l'interaction avec les contenus. Coca-Cola FEMSA, consciente que les modalités d'apprentissage sont en pleine transformation, voulait offrir à ses employés un format différent, innovant et attrayant, susceptible de briser la monotonie des cours présentiels.





Solution : la méthode game based learning

Pour relever tous ces challenges, Coca-Cola FEMSA a incorporé à ses programmes de formation le jeu sérieux (*serious game*) sur le leadership et la gestion d'équipes Pacific. Il s'agit d'une aventure graphique dans laquelle les employés doivent apprendre à diriger leur équipe pour construire une montgolfière qui leur permettra d'abandonner l'île déserte sur laquelle ils ont naufragé.

Ce jeu vidéo ne présentait pas moins de trois avantages :

- **Des contenus d'une excellente qualité.** le jeu vidéo a été élaboré à partir de centaines d'entretiens avec des experts internationaux, des PDG et des cadres supérieurs du monde entier pendant plus de 12 ans. Le résultat : des contenus de la plus haute qualité pour apprendre à gérer une équipe à haut rendement, déléguer des tâches à ses collaborateurs, fournir un *feedback* ou motiver ses employés. Et ces astuces, conseils et outils s'accordaient à la perfection avec les besoins de transformation de Coca-Cola FEMSA et son désir de renforcer les compétences de leadership de ses cadres.
- **Un simulateur puissant pour garantir une mise en pratique.** Le *serious game* contient un simulateur qui reproduit les conditions de la vie réelle et permet aux employés de s'exercer dans un environnement sécurisé. Les apprenants peuvent ainsi mettre en pratique ce qu'ils ont appris, et l'appliquer ensuite dans leur activité quotidienne au sein des usines de mise en bouteilles Coca-Cola FEMSA. Le jeu permet donc un « apprentissage par la pratique » (*learning by doing*) ou « apprentissage par l'expérience » (*experiential learning*).
- **La gamification pour motiver et surprendre les employés.** Basé sur la méthodologie *game-based learning*, le jeu vidéo utilise toutes les techniques de la gamification (mise en récit, classements, points...) pour augmenter l'engagement des employés et améliorer l'expérience pédagogique. Les apprenants se voient dès le départ plongés dans une aventure aux contenus interactifs qui les motive à terminer le cours.

« Nous avons constaté son impact sur la gestion des managers, leur communication et leur collaboration, ce qui en définitive influe sur leur travail quotidien et leurs indicateurs ».

Ana Paola Tapia | Responsable de formation dans les usines Coca-Cola FEMSA.

Taux de finalisation :



Taux de recommandation :



Taux d'applicabilité :



Résultats : de meilleurs leaders et une meilleure organisation

Les résultats montrent que grâce à Pacific, la compagnie est parvenue à motiver et impliquer ses employés dans la formation. Le jeu vidéo a obtenu un taux de finalisation de 100 %. D'autre part, 99 % des apprenants ont affirmé qu'ils le recommanderaient, et 100 % ont assuré que ses contenus étaient applicables à leur activité quotidienne.

La formation a également eu un impact important sur l'organisation, et est parvenue à soutenir les objectifs stratégiques de Coca-Cola FEMSA. Les sondages portant sur l'ambiance de travail ont montré que l'évaluation, par les employés, de leurs supérieurs directs, s'est améliorée de deux points sur les deux dernières années (de 78,5 en 2015 à 80,6 en 2017), tandis que leur évaluation de l'ambiance de travail s'est accrue de 3 points (de 79,7 à 82,9).

D'autres sondages externes, notamment l'indice de santé organisationnelle (Organizational Health Index, OHI), confirment également l'impact positif de la formation sur l'entreprise. Sur l'ensemble des indicateurs analysés, celui du leadership a augmenté de plus de cinq points (de 80 en 2016 à 85 en 2017), ce qui démontre que les efforts de la direction des ressources humaines ont porté leurs fruits en aidant l'entreprise dans sa transformation et son pari pour forger les nouveaux leaders du XXI^e siècle.

« Ils ont trouvé cela très amusant. Dès le début, ils étaient tellement passionnés par le jeu, qu'ils le finissaient très vite, mais tout en assimilant des outils, des concepts et des compétences de leadership. »

Betsy Ninco | Responsable du développement des compétences chez Coca-Cola FEMSA.



Annexe

Coca-Cola FEMSA: comment réussir l'implantation d'un programme de formation à base de jeux vidéo ?

Pour veiller au succès de la plateforme de Game Strategies, l'équipe des ressources humaines de Coca-Cola FEMSA a conçu une stratégie lui permettant de s'assurer que les employés comprenaient le jeu, se sentaient intéressés et parvenaient à en apprendre et assimiler les contenus. En ce sens, il est possible de distinguer six stratégies qui ont contribué à amplifier la réussite de Pacific :

1 - Efficacité de la campagne de communication sur l'aventure

L'entreprise a fait de grands efforts pour « vendre » les avantages et les bénéfices de son initiative. Au sein de chaque usine de mise en bouteilles, des groupes de 20 à 30 employés ont ainsi été réunis dans le cadre de séances de lancement (*kickoff*), dans lesquelles on leur expliquait en quoi allait consister la formation, comment elle allait être mise en œuvre et pourquoi celle-ci était importante pour eux.

Tout le processus de communication de Coca-Cola FEMSA insistait sur l'idée de voyage et d'aventure, et suivait les grandes lignes du scénario du jeu vidéo. Le programme de la formation, par exemple, a été distribué sous forme de petits coffres qui contenaient des messages dans une bouteille (comme si celle-ci avait été trouvée sur une île). Et puis, à l'occasion de la cérémonie organisée pour le lancement, les employés ont reçu une carte d'embarquement sur laquelle apparaissait le nom d'utilisateur et le mot de passe qui leur permettraient d'accéder au jeu. Grâce à cette importante tâche de communication, les responsables de ressources humaines sont parvenus à impliquer et mobiliser les employés autour de l'idée d'aventure associée à Pacific.



« Nous voulions que les gens puissent s'amuser. Qu'ils s'impliquent moins sur les aspects théoriques ou conceptuels, et se laissent porter par le dynamisme, l'expérience partagée d'un apprentissage différent. »

Betsy Ninco | Responsable du développement des compétences chez Coca-Cola FEMSA.

2 - Stimulation d'une saine concurrence

Pour tirer le meilleur parti de cette initiative, les responsables de la compagnie ont décidé d'encourager la concurrence entre les employés des différentes usines. D'une part, une compétition a été créée entre les 21 usines et les postes les plus seniors de l'entreprise. Cette compétition avait pour but d'identifier les meilleurs leaders Coca-Cola FEMSA du pays.

D'autre part, l'entreprise a créé d'autres compétitions au sein de chaque usine de mise en bouteilles. Les responsables des ressources humaines, utilisant les outils du propre jeu, diffusaient les classements avec une certaine périodicité pour encourager les employés à poursuivre leur progression dans Pacific. Ces classements avaient pour objectif d'identifier les meilleurs leaders de chaque usine.



3 - Temps limité et messages de rappel

Le projet de Coca-Cola FEMSA était très ambitieux : il s'agissait de former 850 employés au sein de 21 usines de mise en bouteilles réparties dans tout le Mexique. Sur un si grand nombre d'apprenants, il était important de contrôler parfaitement le temps, afin de veiller à ce que tout le monde suive toutes les étapes de la formation. Pour y parvenir, l'entreprise a établi une limite de 2 mois pour terminer Pacific (une échéance qui donnait suffisamment de flexibilité, mais pas trop) et s'est assurée d'envoyer des messages de rappel toutes les semaines.

4 - Apprentissage hybride ou « blended learning »

Pacific a été utilisé dans le cadre d'un programme de formation de leadership qui incluait d'autres initiatives. Le jeu vidéo n'était qu'un point de départ et un élément de motivation, qui devait servir de tremplin aux cours présentiels et aux ateliers pratiques qui suivraient. L'aventure de ce *serious game* était également l'occasion de regrouper l'ensemble du programme de formation autour d'un seul et même axe thématique. Coca-Cola FEMSA est ainsi parvenue à utiliser le jeu vidéo dans le cadre d'un apprentissage hybride (*blended* ou *b-learning*) afin d'augmenter l'efficacité et l'impact pédagogique de la formation.

5 - Responsabilité partagée

Pour s'assurer que tous les employés terminent la formation, Coca-Cola FEMSA a conçu un système intelligent de responsabilités partagées de bas en haut. Chaque personne était responsable de terminer sa formation et n'obtenait pas son diplôme tant qu'elle n'avait pas tout terminé à 100 %, à savoir le jeu et les cours présentiels.

De plus, les responsables des équipes ne devaient pas se contenter de terminer leur formation, mais encore s'assurer que tous leurs collaborateurs en avaient fait de même. Cet itinéraire hiérarchique en sens ascendant finissait au niveau du propre directeur de la compagnie. Il était ainsi possible d'impliquer les postes les plus seniors dans la réussite de la formation, et d'associer ainsi leur succès à celui de leurs collaborateurs (et vice versa).

6 - Récompenses

Les meilleurs leaders (ceux qui obtenaient le plus de points au jeu vidéo) étaient récompensés par des prix symboliques qui servaient à augmenter plus encore la motivation des employés. Les dix meilleurs de chaque usine se voyaient remettre un pin et une médaille en guise de récompense de leurs efforts et comme reconnaissance publique au sein de Coca-Cola FEMSA.

