

L'âge de raison

Après l'évangélisation, l'optimisation.



“Plus le marché va se généraliser, plus les entreprises moyennes vont se tourner vers le e-learning.”

Serious game, blended learning, mobile learning, etc. La formation à distance se décline désormais de multiples façons, au gré de l'apport des nouvelles technologies. Elle a désormais trouvé sa place et son utilité dans l'entreprise, qu'il s'agisse de formation “standard ou sur-mesure, hybride avec ou sans présentiel, mobile, participative, ou express”. Dans tous les cas, le rôle de la direction des ressources humaines reste essentiel, ne serait-ce que pour inciter le plus grand nombre à utiliser ces nouvelles formes d'apprentissage.

Par Olivier Faure

Il n'en est plus à ses débuts. Mais pas à maturité non plus. Il continue de chercher sa voie et de se perfectionner. Si le e-learning (ou Learning Management System, LMS) a aujourd'hui trouvé sa place et son utilité dans l'entreprise, voici venu le temps de sa généralisation et de l'optimisation de son usage. “Les managers ne se demandent plus s'il faut se tourner vers le e-learning, mais comment en tirer le meilleur profit”, résume Steve Fiehl, directeur associé et fondateur de Crossknowledge, l'un des plus importants fournisseurs de modules du marché. Preuve du chemin qu'il reste à parcourir, le concept de cet énième “e” demeure souvent flou. Pour beaucoup, formation à distance rime avec solitude du salarié devant un écran froid et

Modules sur mesure du standard, d'abord une question de coût

Quelle que soit l'option choisie, il est pertinent que l'interface se plie aux spécificités de l'entreprise. Or cette qualité d'adaptation ne se retrouve pas dans tous les modules. Dans le LMS “sur étagère”, par exemple. Contrairement aux concepts sur mesure, conçus de A à Z par l'entreprise et réalisés par le fournisseur, il s'agit de solutions standardisées, disponibles sur des plates-formes mutualisées. Leur avantage ? Le coût. Selon Pascal Debordes, directeur de l'unité e-learning solution du groupe Cegos, leader européen de la formation professionnelle, “sur un petit nombre de salariés à former, le prix peut être divisé par quinze ou vingt par rapport à du sur-mesure. Cela peut s'avérer très at-

“Les managers ne se demandent plus s'il faut se tourner vers le e-learning, mais comment en tirer le meilleur profit”

insipide. Une image réductrice que réfute Steve Fiehl : “Le LMS regroupe l'ensemble des formations où l'apprenant [on ne parle pas d'élève ou de stagiaire] n'est pas dans la même salle que son formateur. Et cela peut prendre beaucoup de formes : des classes virtuelles, des plates-formes d'échanges, des serious games, ou encore du tutorat, où alternent travail avec le formateur et face à l'ordinateur.” C'est ce dernier type d'apprentissage que propose Myriam Faulkner, gérante et développeuse Web de la société Fairweb. Elle en dévoile le principe : “Le formateur met des cours à disposition du salarié, avec des liens à visiter et des exercices à renvoyer. En fonction des résultats obtenus, le module est validé, ou non.” Mais si le tutorat connaît un certain succès dans les PME, les grandes entreprises, elles, se tournent dans leur quasi-totalité vers des modules intégrant l'ensemble du contenu pédagogique. Exit, donc, le tuteur.

tractif”. Surtout auprès des PME, principales consommatrices de ces solutions. L'inconvénient ? L'absence de personnalisation graphique et sémantique des modules. Un handicap qui limite leur succès, mais plus pour très longtemps. “Aujourd'hui, le sur-mesure représente environ 70 % des solutions”, affirme le consultant de chez Cegos. Mais

plus le marché va se généraliser, plus les entreprises moyennes vont se tourner vers le e-learning.” Dans certaines sociétés, toutefois, le choix n'est pas dicté par le coût, mais par les spécificités du secteur. Chez Castorama, le sur-mesure s'est imposé de lui-même, comme l'explique Nadine Potier, au sein du département des RH. “Nous avons créé des modules spécialisés sur la vente et le produit. Notre e-

learning devait nécessairement être adapté à notre gamme.” D'autres sociétés, en général de grande envergure, se tournent vers une troisième voie : les outils-auteurs. Des programmes conçus et réalisés par l'entreprise elle-même, sans passer par un fournisseur. Pour Christophe Thieffry, directeur du e-learning chez Cylande, leader sur le marché des éditeurs de progiciels de gestion intégrés pour la grande distribution, “ces solutions souffrent d'un manque d'expertise, et ne sont pas suffisamment ludiques et attractives. Mais elles peuvent s'avérer adaptées pour des modules one shot, qui traitent d'une seule fonctionnalité. Et puis, bien sûr, elles reviennent moins cher”.

Mais pour faire des économies, le contenu n'est pas la seule variable d'ajustement. L'hébergement des modules, en interne – en général sur l'intranet – ou chez le fournisseur, peut aussi jouer un rôle majeur, comme l'explique ce consultant : “Chez le prestataire, le coût du serveur est mutualisé et la maintenance prise en charge. Cela peut diviser la note par 20 ou 30 par rapport à un hébergement dans l'entreprise, qui nécessite du personnel dédié et l'achat d'une licence.” Un argument, toutefois, reste pertinent chez les partisans de l'interne : la sécurité. “Ces sociétés craignent que quelqu'un d'extérieur à l'entreprise puisse se connecter au module, ou qu'un employé passé à la concurrence continue d'y avoir ac-

“Aujourd'hui, le sur-mesure représente environ 70 % des solutions”

accès”, note Christophe Thieffry. Seulement 10 % des sociétés ont aujourd'hui recours à cette solution, qui se fait de plus en plus rare.

Priorité aux salariés en contact avec les clients

Tout comme l'application exclusive du e-learning à des formations comme la bureautique ou les lan-

gues. Aujourd'hui, “les formations métier, sur le management, la vente ou la gestion de projets connaissent un véritable succès”, témoigne Pascal Debordes, de la société Cegos. De plus en plus, le LMS investit aussi le champ de la formation comportementale, longtemps l'apanage de l'apprentissage classique, dit présentiel. Les secteurs économiques qui font appel à la formation à distance, eux aussi, sont de plus en plus nombreux. Et aucune branche n'est épargnée. “J'ai même déjà vu des modules d'horticulture”, s'étonne Myriam Faulkner. Toutefois, en termes de volume, ce sont la banque, la finance et les services qui ouvrent la marche, assure Pascal Debordes. Mais l'élément vraiment distinctif reste surtout la taille de l'entreprise. A elles seules, les sociétés du CAC40 représentent 50 % du marché. Pas question non plus de réserver le e-learning à une frange particulière du personnel. Néanmoins, les salariés en contact avec les clients apparaissent comme une cible de choix. C'est en tout cas l'avis de Christophe Thieffry : “Dans un monde concurrentiel, la relation client est très importante. Les vendeurs ou les responsables de magasin doivent donc être particulièrement bien formés.” Même approche chez



“Les formations métier, sur le management, la vente ou la gestion de projets connaissent un véritable succès.” Pascal Debordes, directeur de l'unité e-learning solution du groupe Cegos.