

Castorama, où 60 % des apprenants appartiennent au secteur de la vente. Si le e-learning se généralise, c'est qu'il présente de nombreux avantages à tous les niveaux de l'entreprise. Et, en premier lieu, sa souplesse. Les apprenants travaillent ainsi à leur rythme, et sans la pression du groupe ou du formateur, comme cela peut être le cas en présentiel. Souplesse aussi pour les managers, qui saluent la possibilité de garder leurs ouailles sur site, et donc disponibles, même pendant la période de leur formation. Souplesse encore pour les directions, qui peuvent former leurs salariés de Paris à Tokyo, avec le même module, indépendamment des fuseaux horaires, et sans coût supplémentaire. Le coût, justement, argument de poids en faveur du LMS, comme l'explique Steve Fiehl, codirecteur de Crossknowledge: "Les prix dépendent des formules pédagogiques, mais cela peut descendre à cinq euros de l'heure, contre cinquante en présentiel." Toutefois, le coût incompressible des modules étant élevé, ceux-ci ne deviennent économiques qu'à partir de 70/80 apprenants. Par ailleurs, il peut varier de façon significative, selon la formule choisie – personnalisée ou sur étagère – mais aussi en fonction



"Le suivi de la formation doit se poursuivre, notamment d'un point de vue statistique. C'est ce que nous appelons le tracking. Il s'agit de montrer que l'on sait qui se forme, quand et avec quels résultats." Christophe Thieffry, directeur du e-learning chez Cylande.

de leur sophistication, de leur durée ou de leur graphisme. Pour une heure de formation sur mesure, la fourchette varie entre 12 000 et 40 000 euros environ. Coûteux, pour un apprentissage dont

La solution idéal, le "blended learning"

Le e-learning n'est donc pas la panacée. Et doit faire face, sur le marché de la formation, à un redoutable concurrent : le présentiel. Plébiscité par les salariés – 95 % de taux de satisfaction selon une enquête de la société Cegos, contre 65 % seulement pour le LMS – sa place dans les stratégies de formation est assurée. D'autant que, selon Christophe Thieffry, "il est impossible de convertir toutes les formations en e-learning". Pour l'ensemble des acteurs du marché, la solution idéale réside donc dans les formations "blended", qui mixent les deux types d'apprentissage. A distance pour la théorie, en salle pour la pratique. Selon cette même étude, d'ailleurs, 80 % des salariés se déclarent satisfaits de cet apprentissage sur un mode hybride. Chez Axa France, détaille Emmanuel Larcher, responsable des opérations de

Pour l'ensemble des acteurs du marché, la solution idéale réside donc dans les formations "blended", qui mixent e-learning et présentiel

formation, "20 % de la formation se fait par e-learning, 20 % en immersion sur le terrain, et le reste en présentiel". Le blended permet aussi de ne pas rompre avec les habitudes de formation du personnel. Un atout non négligeable, notamment auprès des plus de cinquante ans. C'est en tout cas l'avis de Sophie Schmitt, cofondatrice de Seniosphère, expert en stratégie et marketing des seniors: "Cette population demeure très attachée au face-à-face. Pour certains, même le terme anglais "e-learning" pose problème. N'oublions pas que selon l'INSEE, seuls 28 % des 50/64 ans ont le bac ! Par ailleurs, ils ne sont que 46 % de cette même tranche d'âge à travailler avec un ordinateur au quotidien. Ils sont donc nécessairement moins à l'aise avec l'outil que les plus jeunes." Pour autant, ce constat n'apparaît pas comme un frein à l'adoption de l'apprentissage à distance. "Il leur faut simplement des solutions adaptées, poursuit la consultante. Si la formation leur correspond, ils sont demandeurs sans problème. Il n'y a qu'à voir le succès du jeu "Brain Age", sur Nintendo DS. Les seniors adorent, car cela les met au défi sur des sujets qu'ils connais-

objectifs sont nombreux : valoriser l'outil et le rendre attractif - en lui donnant un nom, par exemple -, définir précisément ses objectifs, le replacer dans la stratégie d'entreprise globale et rassurer les salariés. Ainsi, chez Alstom, la communication de lancement du e-learning, déployée de janvier 2009 à février 2010, comprenait la publication de news sur l'intranet, la mise en ligne de vidéos de promotion de l'outil, l'envoi d'e-mails aux managers, et même la réalisation d'une enquête sur leur population cible. Bref, la réussite du e-learning passe par une solide préparation en amont. Mais ce n'est pas tout. Il revient ensuite aux DRH et managers de rendre les modules le plus accessible possible. Concrètement, cela peut passer par la réalisation d'un planning de formation, ou encore par la mise en place d'une salle et de postes dédiés exclusivement à la formation. Mais ces mesures



"Nous avons monté un partenariat avec l'EM Grenoble, pour que les crédits acquis dans nos modules participent à l'obtention d'un Master. Ce système est idéal pour les salariés qui veulent accélérer leur projet professionnel." Steve Fiehl, codirecteur de Crossknowledge.

de plus en plus obligatoires. Une manière comme une autre de motiver son personnel.

La révolution actuelle : "le serious game"

Si l'imagination des DRH pour amener leurs collaborateurs au LMS semble fertile, celle des fournisseurs de modules n'est pas en reste. La révolution actuelle s'appelle le "serious game". Du jeu vidéo qui plonge le salarié en milieu professionnel, et le met en situation. "Dans les années 2000, explique Steve Fiehl, ces jeux fonctionnaient avec des avatars, au travers desquels le salarié devait mener à bien une mission, ranger un entrepôt, par exemple. Ils étaient centrés sur du savoir-faire. Ce qui change aujourd'hui, c'est que les serious games permettent de former sur le comportement. On demande au salarié de savoir gérer ses émotions dans une situation délicate, ou de prendre une décision sous l'effet du stress." En plus de couvrir un nouveau champ pédagogique, ces modules attirent aussi par leurs graphismes et "leur aspect particulièrement ludique", confie Pascal Larcher, directeur des opérations de formation chez Axa France, où l'on

ne s'avèrent efficaces "que si le premier module emporte l'adhésion du personnel", prévient Christophe Thieffry. D'où l'importance du choix du LMS initial. "Ensuite, poursuit le consultant de chez Cylande, le suivi doit se poursuivre, notamment d'un point de vue statistique. C'est ce que nous appelons le "tracking". Il s'agit de montrer que l'on sait qui se forme, quand et avec quels résultats. Cela permet d'envoyer les résultats aux managers, et de faire un état des lieux du niveau de formation des salariés. Et, si besoin, de corriger le tir." Un suivi qui, de surcroît, joue sur la motivation du personnel à poursuivre son apprentissage.

Chez Castorama, la logique d'incitation du personnel a même été poussée plus loin, comme l'explique Nadine Potier: "Pendant les deux premiers mois, des "starters" ont été déployés en région. Leur mission était d'accompagner les collaborateurs dans leur premier e-learning, ainsi que de présenter aux directeurs de magasins leur rôle dans la mise en place de ces formations." Pour Christophe Thieffry, l'im-

"Les modules métier et sécurité, ceux visant l'intégration en entreprise ou ceux préparant un stage en présentiel, ainsi que les formations très stratégiques, deviennent de plus en plus obligatoires"

plication des managers constitue la première source de motivation de ces derniers: "Sentir qu'ils représentent une part importante du dispositif est très valorisant pour eux. Ils perçoivent ainsi leur valeur ajoutée dans le fonctionnement de l'entreprise." Mais motiver le personnel peut aussi passer par des mesures beaucoup plus terre à terre. "Lors d'une opération très ponctuelle, sur un module de sécurité routière, les salariés ayant obtenu les meilleurs résultats à la formation pouvaient gagner des lots - des gilets de sécurité, des triangles de signalisation, et même un PC portable -, se souvient Emmanuel Larcher, d'Axa France. Mais cela relève de l'anecdote,

est passé au serious game depuis quatre ans. Cela permet de surprendre sans cesse l'apprenant, de lui redonner goût à la formation. Et ça marche, puisque certains de nos salariés rejoignent même chez eux, en rentrant du travail !" Un bémol, toutefois : le prix. "Au moins 150 000 à 200 000 € pour un jeu de qualité", selon Pascal Debordes. Des sommes qui freinent encore beaucoup d'entreprises, mais sans doute plus pour très longtemps.

Mobile learning et formations express, les solutions de demain

Les autres solutions de demain, quant à elles, ne misent pas sur le contenu des modules, mais sur leur forme. C'est le cas du mobile learning, sur les téléphones et les assistants personnels. "Nous en sommes encore loin, nuance un cadre de Cegos, car la taille des écrans ne le permet pas. Mais avec le développement de tablettes numériques et l'arrivée en entreprise des 15/20 ans actuels, cela pourrait se concrétiser très rapidement." Tout comme les formations express, de moins d'un quart d'heure, voire deux ou trois minutes par téléphone. Selon Nadine Potier, "sur des savoirs très précis, comme les avantages techniques d'un produit, cela peut s'avérer très efficace". Et c'est bien l'essentiel. ■

CHIFFRES REVELATEURS

La France à la traîne

19 % des salariés français ont déjà bénéficié d'une formation e-learning, contre 54 % en Espagne, et 42 % au Royaume-Uni.

Parmi ces apprenants, 73 % ont déjà suivi une formation via un module LMS traditionnel, 11 % ont travaillé sur un serious game, et 4 % seulement sur du mobile learning.

57 % des salariés français se déclarent favorables au LMS, contre 86 % des Espagnols et 81 % des Britanniques.

Lire les dossiers précédents
Les archives numériques
nouveleconomiste.fr
(consultation gratuite)

Si le e-learning se généralise, c'est qu'il présente de nombreux avantages à tous les niveaux de l'entreprise. Et, en premier lieu, sa souplesse

la durée de vie demeure limitée, comme le fait remarquer Nadine Potier, chez Castorama: "Les modules vieillissent très vite, c'est un de leurs principaux inconvénients. Ils demandent des mises à jour régulières, en fonction de l'évolution du monde de l'entreprise. Et passé un an, avec les avancées technologiques, ils apparaissent vite obsolètes." Raison de plus pour en faire bon usage, et ne pas tomber dans l'écueil du bourrage de crâne. "C'est un risque avec ces modules courts, poursuit-elle, de vouloir en réaliser trois ou quatre à la suite. Le résultat, c'est une perte de temps et des connaissances non assimilées."

E-learning participatif Le e-learning de demain

Désireux de former une communauté d'e-apprenants, le groupe Alstom ne cesse de perfectionner son approche du e-learning. A l'heure actuelle, depuis Internet, via un mot de passe individuel, les 95 000 salariés du groupe peuvent se rendre sur la plate-forme d'apprentissage de la société, qui propose 16 modules. Dans chacun d'entre eux, un manager virtuel sert de guide à l'apprenant. Il lui explique les enjeux de la formation choisie, l'aide à naviguer parmi les parties théoriques, les quizz, les exercices et les mises en situation. Mais à

sent bien, comme l'histoire ou le calcul mental. Le blocage, ce n'est pas l'ordinateur, c'est l'usage qu'on en fait."

Le rôle primordial de la DRH dans l'incitation du personnel

Certes, mais à une seule condition : que le LMS soit porté, accompagné et "marketé" par le responsable de la formation – en général la DRH – auprès des managers puis des salariés. Pour cela, un plan de communication interne, utilisant tous les vecteurs de l'entreprise : journal interne, intranet, bouche à oreille - doit être mis en place. Les

de nos salariés, s'enthousiasme Michael Salone, vice-président d'Alstom University. Avec une seule vidéo, on pourra apporter une réponse unique à un même problème qui se pose en Inde ou au Brésil. De plus chacun pourra poster des commentaires pour optimiser le partage de l'apprentissage." L'interface, proche de celle du site Youtube, proposera au visiteur une "vidéo du jour", ainsi que des onglets vers les séquences "les mieux notées", "les plus remerciées", "les plus récentes" ou encore "les dernières consultées". Une solu-

Un nouveau type d'e-learning mettra à disposition plusieurs centaines de vidéos, postées par des salariés du groupe à travers le monde, dans lesquels ceux-ci joueront les formateurs sur une technique, un savoir ou un produit qu'ils maîtrisent

tion qui pourrait représenter l'e-learning de demain. En la matière, beaucoup de choses sont encore à inventer. Certaines fournisseurs l'ont bien compris, qui se sont positionnés sur ce secteur. Mais l'exemple d'Alstom prouve bien que les entreprises qui cherchent à former leurs cadres ne sont pas à court de ressources, et qu'elles les devancent parfois. Après tout, elles connaissent parfaitement leurs besoins. Signe des temps, ce sont désormais elles qui pourraient dicter les innovations de demain !



"Les seniors sont nécessairement moins à l'aise avec l'outil que les plus jeunes. Mais si la formation leur correspond, ils sont demandeurs sans problème." Sophie Schmitt, cofondatrice de Seniosphère.

car ce type d'incitatif est tout à fait exceptionnel." Dans d'autres entreprises, on se tourne vers une autre voie : la certification. Steve Fiehl décrit le fonctionnement de la démarche, que propose Crossknowledge: "Nous avons monté un partenariat avec l'EM Grenoble, pour que les crédits acquis dans nos modules participent à l'obtention d'un Master. Ce système est idéal pour les salariés qui veulent accélérer leur projet professionnel. C'est une tendance lourde." Tout comme la remise en question du principe du volontariat, longtemps seul dogme en matière de formation. En effet, les modules métier et sécurité, ceux visant l'intégration en entreprise ou ceux préparant un stage en présentiel, ainsi que les formations très stratégiques, deviennent

O.F.