

> voir. » Ces formateurs courent effectivement le risque d'une remise en cause de leurs responsabilités s'ils ne comprennent pas que la direction générale est intéressée par le retour sur investissement potentiel des dépenses en e-learning. Pour faire accepter leurs projets, ils doivent tenir compte de ce paramètre. Or, en la matière, la mesure est difficile pour les projets d'envergure comprenant l'achat d'une plate-forme. « Ce genre de projet peut coûter 100% plus cher la première année qu'un plan de formation traditionnel, lance Philippe Joffre, de Génération Formation. Il faut arrêter de dire qu'on peut économiser immédiatement jusqu'à 2000%! »

Pour des réalisations plus modestes, certaines entreprises mesurent plus aisément leur intérêt. Alexis Galpin, le directeur commercial de la société de marketing sur le Web, Webformance, annonce une économie de 50% pour l'achat d'heures de formation chez Télélangue sur cinq mois et pour cinq personnes. Le retour sur investissement immédiat concerne surtout les achats de licences qui permettent de suivre un cursus sur Internet ou le développement

L'e-learning en phase d'émergence

Une enquête* réalisée auprès de 193 entreprises françaises (dont 83% de plus de 1000 salariés) entre février et mars 2001, montre que la formation en ligne est en phase d'émergence et non de croissance. L'e-formation devait ainsi représenter en 2001 une moyenne de quelque 5% du total des heures de formation.

71,6%	des entreprises interrogées réfléchissent à l'introduction de l'e-formation
26,9%	des entreprises interrogées l'utilisent, dont
48,3%	pour la bureautique
31,7%	pour les langues
31,7%	pour les formations métier
30%	pour l'informatique

(* Les entreprises et l'e-formation en France, coûts et retours sur investissements, de l'Observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers (Ofem) de la chambre de commerce et d'industrie de Paris et de Price Waterhouse Coopers.

de modules de formations m lorsque l'entreprise dispose d'un net pour accueillir le cours. Une autre manière de calculer le retour sur investissement est de mesurer les gains de productivité. « La formation en ligne permet, chez nous, de toucher davantage de personnes que le présentiel, commente Éric Bosson, directeur service informatique de Sigma-Aldrich. Nous prévoyons une diminution de moitié des appels des utilisateurs pour le support informatique et une amélioration de la productivité des salariés grâce à l'emploi des outils informatiques.

Coût des investissements, refonte des processus pédagogiques, difficultés d'intégration informatique et de compatibilité, collaboration entre les services informatiques et ceux de formation font que les projets d'e-learning avancent lentement. « L'e-learning ne se développera vraiment que lorsque de grands groupes mettront en œuvre des projets d'envergure », prédit Anne Bouthry, de KLR. Il semblerait donc qu'il faudra, pour confirmation, attendre le retour de la croissance économique...



MICHEL KALIKA, directeur de l'Executive MBA de Paris-Dauphine, coordonnateur de l'étude Les Défis de l'e-learning dans la formation continue au management (voir www.fnege.fr) de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE).

Trois questions à Michel Kalika

Comment les entreprises françaises abordent-elles aujourd'hui la formation en ligne ?

L'explosion de l'e-learning n'a pas eu lieu en France. Les entreprises les plus avancées dans la pratique de la formation en ligne en sont encore à une phase exploratoire. Elles multiplient les expériences pour tester des solutions, parfois sur des populations importantes. Cependant, l'e-learning va au moins se développer dans les grands groupes internationaux qui ont d'énormes effectifs à former rapidement et dans des lieux dispersés dans le monde entier. C'est la catégorie d'entreprises qui a le plus besoin de ce type de formation.

Quels éléments vous permettent de dire que l'e-learning va arriver à se développer ?

La croissance des besoins en formation se poursuit alors que le temps de travail se réduit. Or, la formation sur Internet permet de découper l'enseignement en modules courts qui s'intercalent entre deux rendez-vous et ne nécessitent pas de bloquer plusieurs journées. Il est donc parti-

culièrement bien adapté aux contraintes actuelles des entreprises qui espèrent, par ailleurs, réaliser des économies à plus long terme. L'e-learning a également le mérite de pouvoir faire passer rapidement un message standard, par exemple sur un nouveau produit, à plusieurs milliers de personnes en même temps.

Comment expliquez-vous le développement plus rapide de l'e-learning outre-Atlantique ?

Dans un pays aussi étendu que les États-Unis, la relation à la distance n'est pas la même et l'intérêt de la formation en ligne paraît donc plus évident. Les différences culturelles sont en outre marquées. Les Anglo-Saxons sont, par exemple, davantage habitués que les Français à s'auto-former. Mais les attentes en termes de qualité ne sont pas les mêmes. Dans la formation au management par exemple, les Français recherchent des cours en ligne d'une interactivité proche de celle des jeux vidéo et sont déçus par une offre essentiellement anglo-saxonne qui se résume souvent à des pages HTML.

• Difficultés

La mise en place de l'e-learning à grande échelle ne se fait pas sans difficultés.

Sur le plan technique, les mesures de sécurité, les pare-feu... rendent compliquée l'utilisation d'un tutorat externalisé.

Sur le plan organisationnel, l'e-learning fait éclater les projets entre service formation, DSI et directions opérationnelles qui doivent travailler ensemble.

Sur le plan pédagogique, les formateurs doivent repenser les enseignements pour mettre en place des solutions mixtes en présentiel et en ligne. Enfin, l'offre de contenus prêts à l'emploi est encore pauvre.