

E.learning en formation professionnelle continue, ou en est-on ?

*Par Christophe Parmentier
Directeur associé Clava*

Le e-learning est une forme actuelle de dispense de la formation dérivée de l'enseignement par correspondance, utilisant les possibilités du net. En 2003 la Cegos déclarait dans la presse qu'elle renonçait aux pratiques du « e.learning ». Cinq ans après, fin décembre 2008, la même Cegos annonçait cette fois une progression de 60% de son chiffre d'affaire en un an et établissait son CA sur ce secteur à près de 5 million d'euros. Simultanément Demos rachète e-learning agency et I'Progress est également racheté par BJ organisme de conseil et de formation. Que pouvons-nous en comprendre ?

La place du e-learning en formation

L'enseignement programmé, technique pédagogique qui permet à un apprenant d'apprendre seul, à son rythme avec des supports directifs et une progression établie, a rapidement intégré tous les avantages des outils informatiques, multimédias, en ligne.

Issu des années 50, l'enseignement programmé de Skinner consiste à proposer des enseignements qui défilent sur des rouleaux de papier. Dans les années 60 Norman, et Crowder construisent des programmes dans lesquels des informations présentées sont adaptées à la réponse de l'apprenant. Cette notion d'enseignement programmé est la base des théories de l'Enseignement Assisté par Ordinateur (EAO). Aujourd'hui cette approche se diversifie au fur et à mesure des évolutions conjuguées de la pédagogie et des technologies multimédia mises en ligne.

Quelques principes forts perdurent au delà des théories de Skinner. Toutefois, en formation comme ailleurs, le paradoxe de la complémentarité entre l'homme et la machine est fort. La machine ne dispense pas de la formation, bien au contraire. Elle ne fait que de révéler les questions et attentes des acteurs de ce secteur.

Le mariage du multimédia et du net avec la formation professionnelle donne lieu à de nombreuses approches. L'une des descriptions les plus exhaustives de l'utilisation de ces technologies est celle contenue dans la définition des moyens multimédia utilisés en formation provenant de l'ouvrage de B. Blandin¹. Par ces pratiques, les unités de temps, de lieu et d'action de la formation sont déplacées. C'est en ce sens que les NTIC appliquées à la formation ont plutôt

¹ **BLANDIN B.** *Formateurs et formation multimédia - Les éditions d'organisation 1990*

favorisé en France l'émergence du concept hexagonal de Formations Flexibles Ouvertes et à Distance (FOAD). Ces formations ouvertes s'appuient sur des outils de plus en plus sophistiqués et technologiques. M. Linard² relevait en 1995 plusieurs types d'outils technologiques utiles en formation. Il s'agissait de :

- le courrier ou la messagerie électronique. Technique d'échange de messages, habituellement textuels, utilisant des réseaux de transmission de données ;
- le multimédia interactif comportant un enregistrement numérique de données et permettant des actions réciproques en mode dialogué des utilisateurs avec des appareils de type CD-Rom ;
- les outils de travail coopératif (groupware) permettant le travail collectif sur réseau pour une même tâche, voire un même projet ;
- la téléconférence structurée en réseau entre plusieurs utilisateurs, essentiellement centrée sur le son, et la visioconférence permettant une réunion électronique synchrone à distance avec image et son ;
- l'accès et la consultation de bases de données *via* des réseaux de type Internet.

Aujourd'hui il convient d'ajouter à cette liste non exhaustive :

- les communautés de pratiques ;
- les blogs ;
- l'utilisation des *pockets* comme les « e-pod », consoles de jeux WII et téléphones portables...

Cadre légal, juridique et financier de la FOAD

Les origines légales permettant la mise en œuvre du e.learning en France ou la formation est fortement encadrée par le législateur et le paritaire remontent aux fondements de la loi de 71. **La circulaire du 04/09/72 pour les cours par correspondance** et, **la circulaire du 16/03/83 pour l'Enseignement Assisté par Ordinateur** ont fixé des règles bien spécifiques pour ces actions :

- **La circulaire du 04/09/72 pour les cours par correspondance**³ impose quelques obligations : envoi d'un contrat individuel en recommandé AR ; possibilité de résiliation dans les trois mois ; contrôle par l'éducation nationale, etc... Dans ce cadre, les cours par correspondance relèvent exclusivement de la formation externe, pour les réaliser, une convention avec un organisme de formation est indispensable. Par ailleurs, ces cours doivent donner lieu à l'échange de devoirs et de corrigés et les stages doivent comporter des regroupements périodiques de stagiaires⁴.
- Un accompagnement pédagogique «indirect» pour l'établissement du programme est nécessaire. Cette condition est exigée par **la circulaire du 16 mars 1983** qui détermine

² **LINARD M.** *In Education Permanente* n° 127 1996-2 p 19 à 49

³ *Loi N° 71-556 du 12 juillet 1971 portant « création et fonctionnement des organismes privés dispensant un Enseignement à Distance ».*

⁴ **LEHNISCH J.P.** *Enseignement à distance et formation professionnelle continue. ESF 1980. (pour les cadres réglementaires voir le Chap. 2 p37 à 52.)*

les critères de l'action utilisant l'EAO. Il n'y a pas lieu d'exiger un encadrement direct. L'accompagnement pédagogique direct, s'il est prévu, résulte de la présence d'un formateur. La circulaire du 16.03.83 ne fixe aucune règle sur une proportion à respecter entre le temps d'accompagnement et l'autoformation. La liberté est donc complète en ce domaine.

En combinant les unités de lieu, de temps et d'action on accroît la flexibilité de la formation et l'on envisage alors son ouverture. En France, la définition des **Formations Ouvertes est tirée de la note d'orientation de 1993 du programme « Formations Ouvertes et Ressources Éducatives » de la Délégation à la Formation Professionnelle** : « Par Formations Ouvertes, on entend des actions de formation alternant travail en centre et à distance, travail individuel et collectif s'appuyant sur l'utilisation de supports pédagogiques diversifiés ».

Cette notion de formation ouverte a été renforcée par la circulaire du **20 Juillet 2001** émanant de la DGEFP qui reconnaît que : « *La notion de formation ouverte et à distance est caractérisée, ce qui permet une imputation au titre du 2483, en reconnaissant notamment la possibilité de mettre en oeuvre un "protocole individuel de formation" définissant dans ce cadre les modalités d'une formation individualisée.* ». Cette circulaire est relative aux formations ouvertes et/ou à distance « FOAD » : définition, obligations des prestataires, imputabilité des dépenses sur l'obligation de participation des employeurs. Elle a pour objet de préciser les obligations des prestataires de formation et l'imputabilité des dépenses sur l'obligation de participation des employeurs, dans le cas de mise en œuvre de formations ouvertes et/ou à distance.

Dans ce cadre, les formations ouvertes et/ou à distance « FOAD » se distinguent des modalités de formation classiques appelées communément « formations présentielles ». Les « FOAD » recourent à des modalités de formation pouvant se combiner. Une « formation ouverte et/ou à distance », est un dispositif souple de formation organisé en fonction de besoins individuels ou collectifs (individus, entreprises, territoires). Elle comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et compétences locales ou à distance. Elle n'est pas exécutée nécessairement sous le contrôle permanent d'un formateur.

La réalisation d'une formation ouverte et/ou à distance implique de la part du prestataire la mise en œuvre de moyens humains et de moyens pédagogiques et techniques dont l'importance et la nature dépendent à la fois du domaine et de l'objectif de l'opération, du public bénéficiaire, ainsi que du ou des types d'apprentissage retenu(s).

Il en résulte que le droit positif régissant la formation professionnelle continue ne comporte aucune disposition susceptible de faire obstacle à la mise en œuvre de ces nouvelles modalités de dispense des actions de formation professionnelle.

Les règles d'imputation des dépenses applicables aux « FOAD » et e-learning sont les mêmes que celles concernant les formations de droit commun. De manière générale, il s'agit du prix d'achat de l'action de formation ouverte et à distance, du prix d'achat des documents pédagogiques ou des prestations de services qui leur sont étroitement liées dans le respect des règles en vigueur, la partie de l'annuité d'amortissement des biens nécessaires à la réalisation de l'action et des rémunérations des stagiaires qui bénéficient de la formation.

Certaines précisions doivent néanmoins être apportées :

1. Encadrement : Le formateur-tuteur est au cœur du dispositif de formation mais sa participation au processus d'apprentissage ne doit pas se limiter à sa seule présence *in situ*. D'autres types d'encadrement existent, tels que l'accompagnement pédagogique et technique dans le cadre d'un lieu-ressource, le tutorat à distance qu'il soit synchrone ou asynchrone, etc.
2. Durée de la formation : En l'absence de repères habituels propres aux actions de formation en « présentiel », il est possible pour certains apprentissages dispensés en totalité ou en partie à distance de déterminer la durée estimée nécessaire pour effectuer les travaux demandés. La durée totale de la formation pourra intégrer l'ensemble des situations pédagogiques concourant à la réalisation de l'action de formation (auto-formation encadrée, séquences de face-à-face pédagogique, apprentissage à distance, etc.) et accessoirement d'autres activités encadrées (auto-documentation, mise en pratique en situation de travail, etc.). Pour chacune des situations, la durée effective ou le cas échéant son estimation devra être précisée.
3. Regroupements : Le regroupement ou d'autres formes de mise en situation collective des stagiaires résulteront souvent de considérations pédagogiques. Compte tenu des évolutions technologiques et des pratiques pédagogiques, ces regroupements ne constituent pas une exigence du point de vue du contrôle, dès lors qu'il existe d'autres formes de suivi, d'encadrement et de contrôle de l'assiduité.

Etat des lieux des pratiques e-learning en entreprises

Vers la seconde moitié des années 1990 en plus, de l'arrivée d'Internet, la nouvelle donne économique, sociale et concurrentielle obligeait les entreprises à mettre en place des formations très ciblées et beaucoup plus réactives. Dès 1998, 4 grandes entreprises françaises : EDF, GDF, France Telecom et Renault réfléchissaient conjointement à la mise en place d'un dispositif e-formation dans le cadre d'un appel à projet lancé par la Délégation Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.⁵ Dans la suite de l'enseignement par correspondance, puis de l'EAO et du multimédia, vers la fin des années 90 le e-learning a alors connu un engouement certain. Les entreprises voyaient dans cette modalité de dispense de la formation, un enjeu économique sans doute incontournable.

« Entre 1998 et 2000, les observateurs du marché ont été abreuvés de prévisions très optimistes sur la croissance du marché du e-learning. Le cabinet IDC (International Data Corporation) tablait ainsi sur un potentiel de 3,9 milliard de dollars à l'horizon 2004 pour l'Europe de

⁵ *Electricité de France, Gaz de France, France Telecom, Renault*, sous la direction de Pierre CASPARD « Nouvelles technologies éducatives et réseaux de formation. Des entreprises parlent de leurs expériences » - Editions d'organisation, 1998

l'Ouest. En France IDC visait un chiffre d'affaires de 1,6 milliard de francs (soit 2,4 millions d'euros) en 2004. Plus optimiste encore, Arthur Anderson (cabinet de conseil aujourd'hui sous le nom d' «Accenture») estimait le marché hexagonal à 2,2 milliards de francs à l'horizon 2004, et escomptait une croissance moyenne de 41,7% (sic) pour les cinq prochaines années... »⁶.

Malgré ces prévisions fastes, le e-learning n'a pas connu la croissance décrite. En effet après un engouement relatif pour ce mode de formation dérivé de la formation à distance, le marché a connu un important ralentissement de croissance. *« Nombre de grands projets ont été revus à la baisse, ou tardent à se concrétiser – quand ils ne sont pas passés à la trappe. Pis, encore beaucoup d'entreprises qui ont tenté de se convertir à l'e-formation ont essuyé des déconvenues. Pour de multiples raisons : problèmes techniques mal maîtrisés, contenus pauvres et tristes, taux d'abandon élevés chez les apprenants, coûts supérieurs aux prévisions... ».*

Toutefois, le e-learning, ne disparaît pas totalement et parvient même à progresser dans le début des années 2000. Les entreprises remettent en place certains dispositifs de formation en e-learning. Les projets en e-learning apparaissent alors moins ambitieux qu'au départ. Rares sont ceux qui sont destinés à former une large population. Aujourd'hui, les entreprises misent avant tout sur des projets pilotes, modestes, sur lesquels elles pourront capitaliser, et qu'elles démultiplieront et développeront ensuite, en fonction des résultats.

Par ailleurs, d'autres acteurs commencent à utiliser les e-learning, notamment les fédérations professionnelles ou certaines grandes écoles de gestion et d'ingénieur. En effet au début des années 2000, marquée par la récession, et la diminution des coûts dans les entreprises, la dimension économique du e-learning attire.

Mais le e-learning attire davantage un certain type d'entreprise. Les grandes entreprises vont en effet d'avantage développer ce type de projet, à l'instar des PME. *« Ces dernières souffrent encore en France d'un manque d'équipement informatique performant et de connexions internet. Ce qui ne favorise pas l'arrivée du e-learning... »*⁷. Les grandes entreprises, notamment les entreprises internationales vont trouver un fort intérêt à déployer le e-learning, qui leur permet de développer les mêmes contenus de formation sur des sites géographiquement éloignés.

Mais le nouvel essor du e-learning est dû au développement en matière de qualité des contenus, de leur diversité, mais aussi des différentes formules proposées : e-learning, e-learning tutoré ou « blended learning » : formule qui permet d'allier les moments d'autoformation en ligne et les séances de regroupement traditionnelles et le tutorat. Ces formules s'adaptent alors davantage aux différentes cultures et besoins des entreprises. L'évolution de l'offre de Crossknowledge depuis près de 10 ans en témoigne par exemple.

Deux catégories de formation en ligne se côtoient principalement dans les entreprises :

⁶ Jean-Claude LEWANDOWSKI, « *Les nouvelles façons de former- e-learning, enjeux et outils* » Editions d'organisation, 2003, page 142

⁷ « Guide des nouvelles technologies et de la e-formation » *Dicoguide de la formation, Génération formation, 2003, page 2*

- La formation synchrone qui est la forme la plus proche d'un mode de formation en présentiel : « *Un sachant et des formés se retrouvent dans une classe virtuelle, explique Philippe Gil, directeur de la Demos e-learning Agency. La classe virtuelle peut prendre la forme d'un chat, d'une Web conférence ou d'un "bureau virtuel" commun contrôlé par l'enseignant et visionné simultanément par les apprenants.* »⁸ Ce type de formation permet alors une rupture moins nette avec les habitudes de formation en présentiel, malgré tout il ne répond pas aux problèmes de contrainte de temps, puisque les stagiaires et le formateur doivent bloquer un créneau fixe pour se retrouver.
- La formation asynchrone consiste à l'inverse pour le formateur/concepteur de la formation à mettre en place des outils de formations (cours, exercices) à la disposition de l'apprenant. L'avantage est alors que celui-ci peut les consulter et étudier quand il le souhaite. En ce sens, le e-learning est mieux accepté et développé dans les entreprises puisqu'il peut se moduler en fonction des disponibilités des collaborateurs, tout en conservant d'une manière ou d'une autre un lien plus ou moins présent avec un formateur.

Toutefois, "à peine 12% des entreprises ont dispensé des formations en e-learning au cours de l'année 2007", constataient les services de la CCIP Le Préau et l'Ofem (Observatoire de la formation de l'emploi et des métiers) dans leur baromètre annuel, rendu public en septembre 2008. Les entreprises qui proposent des formations en ligne à leurs salariés sont "relativement jeunes dans ce type d'expérience" puisque "70% d'entre elles ont investi dans le e-learning seulement après 2005". Cette "adhésion récente" peut expliquer que les deux tiers des entreprises interrogées consacrent "seulement 5% du budget formation" au e-learning et que "pour 52% d'entre elles, moins de 5% des salariés sont concernés".

Les tendances actuelles du e-learning

Dans les faits, le terme de e-learning recouvre en réalité trois segments de marché : une offre de contenus de formation mis en ligne, une offre de plates-formes (location de centres serveurs), et une offre d'architecture (ingénierie de la formation en ligne dans un contexte particulier). L'analyse du marché du e-learning est régulièrement suivie par les enquêtes annuelles de l'OFEM. Elles témoignent de l'évolution de ce marché.

Ce sont les entreprises mutli-sites qui restent tournées davantage vers le e-learning aujourd'hui. Le e-learning leur permettant notamment d'harmoniser les modalités de formation sur l'ensemble des sites. L'e-formation est utilisée par les entreprises à vocation nationale (57%) et multinationale (43%). Ce type d'entreprise est en effet la plus à même de déployer des investissements pour l'activité e-learning et de les rentabiliser par le nombre de salariés formés.

La e-formation reste une modalité de formation qui n'est pas utilisée pareillement par l'ensemble des entreprises française, de même au sein des entreprises, le e-learning ne semble pas réservé de

⁸TICHIT Ludovic, « E-learning, la technologie du savoir humain », JDN Solutions, <http://solutions.journaldunet.com/0609/060922-enquete-e-learning/060922-e-learning-analyse.shtml>, 22/09/2006

façon égalitaire à l'ensemble des salariés. D'une manière générale, 46% des entreprises interrogées dans l'enquête, forment moins de 10% de leurs salariés en utilisant la e-formation. Alors que les entreprises de plus de 5000 salariés utilisent majoritairement la e-formation, 54% d'entre elles, déclarent former moins de 10% de leurs effectifs par ce biais. A l'inverse les entreprises les plus petites, qui utilisent beaucoup moins la e-formation, utilisent généralement ce mode de formation, une fois mis en place, pour 51% de leurs salariés.

Enfin au sein même de l'ensemble des collaborateurs formés par ce biais, une nouvelle segmentation existe, puisque seuls les techniciens qualifiés et les agents de maîtrise (79% en total cumulé) et les cadres (86% en total cumulé) restent majoritairement concernés. La catégorie socioprofessionnelle des « employés » arrive à 63% en total cumulé. Les ouvriers et les cadres supérieurs sont peu ou pas concernés.

*« L'expérience a montré que la formation « tout distance » donne des résultats décevants [...]. Résultat la plupart des acteurs s'orientent aujourd'hui vers des solutions « mixtes » (« blended learning » comme disent les Anglo-Saxons), associant enseignement présentiel et formation à distance, dans des proportions variables. »*⁹ Beaucoup d'entreprises ont en effet réalisées que pour maintenir et développer l'efficacité de certaines formations en e-learning il est nécessaire de garder une part en présentiel. Catherine Bissey et Jean-Luc Moreau précisent en effet que *« sans ouverture à l'altérité, sans accompagnement, sans référence, ni appartenance à une communauté d'apprentissage, sans regroupement, aucune formation n'est capable de réaliser ses objectifs. »*¹⁰ Ainsi la e-formation reste souvent un complément à la formation en présentiel.

Mais certains freins restent toutefois majeurs, comme les mentalités et la culture d'entreprise. Certains acteurs dans l'entreprise voient en cette modalité de dispense de la formation une disparition du rôle du formateur et ainsi une modification des rôles tant pour le formateur, que pour l'apprenant qui se retrouve isolé. *« Les blocages peuvent parfois venir des syndicats, qui craignent que les stagiaires se voient livrés à eux-mêmes, sans encadrement. [...]. De plus, les mentalités des formateurs ont certes beaucoup évolué ces dernières années, mais certains restent encore frileux devant le changement. Il faut dire qu'avec ce nouveau type d'apprentissage, leur rôle d'appareur davantage à celui d'un chef de projet et d'un accompagnateur. »*¹¹

Mais les freins peuvent venir aussi plus globalement de la culture de l'apprentissage française qui reste majoritairement basé sur l'échange avec un formateur. En effet, en comparaison avec d'autres pays comme les Etats- Unis, la France utilise nettement moins le e-learning. *« Aux Etats-Unis, le e-learning représente environ 60% des dépenses de formation et 92% des grandes entreprises américaines ont mis en œuvre ce projet. »*¹².

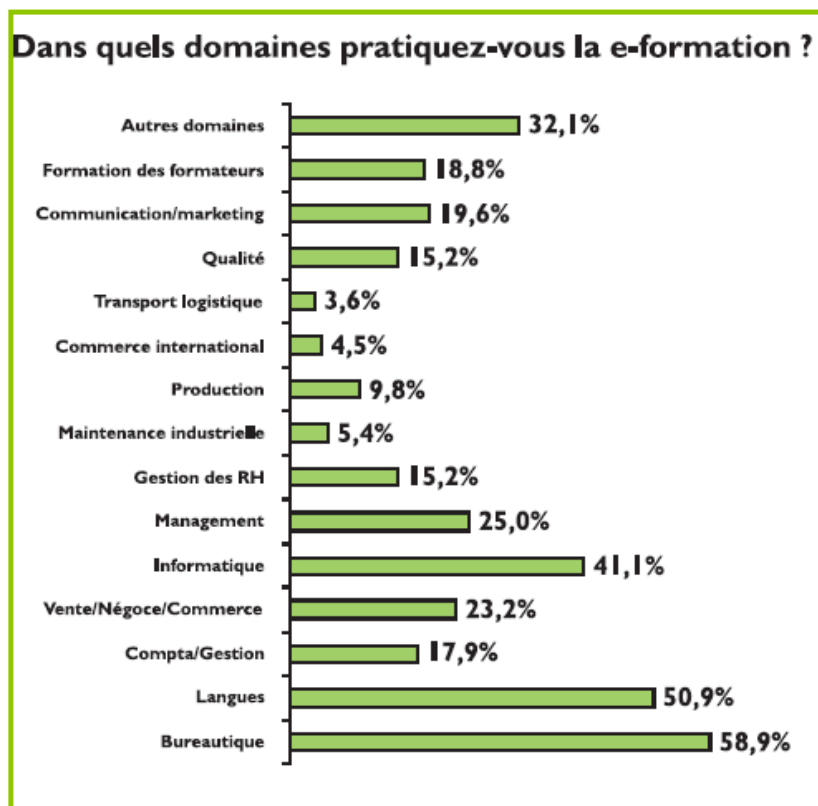
⁹ LEWANDOWSKI Jean-Claude, « Les nouvelles façons de former- e-learning, enjeux et outils », Editions d'organisation, 2003

¹⁰ BISSEY Catherine, MOREAU Jean-Luc « Tic et net », Presses Universitaire de France, Paris, 2003, 203 pages

¹¹ MARES Anne-Françoise, CHICAUD Sandrine, « L'e-learning atteint l'âge de la maturité », <http://www.01net.com/article/323692.html>, 11/08.2006

¹² MERCK Bernard, FABRE Martine, PROUST Marie-Ange, RIDET Françoise, ROMANET Martine « Equipe RH acteurs de la str@tégie », Editions d'Organisation, 2002

L'offre de e-learning aux salariés concerne d'abord les formations linguistiques, un choix suivi par 56% des entreprises utilisatrices (80% d'entre elles achètent parmi l'offre standard du marché). Le e-learning est aussi utilisé pour des formations en bureautique par 23% des entreprises utilisatrices, en informatique pour informaticiens par 16% et des formations au management par 10%. Selon le baromètre Ofem, "le spectre d'utilisation du e-learning s'élargit": 26% des entreprises déclarent s'en servir "pour des besoins de formation proches du coeur de métier de l'entreprise". Pour le Préau et l'Ofem, "c'est la confirmation d'une tendance de fond déjà observée en 2006: les entreprises créent leurs propres modules de e-formation adaptés à leurs métiers".



- Représentation graphique de l'utilisation de l'e-formation par domaine de formation -

Source : « Baromètre CCIP 2006 du e-learning – Entreprises, e-learning et Knowledge Management en France en 2006 »

L'utilisation du e-learning est d'autant plus importante que l'entreprise est grande: cette modalité de formation concerne 21,4% des entreprises de 500 à 999 salariés et 31,2% des entreprises de plus de 1 000 salariés, alors qu'à peine 10% des entreprises de moins de 100 salariés y ont eu recours" en 2007. Pour le Préau et l'Ofem, "ce constat est d'autant plus préoccupant que le e-learning pouvait apparaître comme une alternative permettant aux plus petites PME de former leurs salariés sur le poste de travail, évitant les dysfonctionnements souvent préjudiciables liés à leurs déplacements vers les centres de formation. Dans les faits, cette faible proportion reflète le

plus souvent la méconnaissance des employeurs en matière de besoins de formation et de possibilités de financement."

Par ailleurs, "le DIF n'a pas favorisé le développement des formations en e-learning". La loi de 2004 sur le droit individuel à la formation et la généralisation de l'Internet dans les foyers avec plus de la moitié des foyers français connectés à Internet, dont 20% en haut débit, et l'apparition de nouveaux outils pourrait créer un nouveau vivier favorable au e-learning. D'après l'étude de IFOS, 67% des PME entre 100 et 200 salariés interrogés estiment que les solutions e-learning sont un bon moyen d'optimiser les 20 heures accordées dans le cadre du DIF13. Mais cette solution correspond plutôt aux pratiques des grandes entreprises. Le e-learning en effet, est un moyen utilisé par certaines entreprises pour inciter à l'utilisation du DIF notamment ors temps de travail par les salariés. « *Si les grandes entreprises sont pionnières en e-formation (67% des entreprises ayant mis en place la e-formation avant 2001 ont + de 1000 salariés), les PME/PMI se tournent de plus en plus vers ce type de formation (les entreprises de + de 1000 salariés représentent seulement 35% des dispositifs de e-formation mis en place entre 2004 et 2005) » .*

Outils et démarches pour le e-learning ?

Dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines de l'entreprise, donc en harmonie avec les outils qui assistent à l'évaluation, la mobilité, la gestions des carrières, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences... plusieurs type d'outils sont utilisés pour la pratique du e-learning :

- des outils de diffusions de ressources de type portail,
- des outils d'administration de type plate-forme,
- des outils d'apprentissage et d'entraînement de type didacticiels, tutoriels, exercices, études de cas et simulateurs...
- des outils de communication et de tutorat de type messagerie, forums, visio ou téléconférence, chat, partage d'applications, prise de main à distance...
- des outils coopératif pour la formation de groupe de type classes virtuelles.

Tous ces outils doivent être combinés au sein de dispositifs. Ils sont agencés en fonction de cahiers des charges. Ils répondent à des besoins précis de formation de salariés dans leurs environnements de travail en pleine évolution. Dans cette approche, les quatre niveaux d'ingénierie en formation professionnelle continue¹⁴ déjà définis peuvent être enrichis des stratégies de mise en ligne :

Ingénierie	Acteurs	Production	Outils
1 - des compétences	DG, DHR	Accords GPEC ou de méthode, référentiels, bases de données	Intranets RH, SIRH, ERP... KM

¹³ Etude IFOP, Les PME de 100 à 200 salariés et le e-learning

¹⁴ PARMENTIER C. Ingénierie de formation. EO 2008

2- de formation	DRH, Direction des services, RF	Plan de formation, dispositifs et cahier des charges	Plate-forme et LMS
3- pédagogique	RF, formateurs et tuteurs	Documentations, manuels, livrets, kits de démultiplication...	Base de ressources, portails, outils de communication et de tutorat
4- didactique	Formateurs et experts	Séquences de formation	Didacticiels, tutoriels, simulateurs...

Fruit de ces démarches d'ingénierie, les dispositifs de formation, sont imaginés et conçus en combinant différentes fonctionnalités en vue d'assister à la formation des utilisateurs. On trouve certaines de ces applications disponibles sur Internet, mais les adaptations les plus significatives et opérationnelles sont faites sur les Intranets des entreprises ou de certains organismes de formation. On les désigne volontiers sous le terme générique de **Learning Management System (LMS)**. Ces offres de formation en ligne sont principalement portées par les services de formation internes des entreprises, parfois dans des logiques étendues aux partenaires clients et fournisseurs, à la branche ou à la fédération professionnelle. D'autres offres extérieures sont aussi mises sur le marché via le web par des organismes de formation, des universités, des éditeurs, des cabinets de conseil...

Les contenus les moins développés en E-learning sont plutôt l'intégration des nouveaux, le management, et tous les contenus métiers faisant appel à de la créativité : design... En entreprise, les changements sont essentiellement technologiques, organisationnels et sociaux. Pour l'individu, ils sont d'abord cognitifs, affectifs et identitaires. Passer de l'individuel au collectif, du salarié à l'entreprise, nécessite une médiation socialisée. Elle passe donc par un formateur, un dispositif ou leur substitut. Force est de constater qu'en France les dispositifs sont tutorés. C'est d'ailleurs et sans doute une condition du succès que de trouver les modalités du tutorat synchrone, ou à synchrone, réactif ou pro-actif qui viendra assister l'apprenant dans ses apprentissages y compris en e-learning.

En France, le développement du E-learning n'est sans doute pas aussi rapide et spectaculaire que nous le promettaient nos voisins anglo-saxons. C'est que les habitudes de formation conduisent à privilégier des formules d'apprentissages plus centrées sur l'expérience et la pratique que sur la diffusion des savoir et l'assimilation de connaissances. De fait, en France, la solution du mixe formation permettant d'utiliser la formation en ligne pour partie seulement et en complément d'actions plus traditionnelles se développe aussi significativement que les actions totalement en ligne. Dans le cadre du mixe formation, la formation en ligne est utilisée pour aider à préparer le stage, pour soutenir le stage et accompagner les éventuelles périodes inter-stages ou enfin pour prolonger le stage.

Toute cette mutation de l'offre de formation professionnelle distribuée en présence vers le E-learning trouve un réel ancrage et une légitimité forte dans :

- l'évolution des métiers quelle accompagne,

- l'utilisation par les entreprises de nouveaux moyens de communication (messageries) et de gestion (SIRH, ERP, CRM...),
- la mutation et la professionnalisation de l'offre de formation professionnelle,
- les modifications du cadre administratif et légal du travail et de la formation,
- l'influence de l'Europe sociale sur les dispositions relatives, à l'emploi, la mobilité et la formation.

Points Clé

- Il n'existe pas de véritables obstacles juridiques à l'imputabilité de la formation à distance
- En France le concept de formation ouverte et à distance (FOAD) est officiellement utilisé pour décrire les dispositifs utilisant le net en formation
- La E-formation est présente dans les grandes entreprises françaises qui développent souvent leurs propres contenus en interne.
- La E-formation est de plus orientée vers un mode mixte alliant le présentiel et la mise en distance.
- Le tuteur est un vecteur de succès des dispositifs de formation à distance
- Les outils utilisés en formation à distance sont : les classes virtuelles et le mail, la téléconférence, les LMS, plateformes et portails... d'autres outils sont également utilisés pour la gestion.
- Le marché de la formation à distance reste ouvert, en forte restructuration et encore peu stabilisé.

Bibliographie

ALTET Margueritte, « Les pédagogies de l'apprentissage », Presses Universitaires de France, 1997, 125 pages

ARDOUIN Thierry, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Dunod, Paris, 2003, 260 pages

BELLIER Sandra, « Le e-learning », Editions Liaisons, Paris, 2001, 139 pages

BIETRY Franck « e-GRH entre promesses et interrogations », Editions EMS Management et Société, 2002, 173 pages

BISSEY Catherine, MOREAU Jean-Luc « Tic et net », Presses Universitaire de France, Paris, 2003, 203 pages

DE GROMARD Sophie, DUCREUX Jean-Marie, ROY Hugues, « La formation dans tous ses états – le e-learning pour développer les compétences », Editions d'Organisation, 2002, 128 pages

GIL Philippe, « E-formation - NTIC et Reengineering de la formation professionnelle », DUNOD, Paris, 2000, 248 pages

GLIKMAN Viviane, « Des cours par correspondance au e-learning », Edition Education et Formation, Presses Universitaires de France, 2002, 306 pages

JOFFRE Philippe, « Dicoguide de la formation : Guide des nouvelles technologies et de la e-formation », Génération formation, 2003, 87 pages

JOURDAIN Christophe - BOUTHRY Anne, « Construire son projet de formation en ligne », Editions d'Organisation, 2003, 283 pages

LEDRU Michel, « Le e-learning, projet d'entreprise », Editions Liaisons, 2002, 240 pages,

LEWANDOWSKI Jean-Claude, « Les nouvelles façons de former- e-learning, enjeux et outils » Editions d'organisation, 2003, 374 pages

MERCK Bernard, FABRE Martine, PROUST Marie-Ange, RIDET Françoise, ROMANET Martine « Equipe RH acteurs de la str@tégie », Editions d'Organisation, 2002, 456 pages

MINGASSON Michel « Le guide du e-learning » Editions d'Organisations, 2002, 231 pages

PARMENTIER Christophe, ARFAOUI Fouad, « Tout savoir pour e-former, de la loi de 71 au e-learning », Editions d'Organisation, Paris, 2001, 240 pages