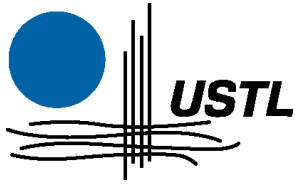


UNIVERSITE DE LILLE 1



Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines

Dossier réalisé par :

GOTTRAND Séverine

QUEANT Vanessa

Sous la responsabilité de :

Pierre LOUART

Stratégies Ressources Humaines



2002 / 2003

En quelques années la fonction Personnel se transforme en fonction Ressources Humaines. Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques.

La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse la place à la perception du personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Aussi, la fonction a pris une dimension stratégique. Par conséquent, le DRH doit aujourd'hui mettre en place **un management stratégique des ressources humaines**.

Le capital humain comme levier essentiel de la réussite de l'entreprise est un discours qui fait son chemin dans les écoles de management mais aussi dans les organisations les plus matures. Les meilleurs spécialistes s'accordent ainsi sur la valeur de l'intelligence globale de l'entreprise.

La formation, en tant que levier majeur du développement de ce capital, devient alors un sujet qui intéresse au-delà du simple discours intellectuel et social. Elle est et devient un enjeu de compétitivité. Mais pour servir mieux encore l'entreprise, elle se doit d'être à la hauteur des ambitions qu'elle porte : rapidité, flexibilité, efficacité, rentabilité.

Pour y faire face, le système traditionnel conditionné par l'unité de temps, d'espace et de lieu est inefficace. **Le e-learning s'impose donc comme concept conquérant et incontournable**. Cependant celui-ci présente certaines limites, qui obligent les entreprises à se poser les bonnes questions avant de se lancer dans cette démarche innovante.

I - Le management stratégique des Ressources Humaines

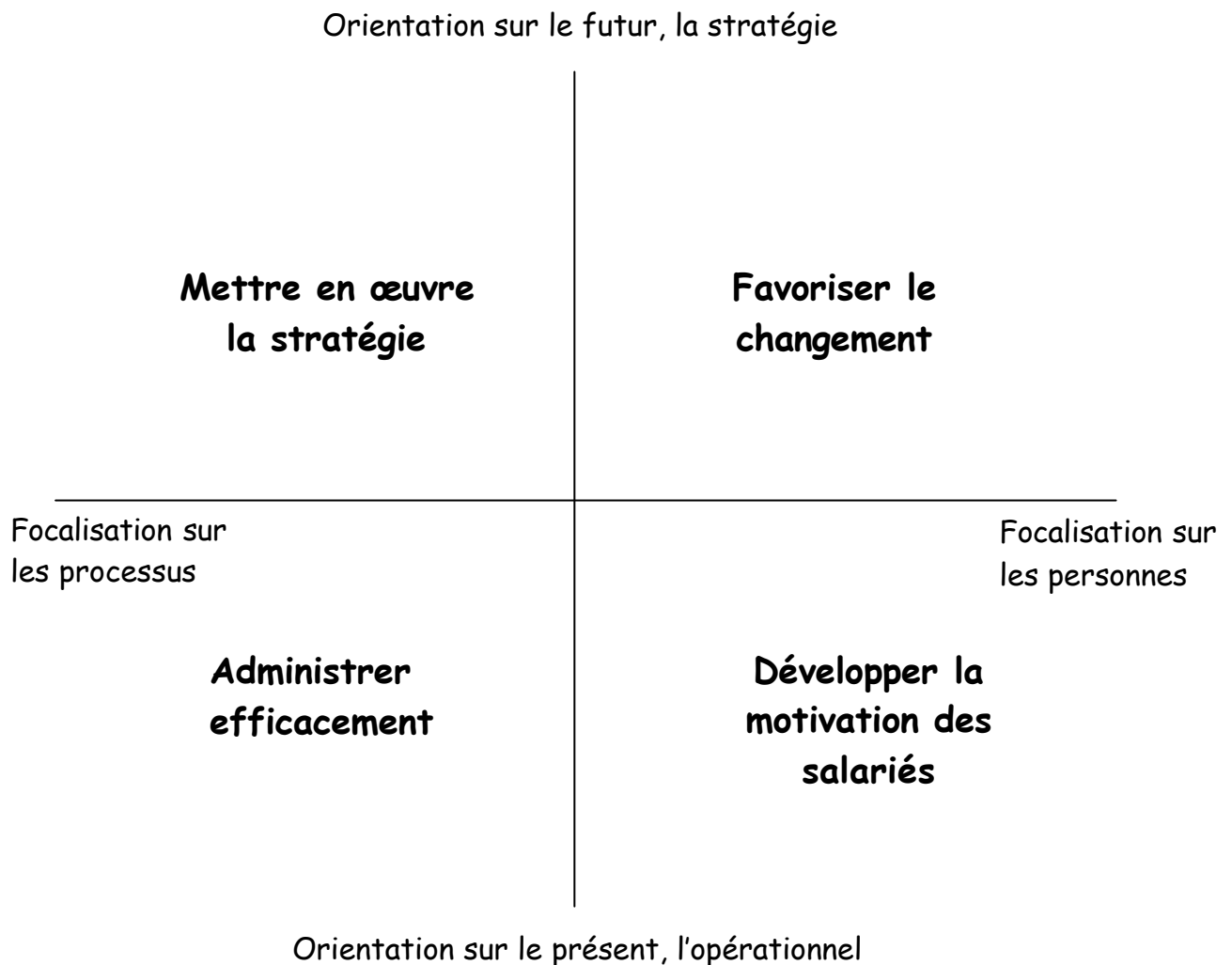
1) La stratégie au sein de la RH

« Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise ? » : il s'agit aujourd'hui de l'enjeu de la gestion des Ressources Humaines.

L'Américain Dave Ulrich a tenté, voici plus de dix ans, de conceptualiser avec pragmatisme une Direction des Ressources Humaines en divisant le travail de celle-ci en quatre missions.

Une **mission stratégique**, où la DRH accompagne le business ; une **mission de conduite du changement** ; un **rôle de « facilitateur »**, où la DRH se concentre sur l'individu (comment il est recruté, intégré, formé...); et un **rôle de gestion administrative** (paie, régimes de prévoyance...).

La performance globale repose sur la performance des DRH dans ces quatre domaines.



Son schéma permet de se faire une idée précise des problématiques qui se posent à la DRH :

↳ **Développer la motivation des salariés :**

Le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes. Les « 5E » : besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute et d'éthique retiennent toute l'attention car ils conditionnent le développement durable de l'entreprise. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources et compétences qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

↳ Administrer efficacement :

Etre un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique et l'architecture client-serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information Ressources Humaines). Avec intranet, le salarié participe plus directement à sa gestion administrative.

Aujourd'hui, le DRH occupe encore plus de la moitié de son temps à l'administration du personnel. Avec les NTIC, le DRH pourra davantage se consacrer à la gestion du changement et au développement de la stratégie.

↳ Mettre en œuvre la stratégie :

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix à court terme qui pourraient être destructeurs de valeurs sur le moyen et long termes.

↳ Favoriser le changement :

Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux et efficaces, à mettre en œuvre une culture de changement et de transformation.

Ainsi, elle doit pratiquer une véritable veille sociale de manière à être au fait des nouveaux procédés ou organisation permettant d'améliorer son mode de fonctionnement et ainsi contribuer à la performance de l'entreprise.

La maîtrise du concept de gestion stratégique des ressources humaines suppose la compréhension de la notion de **stratégie**.

Ce concept ne date pas d'hier. Déjà , plus de cinq cents ans avant J.-C., le philosophe chinois Souen-tseu, auteur de Ping-fa , décrivait l'art de la stratégie

militaire comme une pratique visant, par l'analyse et le calcul, à élaborer des manœuvres avant le début des combats et à assurer l'acquisition des aptitudes nécessaires à l'action stratégique.

Cependant, les approches de la gestion des ressources humaines centrées sur la notion de stratégie ne sont apparues que récemment.

Une des définitions qui relie le mieux la notion de stratégie à celle de la gestion des ressources humaines s'énonce ainsi : « Moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure, des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables que lui offre son environnement, tout en réduisant au minimum l'impact des contraintes externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs » .

Cette définition fait référence à la nécessité dans laquelle se trouve l'entreprise d'assurer **l'adéquation de ses ressources humaines** avec, d'une part, **ses objectifs fondamentaux** et, d'autre part, **les divers processus, structures et moyens** mis en œuvre au sein même de la gestion des ressources humaines.

Au travers de leur management stratégique, les entreprises voient les ressources humaines comme le moyen d'accroître leur compétitivité. Le premier pas d'une stratégie ressources humaines est de la mettre en parallèle avec les priorités de l'entreprise et de combler les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée.

2) Qu'est-ce qu'une innovation ?

La rapidité de l'évolution des technologies des produits et des marchés, la vivacité de la concurrence internationale et les transferts internationaux de technologies sont trois raisons qui rendent l'innovation nécessaire.

Si l'on reprend la définition économique de SCHUMPETER, une innovation correspond à l'un des éléments suivants :

- Fabrication d'un nouveau bien,
- Méthode de production nouvelle,
- Débouché nouveau,
- Nouvelle source de matière première,
- Nouvelle organisation.

Cependant, l'innovation ne se limite pas aux industries de la technologie de pointe. Elle peut se manifester dans tous les secteurs.

De même, l'innovation est plus qu'une « bonne idée » de départ, et le produit ou service qui en résulte. On peut définir plus précisément l'innovation comme un

processus qui permet de transformer les connaissances en nouveaux produits, nouveaux services ou d'accroître la productivité grâce à de nouvelles méthodes.

La réussite de n'importe quel nouveau produit ou procédé dépend de la disponibilité d'un nouveau système d'interactions entre l'innovateur et les personnes et organisations qui peuvent contribuer à faire évoluer l'innovation du stade de la recherche à celui du développement, puis de la commercialisation.

Les éléments d'un tel système d'innovation sont ainsi regroupés :

- L'infrastructure du savoir,
- L'infrastructure des ressources humaines,
- Le climat opérationnel (composantes financières, réglementaires...)
- Les liens avec les principaux marchés créés par des activités de commercialisation.

C'est le degré de disponibilité de ce genre de partenariat dynamique qui donne à tout produit, processus ou service innovateur son avantage concurrentiel.

Innover, c'est aussi créer l'intelligence collective de se mobiliser autour d'une vision du futur suffisamment partagée pour en assurer la cohérence et le succès. Car le modèle de l'entreprise industrielle, hiérarchique et pyramidale, est définitivement révolu. Nous sommes passés très rapidement à une société informationnelle, dans laquelle chacun a accès à une masse considérables d'informations et se trouve donc en état d'analyser, de critiquer, mais aussi de contribuer. Dans un tel contexte, les pratiques managériales doivent fortement évoluer.

3) L'innovation au service de l'apprentissage

Actuellement, beaucoup parle du e-learning comme d'une véritable innovation.

Le **e-learning** consiste en la fourniture d'outils technologiques et de services associés destinés à permettre à une ou plusieurs personnes d'acquérir une connaissance ou une compétence sans avoir à quitter le lieu de travail.

La matière grise est aujourd'hui la principale richesse d'un pays, c'est aussi l'atout compétitif majeur d'une entreprise. La formation devient ainsi un enjeu essentiel. On constate d'ailleurs depuis 1998 l'émergence du « knowledge management ». Or chaque jour les technologies progressent, les métiers évoluent, l'organisation change, les méthodes de management se transforment et

les besoins augmentent tant pour la formation initiale que continue. Cependant, les budgets disponibles et le temps qu'il est possible de dégager ne sont pas extensibles à l'infini. C'est la raison pour laquelle les outils construits sur internet, qui offrent d'immenses atouts que nous développerons dans la 3^{ème} partie (économie en temps et déplacement...), émergent à très grande vitesse.

Ainsi, le DRH a pour mission de promouvoir l'introduction de la formation en ligne malgré les freins culturels et techniques que cela peut engendrer.

Le e-learning remet en cause l'ingénierie et la mise en œuvre de la formation traditionnelle. En effet, l'apprenant a un rôle nouveau et est davantage responsabilisé dans sa formation. La hiérarchie joue un rôle accru de prescripteur, avec une offre plus souple, plus riche et mieux adaptée, de suivi et d'évaluation.

II - Qu'est-ce que le e-learning ?

1) Définitions

L'application des technologies de l'information et de la communication au domaine de la formation a conduit à la création du e-learning. Sommairement décrit comme le mariage du multimédia (le son, l'image, le texte) et de l'internet (la diffusion on line , l'interactivité) le e-learning apparaît pour beaucoup comme le second souffle du marché de ces technologies.

Le e-learning a, suivant les différents acteurs, plusieurs définitions. La plus courante est la suivante : « amener la formation à des apprenants avec l'aide des nouvelles technologies, c'est-à-dire à chaque fois que l'on utilise les médias interactifs pour la formation (intranet, internet, CD-ROM)».

Par ailleurs, le e-learning peut être considéré comme le moyen donné pour des apprenants géographiquement dispersés d'accéder à des matériaux pédagogiques, des tuteurs, ainsi qu'à leur parcours de formation à l'endroit souhaité et à leur convenance.

Différents acteurs apportent des éléments complémentaires à cette définition générale :

* « Le e-learning c'est la formation à l'heure de l'Internet, la convergence de la formation et des réseaux et de la nouvelle économie. Le e-learning est une vision de ce que la formation professionnelle peut devenir. Nous n'en sommes qu'au début.

Le e-learning est à la formation traditionnelle ce que l'e-Business est aux affaires en général. »

Internet Time Group.

* « L'e-learning c'est l'utilisation des technologies de réseau pour concevoir, diffuser, sélectionner, administrer et déployer la formation. »
Elliott Masie, The Masie Center.

* « L'e-learning c'est la formation par internet. Ses composants peuvent inclure la diffusion de contenus dans différents formats, l'administration de l'apprentissage, et une communauté en réseau d'apprenants, de développeurs de contenus et d'experts. L'e-learning permet d'apprendre plus vite à des coûts

moindres, de démultiplier l'accès à la formation et de responsabiliser les apprenants dans le processus d'apprentissage. »
Cisco Systems

Pour la formation traditionnelle, e-learning signifie formation à distance : celle-ci est organisée par les acteurs. Elle est personnalisée et flexible, permettant aux acteurs un apprentissage complémentaire et individualisé se libérant des contraintes de lieu et de ressources humaines.

Aussi, quelle distinction faire entre « **e-learning et e-formation** » ? S'agit-il d'une simple traduction de l'anglais au français ?

En réalité, le **e-learning** désigne tout dispositif de formation utilisant internet comme canal de diffusion. C'est l'acte pédagogique qui se vit pour tout ou partie en ligne.

De l'**autoformation** - mode d'apprentissage individuel qui permet à l'apprenant de se former à son rythme en utilisant des ressources créées à cet effet - , à la **classe virtuelle synchrone** - dispositif de formation à distance durant laquelle l'apprenant est en contact simultané avec son formateur et/ou les membres de sa classe virtuelle et peut échanger avec eux aux moyens de chat, de tableau blanc partagé etc... - , ses formes sont très variées.

La **e-formation**, de manière plus large, désigne tout système de formation reposant globalement sur l'usage des technologies issues de l'internet. C'est le processus de formation dans son ensemble (et pas simplement l'action de former) qui est repensé par l'usage des technologies internet.

Grâce aux multiples outils disponibles du monde internet, une grande variété de méthodes pédagogiques et de modalités de travail sont possibles.

Le e-learning intègre les qualités de :

- la formation à distance de masse utilisant principalement l'écrit et parfois l'audiovisuel.
- la formation individualisée dans des centres d'auto-formation ou sur le poste de travail.
- les classes virtuelles reliées grâce à la vidéo-transmission ou à la visioconférence.

Formule	Avantages	Inconvénients
Formation à distance à large diffusion	Faibles coûts unitaires Qualité des supports	Faible personnalisation, faible taux de réussite Préparation et investissement initial
Formation individualisée	Personnalisation des parcours, Accompagnement local	Contraintes de mise en oeuvre Difficultés de déploiement Préparation et investissement initial
Classes virtuelles	Préparation raisonnable	Faible personnalisation Faible économie d'échelle Coûts de communication Risques liés au synchrone
e-learning : formation distribuée en réseau	Personnalisation Déploiement et économie Suivi et accompagnement dosé	Nouveauté et risque Nécessité d'adapter la pédagogie, l'organisation

Le e-learning permet donc de cumuler les avantages de la personnalisation et de la démultiplication et ne présente que peu d'inconvénients intrinsèques. Il représente cependant un changement fort des habitudes de travail des utilisateurs et des formateurs.

2) Les caractéristiques

Le terme de e-learning recouvre en réalité 3 types d'activités et donc d'offres sur le marché :

- une offre de contenus de formation mis en ligne,
- une offre de plates-formes (location de centres serveurs),
- une offre d'architecture (ingénierie de la formation en ligne dans un contexte particulier).

L'apprentissage s'effectue par l'utilisation par l'apprenant d'un ensemble de moyens informatiques connectés à Internet. Les configurations peuvent être différentes, du simple CD-Rom utilisable sur un ordinateur personnel à l'accès à des programmes dans une université virtuelle d'entreprise utilisant toutes les ressources multimédias.

La caractéristique commune de tous ces dispositifs est l'**interactivité** entre la machine et l'apprenant, qui réagit à des sollicitations ou à des situations prévues dans le système, ou qui interroge librement celui-ci sur les points qu'il souhaite travailler particulièrement. Cette caractéristique permet de «classer» le e-learning parmi les méthodes de formation interrogatives où l'apprenant est placé

dans une situation active de recherches des réponses, bien que dans la réalité, l'e-learning reste dominé par un objectif de transmission de contenu (méthodes de formation affirmatives).

On distingue 2 types de fournisseurs :

* Les éditeurs qui ont développé une **plate-forme de diffusion de contenu** avec des fonctions plus ou moins avancées en terme d'administration des apprenants, des parcours de formation. Par ailleurs, il faut distinguer les modes de formation proposés (synchrone, asynchrone, outils de travail collaboratifs...). Néanmoins, on peut reprocher à ce type de dispositif de retirer les principaux bienfaits de la formation en ligne, censée affranchir des contraintes de temps et garantir des délais d'apprentissage plus courts. En effet, sur les plates-formes de type « Interwise » destinées aux cours magistraux, la visio-conférence nécessite de mobiliser un tuteur et les moyens de communication peuvent paraître fastidieux (boutons de prise de parole...). En revanche, les plates-formes qui permettent de diffuser des formations auto-dirigées, avec diagnostic préalable et évaluation des progrès en fin de module, semblent intéressantes, en particulier lorsqu'elles offrent des outils de communication asynchrone (forums) ou synchrones de type « chat », qui peuvent s'avérer efficaces et peu contraignantes lors de difficultés ponctuelles sur une formation. Ce type de plate-forme développe de plus en plus des outils de tracking des progrès des élèves et propose des technologies permettant d'adapter le contenu de façon personnalisée aux aptitudes ou difficultés détectées lors du parcours.

* Une seconde catégorie de fournisseurs est ensuite constituée par les **développeurs de contenu**. Catégorie complémentaire à la première, ils peuvent également disposer de leurs propres plates-formes de diffusion. Ces derniers proposent en général un catalogue de formation générique fortement axé sur la bureautique ou encore les langues étrangères. Ils offrent en général des environnements d'apprentissage basés sur la simulation.

3) Le marché du e-learning : comparaison Etats-Unis - France

Aux Etats-Unis, le e-learning représente 60 % des dépenses de formation. 92% des grandes entreprises américaines ont déployé un projet de ce type¹. En 2000, le e-learning représentait 16% des méthodes de formation des salariés pour 24 % en 2001. Selon le US National Center of Education Statistics, le marché en 2000, aux USA, était de l'ordre de 8 milliards de dollars. Selon certaines études,

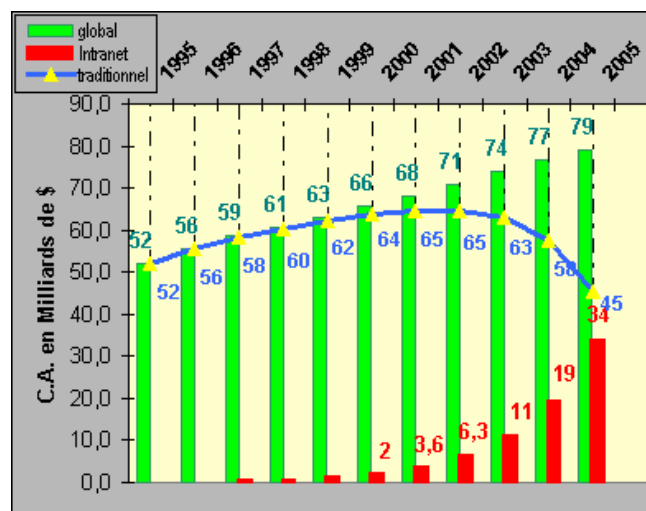
¹ Source : Arthur Andersen

il pourrait s'élever, au niveau mondial à 34 milliards de dollars en 2004 (contre 45 pour la formation classique).

L'analyse du marché américain montrent que le e-learning est en passe de se substituer dans les 5 à 10 ans à venir aux formations traditionnelles.

Aux Etats-Unis, pour les entreprises, le volume d'affaires réalisé par la formation sur Intranet / Internet s'élevait à 1 milliard de \$ en 1999 (soit 1/3 du marché total des formations utilisant les technologies) et 2 milliards en 2000. Elle devrait atteindre 3,6 milliards en 2001 et placer au second plan les autres technologies de formation.

La tendance est à une inversion des courbes entre formation classique et formation en ligne entre 2003 et 2005 (50% - 50%).



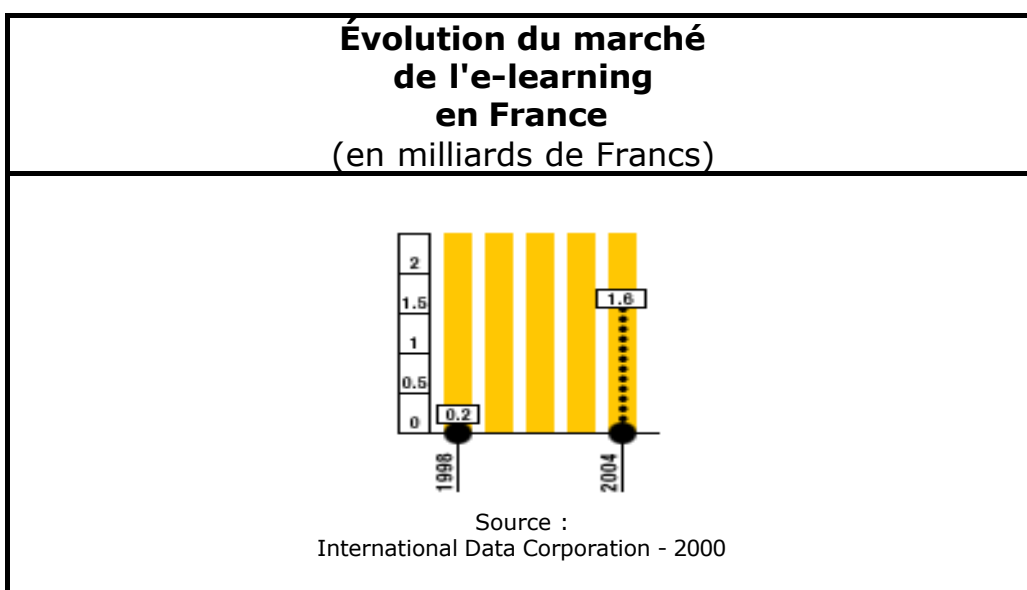
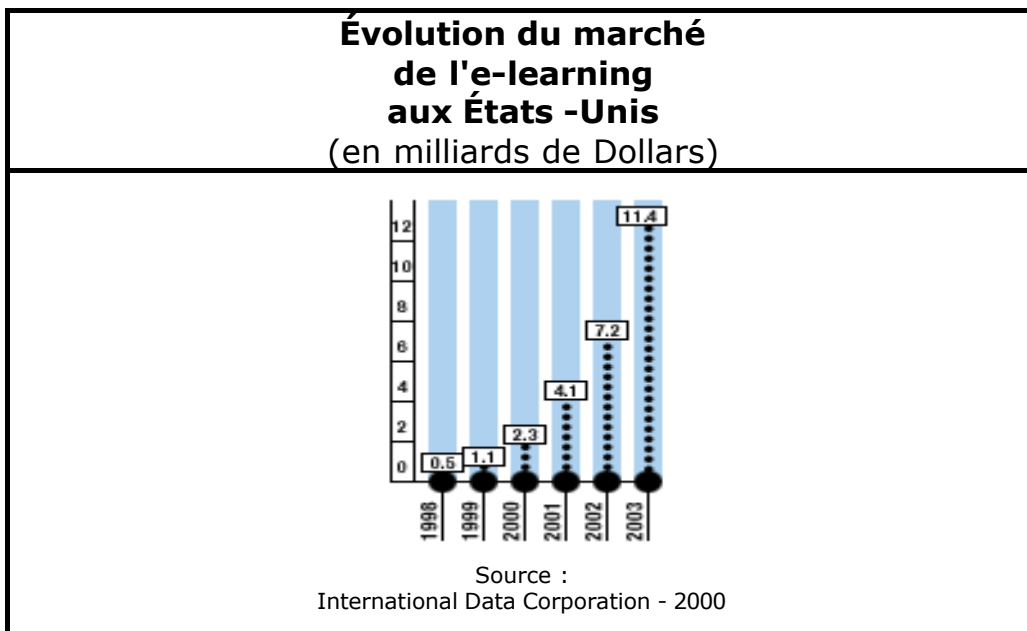
La progression est plus sensible encore en terme de volume puisque les entreprises qui réalisent plus de 10% de leurs dépenses en e-learning assurent ainsi le double (plus de 20%) de leur volume de formation.

Cette croissance aux Etats-Unis s'explique par plusieurs facteurs :

- Les applications des TIC sont largement répandues depuis une dizaine d'années et le marché s'appuie sur des fournisseurs en bonne santé financière. C'est ainsi qu'en 2000, selon HAMBRECHT, la part des

formations utilisant les TIC hors Internet représente encore la majorité des usages (les CD-ROM et les cassettes vidéo étant encore traditionnellement utilisés),

- Les entreprises aidées de fournisseurs ont pu mettre en place des systèmes de diffusion de la formation économiquement viables. Ces Universités d'entreprises existaient avant Internet et ont été encouragées par les possibilités nouvelles de leur Intranet et l'amélioration de l'offre.



En France, le développement du e-learning reste embryonnaire. Le marché est estimé à 200 MF pour 2000 (IDC) avec une croissance de + 40% à + 140% par an. Cela représente en proportion, 1/10 du marché américain. Une étude du cabinet Arthur Andersen portant sur un échantillon de 74 grandes entreprises françaises révèle qu'en 2000 seules 8 d'entre elles ont mis en œuvre des solutions d'e-learning, principalement cantonnées aux langues ou à la bureautique.

Les systèmes comparables, en terme d'organisation et d'échelle, à ceux mis en place par Boeing, Ford, Compaq, Procter and Gamble ou Bell sont encore rares.

Selon l'enquête Rhinfo, menée auprès de 194 entreprises en octobre 2000 et juin 2001, la e-formation représente une réalité pour 50% des DRH enquêtées, proportion en très forte augmentation (12% en Mars 2000, 33% en juin 2000). Si seulement 10% des entreprises pratiquent le e-learning, 50 % escomptent le mettre en oeuvre dans les 3 ans à venir.

Outre cette différence de rythme, une différence d'appréciation influe sur l'efficacité du e-learning. Fin 1999, 90% des DRH et responsables de formation étaient persuadés que le e-learning demeurerait une technique de plus, un complément marginal. Cette appréciation a peu évolué puisqu'en juin 2001, selon l'enquête OFEM 18% seulement des entreprises prévoient une substitution du e-learning à la formation traditionnelle.

Cependant, avec l'apparition du e-business dans l'entreprise et la généralisation de l'usage d'Internet dans la Société, il ne leur est plus possible de considérer l'impact de la technologie comme marginal.

Cette réticence tranche également avec la situation aux Etats-Unis ou HAMBRECHT en accord avec le Gartner Group prévoit qu'en 2003, 60% des entreprises disposeront d'une plate-forme de e-learning et le marché de la formation sera modifié par le e-learning.

En France, certaines représentations pèsent encore fortement sur les projets d'implantation du e-learning :

- La formation avec les TIC demande une maîtrise des outils réservés aux personnels les plus qualifiés.
- Le e-learning est réservé aux publics très nombreux et éloignés.

En réalité, tous les publics et contenus de formation sont concernés sans restriction. Des formations de publics faiblement qualifiés sur les compétences de base ou d'employés sur des comportement d'accueil, ou encore des publics en

difficulté² ont montré que des résultats spectaculaires pouvaient être obtenus dès lors que les méthodes et situations pédagogiques étaient adaptées.

Enfin, même si la formation initiale notamment universitaire est largement pratiquée aux États-Unis et dans une moindre mesure en France ; les formations continues sont en premier lieu concernées par le e-learning. Il s'agit en général de formations organisées par étapes, motivantes en terme de résultat à court terme, composées de modules courts s'inscrivant dans un projet d'évolution à moyen terme.

² Projet développé en Nord Pas-de-Calais par l'IREP et l'AFPA dans le programme IRISI

III - Le e-learning : des solutions denses pour un marché encore jeune...

Le e-learning, ou formation en ligne en français, est un mode d'apprentissage émergent qui tente de s'imposer dans les entreprises face aux modes de formation traditionnels (en salle).

Ce marché est en voie de mutation profonde grâce à l'apparition de nouvelles technologies, comme indiqué ci-dessus, qui rendent plus accessible la formation en ligne par rapport à une formation de type présentiel, c'est-à-dire réunissant dans une salle le formateur et ses apprenants pour une durée définie.

On pourrait d'une certaine façon considérer qu'Internet apporte le même bouleversement pour les enseignants que le cinéma en a apporté au théâtre pour les acteurs.

1) Les avantages

Le e-learning reçoit un accueil favorable des entreprises tel qu'en témoigne un sondage réalisé par le cabinet Cegos auprès de Directeurs des Ressources Humaines d'entreprises françaises.

Les arguments les plus fréquemment évoqués en faveur du e-learning sont les suivants :

a - Pour l'entreprise

↳ Des coûts de formation réduits

C'est l'un des plus gros avantages du e-learning par rapport à la formation présentielle. En effet, le e-learning permet de :

- ✓ réduire certains coûts associés à la formation, comme les frais de déplacement et d'hébergement.
- ✓ rentabiliser les applications qui sont partagées par un plus grand nombre d'apprenants.
- ✓ réduire le coût lié à la disponibilité de l'apprenant grâce à l'optimisation de la gestion de son temps.

Le e-learning permet aussi de réduire le coût global de la formation en favorisant l'auto formation ou la formation en ligne du salarié de façon à concentrer l'apport du formateur aux domaines à plus forte valeur ajoutée (partage d'expériences, de vécus...).

Le e-learning facilite donc un meilleur retour sur investissement des actions de formation.

↳ **Une plus grande flexibilité**

Le e-learning permet de dématérialiser le lieu de formation. Cet avantage est d'autant plus intéressant pour les entreprises présentes à l'international dont les salariés sont répartis dans le monde entier. Le e-learning permet de s'assurer que le contenu de la formation et le message transmis sont identiques quel que soit le pays.

↳ **L'image**

L'exploitation des nouvelles technologies dans la formation peut permettre à une entreprise d'améliorer son image au sein de son organisation ou de son secteur. Des bénéfices peuvent être tirés notamment lorsqu'il s'agit d'attirer des jeunes diplômés ou de retenir des employés grâce à des programmes plus orientés vers le développement durable des compétences.

b- Pour l'apprenant

↳ **Une efficacité accrue de l'effort de formation**

La formation en ligne permet d'accroître l'efficacité générale de l'effort de formation pour les raisons suivantes :

- ✓ elle est plus facilement accessible, l'apprenant pouvant se former au travail, à la maison ou de n'importe quel endroit disposant d'un accès Internet.
- ✓ son administration est plus flexible, le salarié pouvant se former quand il le souhaite sans avoir de contraintes horaires.
- ✓ elle est plus facilement adaptable aux besoins spécifiques de chacun : grâce à l'interactivité de l'outil informatique, le contenu de l'apprentissage peut être plus facilement adapté aux besoins de l'apprenant en tenant compte de son niveau et de son rythme d'apprentissage.
- ✓ elle donne la possibilité à l'apprenant d'aller plus loin avec l'aide de tutoraux adaptés à chaque niveau ou des liens internet vers des sites traitant du sujet.
- ✓ elle permet d'échanger avec d'autres apprenants sur une grande échelle à l'aide de forum ou de chat.
- ✓ elle permet de mener de front activité professionnelle et études (université virtuelle).

↳ De plus, **pour la simulation** (type business game) : le traitement immédiat de données fournies par les apprenants pour leur permettre de réinjecter des résultats dans leur réflexion (feed-back) est possible.

c- Pour le formateur

Le e-learning apporte également des avantages pour le formateur car il permet :

- ✓ d'enrichir de façon dynamique le contenu des formations.
- ✓ d'évaluer les pré-requis plus facilement grâce à des QCM interactifs.
- ✓ d'évaluer plus précisément grâce à des tests en continu tout le long de l'apprentissage (évaluation des progrès en fin de module).
- ✓ d'actualiser plus aisément le contenu pédagogique des formations.

Pour l'instant, les résultats les plus significatifs ont été obtenus dans des formations sur Intranet, visant des populations nombreuses et dispersées, très ciblées, concernées par un problème commun (par exemple, les commerciaux concernés par le lancement d'un nouveau produit), pour lequel le problème de motivation est quasiment réglé par l'importance évidente du programme.

Cet outil crée **une stimulante occasion d'innovation** par une rupture avec les modèles traditionnels d'apprentissage et est appelé à un fort développement dans les prochaines années.

2) Les limites et contraintes

Les principales réticences des entreprises porteraient sur le fait que les formations délivrées en interne sont le plus souvent des formations métier, impossible à trouver sur le marché mais également le manque d'information sur les solutions existantes.

D'autres contraintes évoquées en défaveur du e-learning sont les suivantes :

- l'apprentissage solitaire ne convient pas à tout le monde. Les forums Internet et le questionnement par e-mail ne sont qu'une réponse imparfaite au besoin d'interaction et de confrontation d'idées et de perceptions.
- le temps d'adaptation soutenue de l'apprenant dépasse difficilement une heure.
- certaines études montrent une certaine tendance des apprenants à « papillonner » sur le modèle du zapping, sans véritable apprentissage de fond.
- l'effort d'apprentissage par le e-learning est plus important que par la formation classique. En effet, l'apprenant ne peut être passif : il est acteur de sa formation.

- d'autres études montrent une faiblesse de la distance critique des apprenants sur les contenus, comme si le comportement des apprenants était de prendre les données fournies pour argent comptant, sans recul (par exemple sur les données chiffrées ou sur le mode d'élaboration des données fournies).
- les contraintes techniques : chaque connexion peut constituer un problème potentiel.

Par ailleurs, les conditions d'implantation sont importantes dans l'acceptation de la méthode par les formés (dimension sociologique du problème : les formés potentiels doivent apprendre devant les autres si le matériel est installé sur leur lieu de travail ; des expériences ont montré que cela pouvait être vécu comme dévalorisant ; d'autres montrent que les apprenants se connectent tôt le matin ou à l'heure du déjeuner).

D'autre part, le contrôle et l'imputation des heures de formation sont moins évidents que pour la formation classique du point de vue des exigences administratives (mais les pouvoirs publics compétents se montrent ouverts à l'expérimentation).

De plus, on trouve de plus en plus d'offres externes de qualité inégale devant un marché supposé « juteux ».

Le fort développement prévisible pour les prochaines années ne doit pas faire oublier les nombreuses expériences de sous utilisation de la période récente, dont il faudra que les décideurs tirent les enseignements devant le dynamisme des offreurs.

Le e-learning doit être utilisé pour des apprentissages précis et limités, parmi d'autres méthodes permettant des regroupements et d'autres modes d'apprentissage.

IV - L'e-learning : simple effet de mode ou mutation profonde de la formation ?

Selon une étude réalisée par Arthur Andersen en avril 2000, la formation en salle, celle qui s'est pratiquée en France depuis trente ans, restait « la » solution pour 92% des entreprises.

Mais, ces chiffres reflétaient davantage l'inconsistance provisoire du marché du e-learning, la confusion - technique et conceptuelle - dans laquelle il est en train d'émerger, et les résistances culturelles qu'il rencontre à différents niveaux... qu'un véritable choix politique de la part des entreprises.

Aujourd'hui, le travail en ligne, le commerce en ligne, la gestion informatisée des process...conduisent les entreprises à rénover certaines pratiques professionnelles et à créer de nouvelles façons de communiquer.

Dans une économie globale, les entreprises doivent, en effet, transmettre l'information et la connaissance à leurs employés, fournisseurs, clients et partenaires dans le monde entier. Les efforts de formation en direction des groupes géographiquement éloignés posent des problèmes de coût et de cohérence : comment alors contrôler le contenu et le coût du message dans le cadre d'une formation internationale ?

En raison de sa souplesse et de son économie, **le e-learning** permet un contrôle global et des coûts réduits.

En effet, nous avons assisté en 2001, selon une étude du groupe PricewaterhouseCoopers, à une redéfinition de la position du e-learning au sein du marché européen de la formation.

Cette remise en question peut être en partie attribuée à l'éclatement de la bulle Internet et également aux mesures de réduction des coûts consécutives au ralentissement de la croissance ayant eu une incidence sur les budgets de formation.

Les principaux impacts mesurables sur le e-learning sont :

- la révision des prévisions de croissance du marché
- le repositionnement du marché de la formation face aux enjeux du e-learning
- la remise en question de certaines technologies et outils associés au e-learning en terme d'efficacité et de performance
- la concentration du marché et la mise à l'écart de certains acteurs.

1) Qui possède les bonnes compétences ?

Quelle que soit la qualité des formations e-learning dispensées, les participants ne peuvent y prendre part que s'ils possèdent les outils et les connaissances technologiques de base.

Ces compétences de base sont entre autres la capacité à effectuer des tâches simples sur ordinateur comme par exemple l'utilisation d'un e-mail.

L'étude du CIPD (Center for Innovation in Product Development) publiée en 2002 révèle qu'à peine la moitié des employés dispose de ces connaissances pour trois quart des entreprises.

La répartition par secteur d'activité est la suivante :

- les plus qualifiés en la matière sont la finance, la banque, l'immobilier et l'assurance.
- Les moins qualifiés sont l'industrie, le BTP, les transports et les communications.

Ces écarts montrent que les secteurs les plus avancés en matière de connaissances technologiques de base sont ceux qui exigent le plus de compétences de la part de leurs employés.

Sur ces 30% :

- 80% des employés passent moins de 10% de leur temps de formation en e-learning.
- 53% des entreprises utilisent moins de 10% de leur budget formation sur des développements de produits e-learning.

Le CIPD anticipe que l'utilisation du e-learning va augmenter, cette augmentation se produisant effectivement moins vite que prévu.

2) Les nouvelles tendances

a- Les tendances du e-learning

- Les tendances rattachées au contexte économique

Le retournement global de l'économie a eu un effet négatif sur les dépenses de formation des entreprises.

Les entreprises gèrent dorénavant les priorités au niveau de leurs investissements (tout en s'éloignant de plus en plus des solutions technologiques « dernier cri ») et recherchent en premier lieu les solutions les plus rentables en termes de coûts.

C'est pour cette raison que les entreprises ne voient pour l'instant dans le e-learning qu'un bénéfice relatif.

- **Les tendances rattachées aux contenus**

La qualité et la flexibilité d'utilisation des contenus seront un des facteurs clefs de succès du e-learning.

Les contenus de formation dits « technologiques » (bureautique, informatique,...) domineront les autres contenus (métiers, « soft skills »,...) jusqu'en 2006.

Les entreprises réalisent que le e-learning ne s'adapte pas à toutes les formations. Les fournisseurs de solutions e-learning développent en parallèle de plus en plus des activités de formation traditionnelle (offre présentielle essentiellement).

- **Les tendances vers des solutions mixtes**

La croissance du marché du e-learning est attendue. Néanmoins, les entreprises privilégieront toujours les solutions mixtes intégrant les bénéfices de chacun des modes de dispense dans leur spécificité et leur complémentarité.

b- Les tendances du marché

Le marché du e-learning a montré beaucoup d'activités ces dernières années. Les entreprises intervenant sur ce marché ont étendu leurs capacités afin de proposer des offres élargies à leurs clients.

Cela a conduit à un certain nombre de fusions / acquisitions comme :

- Smartforce et Skillsoft,
- Saba et Utris,
- Thomson Group et Harcourt Business.

De nombreux partenariats ont également émergé afin de bénéficier des compétences propres de chacun, par exemple : Knowledge Pool et l'Institute of Professional Sales (IPS) proposent des solutions mixtes utilisant les compétences en e-learning de Knowledge Pool et les contenus et programmes de certification d'IPS.

Pour assurer le succès du e-learning, la conduite du changement est aussi importante que les pré requis technologiques ou les économies budgétaires.

Le e-learning se place du point de vue du participant et requiert la mise en place de soutiens adaptés ainsi que la prise en compte des préférences de l'utilisateur, de son temps et de son espace dédiés à l'apprentissage.

Un autre sentiment largement partagé par les responsables formation est que le e-learning est survendu par les fournisseurs de solutions et présente un risque fort de miser à fonds perdus.

On peut espérer que ces perceptions négatives s'estompent au fur et à mesure que le marché du e-learning deviendra plus mature.

3) L'exemple du e-learning chez PSA Peugeot Citroën

Si on prend l'exemple du Groupe PSA Peugeot Citroën, celui-ci est encore en cours d'expérimentation du e-learning dans ses différentes usines et filiales.

PSA a décidé de s'engager dans le e-learning de manière progressive, structurée et réfléchie. Il n'a pas voulu introduire le e-learning pour simplement suivre l'effet de mode. Il est parfaitement conscient que l'implantation du e-learning doit être adaptée à l'activité, aux caractéristiques de l'entreprise et aux catégories de salariés susceptibles d'être formés par ce procédé.

PSA a ainsi décidé de débiter par les formations bureautiques et de langues (50% en face-à-face avec un formateur et 50% en e-learning), pour en cas de réussite, étendre le e-learning aux formations plus techniques.

Comme beaucoup d'entreprises, PSA est confronté à certaines difficultés pour l'implantation de cette nouvelle méthode de formation.

Tout d'abord, des freins culturels car pour certains l'apprentissage seul devant un ordinateur n'est pas de la formation. Le fait de ne pas avoir une réponse immédiate en cas de problème développe chez l'apprenant un sentiment de frustration.

De plus, dans les usines environ 70% des salariés appartiennent à la catégorie ouvrière peu familiarisée à l'informatique.

Enfin, d'un point de vue organisationnel, l'e-learning peut engendrer d'autres problèmes : on considère que la concentration de l'apprenant face à l'ordinateur ne peut dépasser 2 heures de formation, ce qui, pour des formations de longue durée, entraîne la multiplication des séances et l'organisation qui en découle (planification, inscription, convocation ...). Ces contraintes sont d'autant plus importantes pour les salariés postés qui doivent venir en horaire de jour pour suivre leur formation.

Pour favoriser l'acceptation du e-learning par ses salariés, PSA met l'accent sur le suivi personnalisé des apprenants et les moyens mis à leur disposition.

En effet, les apprenants sont suivis par un **tuteur**, spécialement formé aux méthodes de la e-formation.

Il a pour mission :

- d'accueillir les apprenants en groupe en début de formation,
- de répondre à toutes les questions par téléphone ou e-mail pendant les séances d'auto-formation,
- de s'assurer de la progression des apprenants.

Pour garantir une ambiance propice à la e-formation, des salles (espaces de proximité) sont spécialement aménagées dans chaque établissement. Les stagiaires disposent d'ordinateurs connectés à Intranet et Internet, de casques audio, de téléphones ...

Chaque e-formation débute par une **séance d'accueil** organisée par un tuteur. Cette séance permet de :

- présenter la e-formation,
- évaluer les besoins et niveaux des apprenants,
- individualiser le parcours des stagiaires,
- définir un planning des modules d'apprentissage,
- transmettre éventuellement un support papiers du cours.

A l'issue de la séance d'accueil, certaines formations se déroulent totalement en e-learning depuis les salles aménagées à cet effet (exemple formations bureautiques). Pour les formations aux techniques ou au management, la formation alterne des séances d'auto-formation et des séances en groupe. Les modules d'auto-formation permettent ainsi d'acquérir et de valider les connaissances indispensables avant d'accéder aux séances en groupe qui complètent la formation par de la pratique et des mises en situations concrètes.

Le tuteur accède aux résultats et à l'avancement des apprenants. Grâce à ces informations, il peut conseiller individuellement les participants mais aussi repérer les points à améliorer dans le contenu de la formation.

PSA s'est engagé à assurer la **confidentialité des informations** : seuls les tuteurs ont accès aux données concernant le rythme et les résultats de l'apprentissage.

A ce jour, toutes les usines PSA n'ont pas encore franchi le cap du e-learning. On s'aperçoit que malgré tous les moyens mis en œuvre par le Groupe les usines connaissent des difficultés « pratiques » et opérationnelles pour mettre en place sur le terrain la e-formation.

L'e-learning ne peut pas être implanté du jour au lendemain sans une préparation préalable des futurs apprenants. Cela doit se faire progressivement et de façon très structurée. Enfin, les moyens techniques doivent être parfaitement maîtrisés dès le début pour s'assurer de l'adhésion des stagiaires.

3) Les clés de réussite

Il est certain que le marché du e-learning va se structurer dans un proche avenir, que les produits vont s'élaborer de manière plus convaincante et que cette réalité nouvelle va passer dans les mœurs. Les gains potentiels qu'elle permet, tant sur le plan économique que sur le plan opérationnel, sont trop importants. Néanmoins, voici quelques points de repère afin d'éviter que la mise en place du e-learning dans les entreprises résulte d'un simple effet de mode :

1 : Se poser les bonnes questions avant de commencer

Questions importantes avant de lancer un projet e-learning :

Les objectifs poursuivis à court et moyen terme ?

Quels acteurs clés peuvent sponsoriser le projet ?

Rechercher la solution globale (contenu, technologie, services).

2 : Identifier les gains attendus

Arriver à établir de nouvelles compétences au sein de l'entreprise à moindre coûts et en temps calculé.

3 : Un contenu évolutif

Optimiser l'investissement : faire que la solution technique adoptée puisse permettre une mise à jour facile (notion d'interopérabilité du contenu).

Notion d'interopérabilité et de la pérennité du produit :

Le contenu de la formation doit être facilement modulable. Chaque entreprise doit capitaliser son investissement, elle ne doit pas perdre l'expérience qu'elle possède pour des raisons d'évolutions ou de comptabilités techniques ou encore de ressources humaines trop onéreuses ou difficiles à trouver.

Pour cela, il faut choisir une plate-forme qui emploie des technologies évolutives et simples qui fonctionnent grâce à des standards de plus en plus employés.

Les formateurs, directement ou indirectement suivant la complexité du media, doivent pouvoir modifier et faire évoluer leurs cours.

Choix de la technologie :

Intranet - Internet : la technologie est identique, seules les contraintes de bandes passantes, d'hébergement ou de sécurité peuvent avoir un impact sur ces deux choix.

CD Room / DVD : pour des postes pas forcément en réseau, sur Internet ou sur Intranet.

Avantage : pas de problème de bande passante, beaucoup plus de liberté sur les médias employés.

Choix de conception :

Préférer toujours une conception qui laisse une facilité de mise à jour.

En utilisant le savoir-faire de l'entreprise comme base de modules de formation, rechercher un chef de projet connaissant la communication de l'entreprise et le sujet des formations.

Accompagnement du projet :

Choisir les personnes qui ont la connaissance de l'entreprise et de sa culture, les personnes qui maîtrisent le contenu de la formation, qui seront accompagnées par les concepteurs et l'équipe multimédia. La réflexion sur les méthodes de formation et sur les contenus des formations s'ils existent doit être à la base de tout travail.

4 : Le e-learning : un moyen de renforcer la communication interne de l'entreprise

Utilisation des nouvelles technologies pour compléter les formations existantes, l'Intranet, le travail en groupe.

5 : Donner l'enthousiasme d'apprendre

Une formation doit être désirée, et les participants doivent situer son utilité.

Le projet doit concerner le maximum de personnes dans sa construction, lors de la sortie du projet: communiquer et impliquer dans toutes les phases de créations.

Les nouvelles technologies de la formation offrent une réponse, non seulement à l'éternelle question de la qualification des hommes, mais aussi aux diverses questions soulevées par les impératifs économiques d'aujourd'hui : mondialisation et concurrence accrue, recherche d'une meilleure productivité par des économies de coûts, des gains de vitesse et de compétitivité...

La formation est désormais devenue un axe stratégique majeur et le savoir un outil permettant de développer un avantage compétitif certain. Pour être à la hauteur de ces enjeux, il est donc indispensable que le domaine de la formation, l'un des derniers à être informatisé dans l'entreprise, fasse l'objet d'un reengineering complet et pointu.

Pour faire face à ce défi, les dispositifs du futur n'ont de limites que celle de la créativité de l'individu.