



Site Internet <http://www.01net.com/>  
Date: 21/03/2003  
Security Copy: 01\_NET\_COM\_030321688065.PDF  
Copyright 01Net.com

<http://www.01net.com/article/204401.html>

**01net.** ▶ accueil ▶ business & technologies ▶ micro perso ▶ telecharger.com  
▶ actualités ▶ emploi & formations ▶ produits & tests ▶ lettres thématiques

chercher  dans tout 01net.

**emploi & formations** le numéro un de l'emploi high tech

offres d'emploi | guide des formations | salaires | 40 métiers | dossiers

publicité  
offre de la semaine

les outils

- ✎ écrire à l'auteur de l'article
- 🖨️ imprimer l'article
- ✉️ envoyer par mail

ENQUÊTE

## La conduite d'une démarche e-learning est un vrai projet d'entreprise

La rédaction, **01 Informatique**, le 03/03/2003 à 17h58

**Aujourd'hui, certaines entreprises commencent à avoir un peu plus de recul pour mettre en place un véritable dispositif d'e-learning. Les clés de la réussite.**



Trois cent soixante-dix-sept collaborateurs de Bouygues Télécom ont déjà bénéficié d'un dispositif de formation à distance.

nos services

- ▶ lettres : gérez ou découvrez
- ▶ séminaires
- ▶ traduction
- ▶ produits : comparez les prix
- ▶ sauvegarde en ligne

Qu'il s'agisse d'adopter des méthodes de formation plus souples, de diminuer leurs dépenses ou d'améliorer la performance de leurs salariés, les entreprises sont nombreuses à vouloir mettre en place un véritable dispositif d'e-learning. Pourtant, rares sont celles qui, dans la pratique, maîtrisent tous les paramètres (voir « *L'e-formation sur le chemin de la maturité* » dans notre numéro 1712 du 12 février 2003).

Sans livrer de recette clés en main pour mener à bien ce type de projet, quelques bons réflexes peuvent multiplier les chances de réussite. D'abord se poser les bonnes questions ! « *Bien souvent, les entreprises essaient de faire compliqué*, déplore Dominique Templier, le directeur général de **Docent** France, éditeur de solutions de gestion de la performance. *Dès le départ, nous les amenons à s'interroger sur leur organisation. Elles doivent être capables de clarifier les rôles de chacun tuteur, responsable formation, direction des ressources humaines (DRH), etc.* »

D'une entité à l'autre, la constitution de l'équipe projet varie. Mais, souvent, un coordinateur pédagogique, rattaché à la DRH, chapeaute l'affaire. Les managers sont mis à contribution, et des tuteurs jouent le rôle de « *coach* » pour motiver les troupes...

### Une mise en place qui a besoin de temps

Les professionnels du secteur sont unanimes : conduire une démarche e-learning est un véritable projet d'entreprise, qui doit être impulsé par la direction. Trop d'initiatives isolées, lancées sans aucune réflexion générale, ont été vouées à l'échec. « *Il faut tout de suite organiser des ateliers de travail. Par exemple, pour réunir la DRH, le service formation et l'informatique des acteurs qui ne sont pas habitués à travailler ensemble*, insiste Jean-David Amaoua, directeur du département e-learning marketing & communication de **Cross Institute**. *Objectif : faire émerger une problématique commune.* »

Pour Gilles Droulez, responsable e-learning de Bouygues Télécom, qui a déjà formé à distance trois cent soixante-dix-sept collaborateurs, le plus dur est

à l'affiche

publi information

ailleurs : « *Il faut faire accepter par sa hiérarchie l'idée que la mise en place d'un tel dispositif nécessite du temps, car elle implique un changement culturel. J'ai mis un an à comprendre ce qu'est l'e-learning !* »

Pas facile, en effet, d'y voir clair et de faire le bon choix entre toutes les approches pédagogiques qui existent : faut-il tout enseigner à distance ? Privilégier le face-à-face avec le formateur ? Avoir recours au tutorat ? L'essentiel est d'être en adéquation avec ses objectifs de formation... avant même de penser technique ! Pour Dominique Templier, de **Docent** France, « *il ne faut pas remplacer le système existant par du 100 % e-learning, mais combiner l'ensemble des moyens technologiques (présentiel, synchrone, asynchrone) disponibles sur le marché* ». Et, surtout, ne pas perdre de vue que ce qui importe dans la mise en place d'un dispositif d'e-learning, c'est la motivation des apprenants.

On évalue à 70 % le taux des élèves qui décrochent avant même la fin du premier cours en ligne ! Pour susciter leur intérêt dans la durée, certaines entreprises redoublent d'efforts aujourd'hui. Chez **Dalkia**, filiale de Vivendi spécialisée dans le secteur de l'énergie, plus de deux mille personnes ont déjà suivi des formations en ligne dans des domaines technique ou comportemental, et l'entreprise a mis un point d'honneur à soigner le contenu et la présentation. « *Dans les formations traditionnelles, les gens n'aiment pas la théorie, explique Jean-Claude Thuillier, adjoint du DRH. Or, nous savons qu'elle est indispensable. Nous avons donc privilégié le côté ludique dans les contenus. Avec, par exemple, l'apparition de petits personnages animés sur l'écran. L'e-learning nous sert à rendre plus attrayant ce qui ne l'était pas auparavant !* »

## Motiver les apprenants, la clé d'un dispositif d'e-learning

Des outils d'assistance en ligne permettent aussi de venir en aide à l'apprenant, de façon à éviter de le perdre en route ! Il peut, par le biais d'une messagerie, poser individuellement une question sur le cours à un tuteur, ou préférer le faire collectivement, dans le cadre d'un forum de discussion réunissant l'ensemble des participants. Mieux : un système de tutorat lui offre la possibilité de faire appel à un professeur en temps réel. Une solution alléchante, mais plus chère dans la réalité.

Autre facteur de motivation : le suivi et l'évaluation de l'élève. « *Beaucoup de grands comptes prévoient un système de notation afin de suivre plus facilement la progression de l'apprenant et, ainsi, de mieux gérer les carrières* », explique Arnaud de Corgnol, directeur général de X-perteam, éditeur de solutions de formation à distance. Le laboratoire GlaxoSmithKline, qui forme en ligne ses visiteurs médicaux notamment pour maintenir à niveau leurs connaissances lors du lancement de nouveaux médicaments, a ainsi créé un autodiagnostic en ligne permettant à cette population de savoir où elle en est et, si besoin, de revenir sur un point mal assimilé.

## Conduire le changement en interne

Il n'empêche : en complément de ces moyens techniques, les entreprises doivent rivaliser d'imagination pour accompagner le changement en interne. Outre l'installation d'une hotline entièrement dédiée aux questions de formation, Bouygues Télécom a organisé des ateliers de travail de douze personnes et des réunions en amphithéâtre pour expliquer à ses collaborateurs les raisons de la mise en place d'un dispositif d'e-learning et son fonctionnement. Et ce démonstrations à l'appui.

L'autre souci, dans la construction d'un dispositif de ce type, est d'ordre technique. Comment choisir entre les deux cents outils de production et de gestion de la formation en ligne répertoriés sur le marché ? Comme l'explique Thierry Boudry, chef de projet formation chez Leroy Merlin, « *c'est l'organisation et la pédagogie retenues qui déterminent les choix technologiques. Nous avons opté pour une solution simple, capable de s'intégrer à notre système d'information, et souple pour pouvoir procéder à de nouvelles adaptations.* »

Un avis partagé par Arnaud de Corgnol, directeur de X-perteam : « On

*n'apprend pas à conduire avec un char d'assaut. De nombreuses entreprises ont commencé par installer des dispositifs trop compliqués, qui se sont révélés par la suite des échecs cuisants. Il ne faut pas retenir des solutions trop sophistiquées. » Il peut être judicieux d'adopter des outils certifiés « AICC » . Cette norme, édictée par une association internationale rassemblant plusieurs professionnels de la formation, utilisateurs des nouvelles technologies, offre notamment une garantie d'interopérabilité entre les contenus des cours et la plate-forme.*

Une règle d'or enfin : tout projet e-learning doit s'accompagner d'efforts considérables de communication envers les salariés. « *Tous les canaux ont été exploités, et nous avons particulièrement adapté nos messages à chaque cible* » , assure Michel Guierre, responsable formation et pédagogie de GlaxoSmithKline.

Autant de bons conseils qui devraient contribuer à la professionnalisation de l'e-learning, une discipline qui doit encore faire ses preuves.

## Questions/Réponses

### Qu'est-ce qu'un dispositif d'e-learning ?

Un véritable dispositif s'appuie sur une plate-forme baptisée LMS (Learning Management System). Ce type de logiciel est commercialisé par des sociétés éditrices spécialisées, comme **Docent** ou Saba. Il gère à la fois des activités pédagogiques asynchrones et synchrones en temps réel.

### Quels sont les avantages de l'e-learning pour l'entreprise ?

Il lui permet d'introduire dans son système de formation davantage de flexibilité, de réduire ses coûts (déplacements, hôtels, etc.), d'améliorer sa compétitivité, d'accroître les compétences de ses salariés et d'individualiser leur parcours de formation.

### Ne faut-il pas aider les formateurs à utiliser ces nouvelles méthodes de pédagogie ?

Il faut leur faire comprendre que l'e-learning est un complément de leur activité dans le cadre d'une politique globale de formation. Des stages de formation ou du coaching sont deux pistes privilégiées par les entreprises pour les aider à s'approprier ces nouvelles méthodes de travail.

pour approfondir :

- ▶ **Expérience : la SNCF forme ses dirigeants opérationnels au management**
- ▶ **Étude : les systèmes combinant formation en ligne et présentiel ont la cote**
- ▶ **Anne Bouthry : « L'informatique doit être impliquée dès le début du projet. »**

Tous droits réservés © 1999-2003 Groupe Tests, 01 net. [voir notice légale](#)

[charte de confiance](#)

[nous écrire](#)

[plan du site](#)