

**« EVOLUTION ET ATTENTES DES ENTREPRISES EN MATIERE DE FORM @TION
CONTINUE : LE e-LEARNING UNE REPOSE AU DEVELOPPEMENT DE LA GESTION
DES COMPETENCES ? »**

I.	EVOLUTION DE LA FORMATION CONTINUE DEPUIS LA FIN DES 30 GLORIEUSES.....	5
A.	CHOIX DE LA POLITIQUE DE FORMATION E-LEARNING EN FONCTION DE :	5
1.	<i>La réglementation du travail.....</i>	5
2.	<i>Des organismes : où se former par e-learning ?.....</i>	11
3.	<i>Les domaines d'utilisation du e-learning :.....</i>	16
B.	INSTRUMENT D'EVOLUTION POUR L'ENTREPRISE.....	18
1.	<i>Nécessité d'investir.....</i>	18
2.	<i>Nécessité de changements organisationnels.....</i>	19
3.	<i>Nécessité de maîtriser le pilotage d'un projet</i>	21
C.	L'ASSURANCE QUALITE COMPATIBLE AVEC LE E-LEARNING	21
1.	<i>La nature du marché (de service).....</i>	21
2.	<i>La qualité en formation</i>	22
3.	<i>Les originalités de la formation par e-learning</i>	26
II.	CE QU'ATTENDENT LES ENTREPRISES EN MATIERE DE FORMATION CONTINUE	30
A.	LA DEMANDE DES ENTREPRISES.....	30
1.	<i>Maximiser la formation</i>	30
2.	<i>Cibler les besoins de formation.....</i>	30
3.	<i>Motivation et implication des salariés</i>	31
B.	L'OFFRE DES ORGANISMES DE FORMATION.....	32

1.	<i>Orientée par les caractéristiques des outils</i>	32
2.	<i>Une analyse de leurs performances</i>	35
3.	<i>Donc critères de qualité</i>	36
C.	UN ACCOMPAGNEMENT DE L'EVOLUTION DES MODES DE FORMATION.....	36
1.	<i>Du présentiel</i>	36
2.	<i>Vers l'intranet</i>	36
3.	<i>Et l'Internet</i>	37
III.	UN RESULTAT INTERESSANT POUR LA GESTION DES COMPETENCES	38
A.	INSTRUMENT D'EVOLUTION POUR LE SALARIE.....	38
1.	<i>Nécessite de modifier son schéma raisonnement</i>	38
2.	<i>Nécessite d'investissement temporel</i>	38
3.	<i>Nécessité de motivation</i>	39
B.	LES CHANGEMENTS POUR LES ACTEURS DE LA FORMATION.....	40
1.	<i>Management et responsables de formation en entreprise</i> .	40
2.	<i>Organismes de formation</i>	41
3.	<i>Formés</i>	42
C.	COUTS ET RENTABILITE DES DEPENSES D'EDUCATION.....	43
D.	LA RENTABILITE DES DEPENSES D'EDUCATION.....	43
1.	<i>Pour l'entreprise</i>	43
2.	<i>Pour les salariés</i>	46
3.	<i>Pour la collectivité</i>	48

INTRODUCTION

Lorsque j'ai été amenée à choisir l'objet de mon mémoire de maîtrise, je me suis naturellement dirigée en raison de mon parcours vers un sujet qui me tenait à cœur : la formation. De plus, je m'occupe, à titre bénévole, d'une association informatique. C'est pourquoi, la réunion de ces deux éléments m'a fait choisir le thème du e-learning.

La e-formation ou e-learning, est l'utilisation des technologies de réseau numérique (Internet, intranet) pour concevoir, diffuser, sélectionner, administrer et développer la formation. Il existe d'autres ressources technologiques intéressantes non liées aux réseaux et qui ont leur place : systèmes audiovisuels, C.D., D.V.D., simulateurs...

Au cours de la formation en Administration Economique et Sociale, nous avons abordé différents thèmes qui nous ont conduit à développer des connaissances générales en économie, gestion et droit, puis à reconnaître les problèmes juridiques et comptables de l'entreprise et enfin à approfondir les problèmes liés à l'administration et à la gestion d'entreprise.

C'est pourquoi, l'évolution et les attentes des entreprises en matière de formation continue m'ont intéressées et je me suis demandé si le e-learning pouvait être une des réponses au développement de la gestion des compétences.

Les économistes n'ont jamais complètement ignoré le rôle de « l'éducation ». Au XVIIIe siècle, William Petty calcule la « valeur » d'un homme : montrant le rôle des facteurs qui conditionnent la productivité de la main-d'œuvre, il ouvre implicitement la voie aux analyses ultérieures rangeant l'éducation parmi ces facteurs. Aux siècles suivants, des économistes (A. Smith, K. Marx, A. Marshall) ont montré l'influence de l'éducation sur l'efficacité économique du facteur travail et pensé sur ce sujet en termes d'investissement et de capital. L'économie de l'éducation ne fait son apparition que vers les années 1960. Elle est révélée par la publication d'un nombre important d'études dans lesquelles les économistes appliquent de manière systématique à l'éducation des instruments d'analyse et des critères d'appréciation.

Des études ont montré que le résultat de l'activité économique était dû, non seulement à l'apport de facteurs généralement reconnus

(ressources naturelles, travail et capital), mais aussi à l'amélioration de la qualité de ces facteurs. L'éducation contribue de manière importante à cette amélioration : directement, par la formation générale et professionnelle des hommes ; indirectement, par les connaissances scientifiques et techniques nouvelles, applicables aux moyens matériels utilisés. Portant sur le travail et sur le capital, les effets de l'éducation seraient comparables à ceux d'un investissement.

La reconnaissance du droit à l'éducation dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, les efforts de diffusion et de démocratisation de l'enseignement qui en découlent, ont considérablement accru la part des ressources nationales affectées à l'éducation. Les charges liées aux activités éducatives justifient l'application des principes fondamentaux de la rationalité économique. Le système éducatif fonctionne-t-il de manière à limiter les gaspillages de temps, d'énergie et de compétence ? Produit-il des individus qui, par leur formation, trouveront une place dans la société et sauront accroître son dynamisme économique ? Grâce à des notions comme celles de productivité, de rentabilité, de planification, le raisonnement économique permet d'aborder de façon plus rigoureuse l'analyse de ces problèmes et de leurs solutions. L'éducation devient un objet de politique économique.

C'est pourquoi, l'irruption dans les pratiques de formation des **Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications (N.T.I.C.)** vient stimuler les possibilités d'autoformation et de formation à distance. Elles ouvrent des perspectives d'éducation qui transforment en profondeur les conditions de l'éducation permanente.

Que l'on soit jeune et encore en formation, demandeur d'emploi ou salarié en poste avec la volonté d'évoluer, notre préoccupation est d'arriver ou de se maintenir sur le marché du travail avec les meilleures chances de réussite. Le temps n'est plus où nous pouvions espérer faire toute notre carrière professionnelle dans la même entreprise, voire au même poste.

L'avantage de l'e-formation est la liberté, mais c'est un mot chargé d'histoire. Le marché actuel est en pleine phase de développement. Le potentiel de ce type de formation n'est pas encore connu, des champs d'application nouveaux apparaîtront avec l'évolution des technologies et la valorisation de ces méthodes.

I. EVOLUTION DE LA FORMATION CONTINUE DEPUIS LA FIN DES 30 GLORIEUSES

A. CHOIX DE LA POLITIQUE DE FORMATION e-LEARNING EN FONCTION DE :

1. La réglementation du travail

a) L'accord national interprofessionnel du 09/07/1970

Alors que jusqu'ici seul le législateur avait pris des mesures dans le domaine de la formation professionnelle, nous assistons, depuis mai 1968, à une politique de concertation entre les partenaires sociaux à ce sujet. Cette situation conduit à la signature d'un accord entre syndicats patronaux et ouvriers. L'accord vise « *le double objectif de répondre aux besoins des entreprises et de permettre aux individus d'y trouver la satisfaction de leurs aspirations* » (extrait du préambule de l'accord), et forme véritablement l'origine des idées inspiratrices de la plus grande partie du cadre législatif et réglementaire encore en usage maintenant.

b) La loi du 16/07/1971

Cette loi comporte au même titre que toute autre convention de formation les mentions relatives aux actions de formation (intitulé, périodes, horaires, durées, lieux, prix), aux objectifs poursuivis, aux moyens techniques et pédagogiques mis en œuvre, au suivi de l'action relatif à sa réalité et à sa durée.

Elle définit les modalités d'assistance pédagogique qui sont un élément central d'appréciation de l'action de formation, formalise l'action de formation, sous la forme d'un protocole individuel qui permet la lisibilité de l'action et l'inscription vers une démarche qualité, s'adresse à des salariés (code du travail article L.900-1). Elle correspond à la poursuite d'un objectif de formation (code du travail article L.900-2) et doit être conforme à un programme qui précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre ainsi que les objectifs.

Elle doit permettre d'évaluer les résultats (code du travail article R.950-4) et doit être faite par un organisme ayant conclu une convention ou

un contrat de formation professionnelle avec la personne formée (code du travail articles 920-2,920-4,920-13).

Elle suit les accords interprofessionnels de 1970 et fait de la formation permanente une obligation pour les entreprises et un droit pour les salariés. La réglementation actuellement en vigueur qui définit l'acte de formation professionnelle, repose sur les articles L.900-1 et L.900-2 du Code du Travail et les deux premiers alinéas de l'article R.950-4. Or, aujourd'hui, plus de 45 textes législatifs et réglementaires modifient la formation professionnelle pour l'adapter aux nouvelles contraintes politiques et sociales sans prendre en compte les changements fondamentaux d'organisation du travail et du marché du travail.

Un an après la signature de l'accord national interprofessionnel du 09/07/1970, le Parlement adopte une loi sur la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente. En fait, un certain nombre de dispositions de cette loi figuraient déjà dans la législation antérieure.

Trois points importants :

- Le congé formation : l'accord de 1970 ne s'appliquait qu'aux entreprises entrant dans son champ d'application, la loi de 1971 s'adresse à tous les salariés, quel que soit l'effectif de leur entreprise :
 - aucune limite d'âge n'est prévue, alors que l'accord de 1970 stipulait que le congé formation était un droit sous réserve d'être à plus de 5 ans de l'âge normal de la retraite,
 - pour les jeunes travailleurs de moins de 20 ans, une ancienneté de 6 mois seulement est nécessaire pour demander un congé-formation,
 - la loi ramène à 3 ans la durée entre l'obtention d'un diplôme de l'enseignement supérieur long et la possibilité de demander un congé-formation (l'accord exigeait 5 ans).
- Le rôle du Comité d'Entreprise (C.E.) : L'accord de 1970 ne faisait que rappeler la compétence générale du C.E. en matière de formation sans autres précision ; la loi de 1971 a voulu organiser la concertation en obligeant les employeurs à

justifier de la délibération du C.E. sur les problèmes propres à chaque entreprise avant que ne soient prises les décisions générales concernant la formation.

- Le financement de la formation professionnelle continue : jusqu'à présent, le financement de la formation était assuré par les travailleurs eux-mêmes et par l'Etat. L'accord de 1970 n'avait imposé aux employeurs que la rémunération des 160 premières heures de formation, sous réserve que le stage suivi ait fait l'objet d'un agrément par les commissions paritaires de l'emploi. Maintenant, la loi impose aux employeurs une contribution obligatoire au financement de la formation continue ; pour 1972, son montant avait été fixé à 0,80 % des salaires bruts payés pendant l'année et il était prévu que ce taux augmente progressivement pour atteindre 2 % en 1976 (pour des raisons principalement conjoncturelles, cette augmentation de taux sera beaucoup plus modeste : en 2002 cette obligation était de 2,5 %). Cette contribution obligatoire à partir de 1972 concerne les employeurs occupant 10 salariés au moins, et elle a pour objet d'inciter les entreprises à développer l'effort de la formation au bénéfice de leur personnel.

L'article L 950-2 du Code du travail indique les modalités possibles pour se libérer de l'obligation. En fait, l'employeur est autorisé à dépenser sa contribution en utilisant une ou plusieurs des possibilités qui suivent :

- financer des actions de formation au profit de son personnel, soit au sein de l'entreprise même (formation interne), soit en passant une convention avec un organisme de formation,
- contribuer au financement de fonds d'assurance-formation,
- effectuer des versements, dans une limite de 10 % du montant de sa participation, à des organismes agréés spécialement en raison de l'intérêt que présente leur action pour la formation professionnelle
- participer au financement d'actions de formations organisées au bénéfice de demandeurs d'emploi sans contrat de travail.

Si l'employeur n'a utilisé aucune de ces formules, ou qu'il n'a effectué qu'un montant insuffisant de dépenses de formation, il devra acquitter au

Trésor public l'intégralité de sa participation ou bien verser la différence entre le montant des dépenses engagées et le montant de la contribution mise obligatoirement à sa charge. Le versement au Trésor public est contraire à l'esprit de la loi, le législateur a visé un objectif de développement de l'effort de formation dans les entreprises et non un objectif financier. L'obligation de consulter le C.E. et de discuter avec lui est un des moyens de contrainte supplémentaire pour tenter de modifier l'orientation des employeurs qui ne voulaient pas réaliser de plan de formation, le défaut de consultation du comité est sanctionné (majoration du montant de la contribution de 50 %).

Cette loi de 1971 représente le véritable pilier législatif de base des principales dispositions encore en vigueur en 2003.

c) La circulaire de la DGEFP n°2001/22 du 20/07/2001

La circulaire de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle relative aux formations ouvertes et / ou à distance, précise les obligations de prestation des fournisseurs de formation et le fait que ces dépenses peuvent être imputées sur les dépenses obligatoires de formation des entreprises (Cf. loi du 16/07/1971).

Ce texte est une circulaire, c'est à dire qu'il contient des instructions écrites dépourvues de force obligatoire vis-à-vis des administrés sauf si l'auteur est investi d'un pouvoir réglementaire. En fait elles jouent un rôle important dans les relations entre l'Administration et les administrés.

Ce texte donne des précisions sur les conditions de prise en compte des actions de formation à distance :

- L'action de e-learning doit être régie par les dispositions des articles L.900-1 et L.900-2 du Code du Travail et celles des premiers et deuxièmes alinéas de l'article R.950-4. L'action de e-learning doit donc entrer dans les caractéristiques habituelles du Code du Travail, c'est à dire que la « formation est, en principe, dispensée dans des locaux distincts des lieux de production ».
- Le e-learning est présenté comme « un dispositif souple de formation organisé en fonction des besoins individuels ou collectifs (individus, entreprises, territoires) qui comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et

compétences locales ou à distance ». Le e-learning « n'est pas exécuté(e) nécessairement sous le contrôle permanent d'un formateur ». Ainsi le droit régissant la formation professionnelle continue ne s'oppose pas à un dispositif de e-learning.

Comme toutes les actions de formation, le e-learning est soumis aux obligations légales et réglementaires et doit donc répondre à ces dispositions légales relatives à la réglementation des conventions de formations professionnelles.

Selon cette réglementation, la mise à disposition d'outils pédagogiques sous forme de supports numérique ou communiqués par téléchargement, la mise à disposition de « formation en ligne » ne sont pas retenues comme action de formation professionnelle.

Toute action de formation, pour être considérée comme telle, selon la circulaire de juillet 2001, doit être accompagnée d'une assistance humaine, d'un encadrement : « *les services en charge des contrôles s'assureront que les séquences pédagogiques à distance font l'objet d'un encadrement pédagogique et technique* ». Néanmoins dès lors qu'il existe des formes de suivi, d'encadrement et de contrôle de l'effectivité de l'action et du suivi des stagiaires, l'obligation de regroupements en présentiel n'est pas obligatoire afin de tenir compte des évolutions technologiques.

Malgré cette ouverture offerte par la nouvelle circulaire, le e-learning s'inscrit toujours dans le cadre juridique de la formation professionnelle de 1971, ce qui en restreint les applications :

- s'adresser à des salariés (code du travail, article L.900-1),
- poursuivre un objectif de formation, de préformation, de conversion, d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances (Code du travail, article L.900-2),
- être organisé conformément à un programme qui, établi en fonction d'objectifs préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats (Code du Travail, article R.950-4),
- être réalisé par un organisme déclaré comme tel et ayant conclu une convention de formation professionnelle ou un contrat de

formation professionnelle avec le bénéficiaire de la formation (Code du Travail, article 920-2, 920-4 et 920-13).

C'est pourquoi, les conditions de responsabilité des actions de e-learning fixées dans le cadre législatif et réglementaire du Code du Travail constituent encore un cadre inadapté. Ces inadaptations portent essentiellement sur la non prise en compte des spécificités liées à la formation :

- la garantie de l'identité du bénéficiaire (Il n'y a pas de référence à la signature électronique),
- la mesure de la durée effective de formation n'est pas mentionnée,
- l'absence de validation des formations de courte durée,
- l'absence de prise en compte des nouvelles fonctions du tuteur / formateur à distance,
- l'absence de modalités de validation des acquis (Cf. la loi sur la V.A.E.),
- la durée totale de l'e-formation, qui peut intégrer des situations pédagogiques variables au cours de la même prestation : autoformation encadrée, face à face pédagogique, mise en pratique en situation de travail, n'est pas évoquée.

Malgré la prise en compte des nouvelles réalités des actions de formation en entreprise, nous constatons que l'inscription du e-learning dans le cadre législatif traditionnel ne permet pas de saisir toutes les opportunités de souplesse et de flexibilité offertes par les nouvelles technologies et, la circulaire de juillet 2001 n' a pas un rôle incitatif pour les entreprises.

Par ailleurs, elle n'ouvre pas la voie de la formation tout au long de la vie, car elle ne considère que la relation entre l'entreprise et l'organisme de formation. L'apprenant n'est pas pris en considération, pas plus que l'aide qui pourrait lui être apportée dans ces formes d'apprentissage via les nouvelles technologies. Si le salarié a l'occasion de se former au sein de son entreprise, sa condition d'apprenant n'est toujours pas évoquée et les divers lieux de formation offerts aux personnes ne sont pas pris en compte. L'individu ne semble toujours pas maître du développement de ses compétences, puisque suivant les lieux et les moments d'apprentissage, celui-ci n'est pas forcément pris en compte.

2. Des organismes : où se former par e-learning ?

Plus de 45 000 organismes de formation se partagent le marché de la formation, mais seulement 7 500 en font leur activité principale. A l'exception de l'**Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (A.F.P.A.)**, toutes les formations proposées par les organismes de formation sont payantes. Cependant, elles peuvent être prises en charge, en tout ou partie par l'employeur, si le salarié s'inscrit dans le cadre du plan de formation, soit par l'**Organisme Paritaire Collecteur Agréé (O.P.C.A.)**, par l'Etat, gestionnaire du **Congé Individuel de Formation (O.P.A.C.I.F.)** dans le cadre d'un **Congé Individuel de Formation (C.I.F.)**, soit par l'Etat et la Région pour un demandeur d'emploi (Cf. III C.3).

Publics, privés avec ou sans but lucratif, les statuts des établissements d'enseignement à distance sont multiples.

Les organismes de formation dont la validation de l'enseignement est reconnue par l'Etat sont minoritaires, et tous ne pratiquent pas la formation par e-learning.

a) Les organismes publics, qui dépendent de l'Etat

Parmi les plus importants figurent :

- L'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (A.F.P.A.) : qui fait partie du service public de l'emploi, avec l'A.N.P.E. et les services du ministère du travail. Sa mission principale est d'orienter et de former des chômeurs en vue d'un retour rapide à l'emploi. Sa mission de service public la conduit à s'occuper de publics spécifiques : RMIstes, personnes handicapées, anciens détenus mais aussi des salariés envoyés par leur employeur dans le cadre d'un Congé Individuel de Formation. L'A.F.P.A. propose des formations qualifiantes (c'est à dire qui aboutissent à un titre professionnel délivré par le ministère du Travail). L'A.F.P.A. pratique la formation à distance par le biais du Centre National d'Enseignement à Distance (C.N.E.F.A.D.), qui propose des formations par e-learning,
- Les réseaux des Chambres de Commerce et d'Industrie (C.C.I.) : La formation fait partie de leurs missions prioritaires. Elles dispensent un enseignement qui répond aux besoins

des entreprises, et délivrent un certificat en langues étrangères (C.F.L.).

Sur l'initiative de la **Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP)** et en collaboration avec **BNP Paribas**, l'université de Technologie de Compiègne, l'**Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications (ENST)**, le Préau a été créé en 1997, en réseau avec des partenaires œuvrant au développement des technologies éducatives.

Le Préau fonctionne, pour ses adhérents, comme un centre de ressources et un lieu d'échanges pour les acteurs de l'éducation, favorisant ainsi la mutualisation des expériences et la diffusion des bonnes pratiques. Sa position au sein d'une chambre de commerce et d'industrie lui permet d'être à l'écoute aussi bien des impératifs des entreprises que des demandes du secteur de l'éducation.

La vocation du Préau est de promouvoir les Technologies Educatives dans les dispositifs de formation, que ce soit dans les établissements d'enseignement professionnel, du supérieur, ou en entreprise.

La création du Préau répondait au souci d'anticiper les innovations technologiques dans l'éducation et la formation. En juillet 2001 Le Préau a été intégré à la Direction de l'Enseignement de la CCIP avec des missions inchangées.

- Le Conservatoire National des Arts et Métiers (C.N.A.M.) : Le C.N.A.M. est un établissement public de l'Etat consacré à la formation professionnelle des adultes. Le C.N.A.M. est connu pour ses cours du soir menant au diplôme d'ingénieur, mais son offre de formation s'est considérablement diversifiée et étoffée. Le C.N.A.M. propose ainsi plus de 700 formations dans 350 métiers, du niveau du baccalauréat jusqu'aux diplômes d'ingénieur et de 3^{ème} cycle, dans les domaines de l'économie et de la gestion, de l'informatique et des nouvelles technologies, des sciences et des techniques et des sciences humaines appliquées. Ces formations sont soit de longue durée et diplômantes (de bac +2 à bac +5), soit plus courtes et sanctionnées par un certificat professionnel ou un certificat de compétences. Le C.N.A.M. propose aussi des stages

courts destinés plus particulièrement aux salariés envoyés par leur entreprise. Un stagiaire peut construire aujourd'hui un parcours personnel à son rythme, en utilisant toutes les modalités d'organisation : hors du temps de travail, en alternance, en apprentissage, en continu ou en discontinu. Le diplôme ou le certificat s'obtient ainsi en capitalisant des « modules » sur un, deux, trois ans ou plus. L'enseignement à distance, via Internet, se développe fortement. Actuellement plus de 10 000 « auditeurs » (nom traditionnel des stagiaires du C.N.A.M.) suivent leur formation à distance et il est prévu que toutes les formations puissent être suivies « en ligne » en 2006 via une plate-forme de formation appelée Plei@d. Les trois quarts des auditeurs ont un emploi. Le niveau requis est fonction de la formation choisie : niveau bac pour une formation bac +2, etc.... Niveau ne veut pas dire diplôme : si la personne a acquis, par son expérience, le niveau souhaité, elle peut postuler (Cf. V.A.E.),

- Le Centre National d'Enseignement à Distance (C.N.E.D.) : Le C.N.E.D. est un établissement public qui dépend du ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie. C'est le plus grand opérateur européen de formation à distance. Tous les inscrits sont suivis par un tuteur qu'ils peuvent contacter par téléphone ou par courrier électronique. Les stagiaires peuvent aussi dialoguer entre eux et avec les enseignants via Internet. Dans certaines formations, des regroupements de stagiaires ont lieu régulièrement dans des organismes avec lesquels le C.N.E.D. a passé des conventions. Le C.N.E.D. est accessible à tous,
- Les Centres de Téléenseignement Universitaires (C.T.U.) : Le téléenseignement universitaire permet à environ 35 000 étudiants de suivre des études universitaires générales et de préparer intégralement ou partiellement les diplômes de 1^{er}, 2^e ou 3^e cycle. Cet enseignement est réservé aux étudiants qui, pour des raisons médicales ou professionnelles, ne peuvent suivre les cours sur place, aux étudiants résidant à l'étranger, aux étudiantes mères de famille, aux étudiants faisant à titre principal leurs études dans une autre université (la double

inscription n'est pas admise par toutes les universités). Ils doivent remplir les conditions normales d'accès à l'université.

b) Les organismes privés

Ils présentent une grande diversité et quelques-uns nuisent à la réputation de nombreux établissements sérieux.

Les établissements privés sont tenus de faire état dans la dénomination de l'établissement de leur statut « privé ». Ils ne sont pas habilités à délivrer eux-mêmes un diplôme d'Etat, même s'ils y préparent. Ils peuvent délivrer un certificat de scolarité qui n'engage que leur responsabilité. Ce certificat sera ou ne sera pas pris en considération par un employeur. Les organismes privés d'enseignement à distance sont soumis à un contrôle pédagogique du ministère de l'Education Nationale et des ministères dont relève la formation ainsi qu'à un contrôle de leur publicité.

La CEGOS¹ par exemple, est un organisme créé il y a 75 ans et qui est certifié ISO 9001 pour ses activités Formation, Conseil et Recrutement (Certificat A.F.A.Q. n° 1994/2392b) ainsi que O.P.Q.C.M. (Conseil en Management) et O.P.Q.F. (Formation), ses filiales sont également en phase de certification. Elle propose des formations mixtes présentielles et à distance par e-learning. En mars 2003, elle a cessé les activités de sa filiale Cegos-e-learning S.A. qui ne proposait que de la formation via Internet dans les domaines de la bureautique et de l'anglais².

L'enseignement privé à distance s'est doté d'une chambre syndicale, la CHANED, qui regroupe 16 établissements. Ses membres s'engagent à respecter une charte de bon fonctionnement. L'application de la charte de la CHANED est donc une condition nécessaire mais pas suffisante pour garantir le sérieux d'un établissement³.

c) Modalités administratives

Lorsque le choix se porte sur une formation dans un organisme public, il ne sera pas signé de contrat, mais un dossier d'inscription sera rempli. Ensuite une confirmation d'inscription contenant divers éléments

¹ <http://www.cegos.fr/fr/>

² <http://www.cegos.fr/fr/news/News.asp?News=62>

³ http://www.chaned.fr/ecoles_liste.php et <http://www.chaned.fr/charte.html>

selon la formule choisie (attestation d'inscription, numéro d'inscription, bibliographie, programme de travail...) sera envoyée.

En règle générale, la formation est payée en une seule fois. Si l'apprenant arrête sa formation avant son terme, les droits versés sont perdus. Néanmoins, si la personne peut justifier de raisons graves, un arrangement peut être trouvé. L'inscription dans un organisme public ne dispense pas forcément de s'inscrire soi-même au concours.

Si le choix se porte sur un établissement privé, un contrat fixant les droits et les obligations de chacune des deux parties est signé. La loi du 12 juillet 1971 a mis en place un certain nombre de garde-fous destiné à la protection du consommateur.

Concrètement, l'organisme choisi doit envoyer par lettre recommandée avec accusé de réception le projet de contrat en double exemplaire, signé préalablement par le représentant légal de la société de formation. Il y a un délai de réflexion de sept jours avant toute signature. Il faut en profiter pour bien examiner les clauses du contrat et la formation proposée.

Si le projet convient, il faut renvoyer le contrat signé en recommandé avec accusé de réception. Toute acceptation donnée avant l'expiration des sept jours rends le contrat nul (article L.444-8 du code de l'éducation).

Au moment de la souscription, et pendant les trois premiers mois, l'établissement ne peut demander plus de 30 % du prix global de la formation (fournitures exclues).

Pour être valable, le contrat devra préciser les conditions d'enseignement, c'est à dire les moyens assurant le service d'assistance pédagogique, les directives de travail, les contrôles des connaissances, la manière dont seront assurées les corrections, ainsi que les noms, prénoms et qualité des enseignants responsables de la formation de l'élève.

Seront également indiqués la liste des livres et fournitures nécessaires à l'enseignement, le prix de la formation ainsi que les modalités de paiement. Dans tous les cas, le plan d'étude (programme de l'enseignement, nature et contenu des disciplines...) devra nécessairement être annexé au contrat.

Une fois le contrat signé, il y a un délai de trois mois pour pouvoir résilier le contrat par lettre recommandée avec accusé de réception. Dans cette hypothèse, l'établissement doit recevoir une indemnité qui ne peut

excéder 30 % du prix de la formation (fournitures non comprises), les sommes déjà versées pouvant être déduites.

3. Les domaines d'utilisation du e-learning :

Au niveau des domaines étudiés, il apparaît que nous restons dans des activités liées aux T.I.C. et aux langues, facilement transférables à ce nouveau mode de formation. Mais les formations métiers, qui recueillent 32 % des citations, tendent à prouver que l'on est passé de l'effet de mode à un véritable support de formation.

En février 2001, est parue le résultat d'une étude réalisée par la Cegos-e-learning intitulée « *E-learning, nouvel enjeu de la formation dans les entreprises françaises* » (Cf. annexe XXXXX).

Cette enquête montre que le e-learning est surtout utilisé pour des apprentissages facilement transférables tels que la bureautique et l'informatique, les langues et les formations à des métiers spécifiques. Cependant, en 2002 par rapport à 2001, il s'ouvre à de nouveaux domaines de formation tels que la qualité, l'environnement ou la sécurité. D'autres secteurs profitent aussi de ces nouveaux développements tels que le management et la comptabilité. Le e-learning est également utilisé pour les formations en développement personnel.

La Cegos-e-learning, créée en 2001 et qui a mené cette enquête, a cessé son activité en 2003 (Cf. ²). Nous pouvons en conclure, que les résultats de cette enquête étaient périmés au moment de la sortie de celle-ci pour la partie concernant les projets des entreprises. Par contre, les résultats sur ce qui était fait dans les entreprises sont confirmés par l'enquête « les entreprises et l'e-formation » menée en 2002 par l'O.F.M., le PREAU et PRICEWATERHOUSECOOPERS⁴.

a) Bureautique (48 %) et Informatique (30 %)

Le choix de la formation à la bureautique par e-learning apparaît intéressant à beaucoup d'entreprises pour plusieurs raisons :

- le besoin potentiel est important, car le personnel utilisant un ordinateur est considérable,

⁴ <http://www.preau.ccip.fr/e.formation/roi/telecharger.htm>

- le coût d'une formation classique est souvent important, et se répète à chaque changement de logiciel,
- c'est un apprentissage qui se prête bien à une formation informatisée, car il consiste en un enchaînement d'actions,
- il y a un rapport étroit entre la matière enseignée et le matériel utilisé pour apprendre.

Le e-learning, permet, de pouvoir obtenir une réponse immédiate, lorsque se pose un problème sur ces sujets. Il suffit de se connecter et de demander la leçon, c'est donc plus un didacticiel avec réponse immédiate à un problème donné qu'une véritable formation.

Les chercheurs anglo-saxons ont établi que la réponse rapide à une sollicitation de l'apprenant constitue un facteur de fidélisation.^{vi}

b) formation métier (31,7 %)

La priorité est donnée aux formations métiers. Dans un article du 1^{er} mars 2003, Nathalie Ryser (Génération Formation - groupe l'Etudiant) dit que « *Le secteur de la distribution se distingue par la nature des formations prodiguées et les conditions matérielles. Alors que, tous secteurs confondus, la bureautique, l'informatique ou les langues l'emportent aujourd'hui, les entreprises interrogées privilégient les formations métiers ou outils : un constat à lier peut-être à leur extrême dispersion géographique et à la difficulté d'organiser des sessions présentiels. Le secteur employant en majorité du personnel sur des lieux de vente, seuls 33 % des apprenants utilisent leur poste de travail, la majorité (45 %) ayant recours à un ordinateur dédié, distinct des postes utilisés en magasins* ».

Pour exemple, nous pouvons citer la formation interactive par CD-Rom chez ARCELOR PACKAGING INTERNATIONAL (Basse-Indre) concernant la « conduite d'un laminoir à froid ».

La formation métier est donc une formation « sur-mesure ».

c) Linguistique (31,7 %)

Les formations linguistiques se prêtent bien au e-learning. Elles sont en très forte augmentation par rapport à l'année 2000.

L'application en tête est la bureautique. Ensuite, viennent les formations métier propres aux entreprises puis les langues. Nous pouvons remarquer que ces domaines typiques du e-learning ou de la formation en

ligne sont simplement de la gestion des connaissances dont les entreprises ont besoin dans une société en changement permanent.

Au début, ces formations étaient très basiques, elles concernaient surtout des modes opératoires, puis, elles ont évoluées vers une formation plus générale en recherchant une ouverture d'esprit. la CEGOS a procédé en 2001, pour l'entreprise SOLLAC Méditerranée (filiale du groupe ARCELOR) a une formation métier par e-learning : « *la découverte des mutations technologiques, industrielles et commerciales à venir* ». Pour 2002, changement de décors, c'est le monde de l'économie que les salariés de Fos ont pu découvrir.⁵ Au travers de ces formations, les ouvriers ont pu découvrir la partie économique de leur entreprise.

B. INSTRUMENT D'ÉVOLUTION POUR L'ENTREPRISE

1. Nécessité d'investir

a) Économiquement

Isolé de son contexte, un système d'enseignement peut être considéré comme une organisation de production. Le système reçoit des flux d'entrée ou inputs (hommes, connaissances, moyens matériels et financiers), puis les soumet à des processus éducatifs en vue de certains objectifs qui doivent normalement être atteints grâce aux flux de sortie ou outputs (élèves quittant le système).

Parler de production en ce domaine risque de choquer les personnes attachées à un idéal qualitatif de l'éducation, mais tout produit se signale par des qualités autant que par des quantités.

La logique économique de la formation à distance est différente de celle de la formation traditionnelle, nous passons d'une logique d'achat de prestations à une logique mixte investissement / exploitation.

Dans la formation par e-learning, il faut en premier, investir dans les équipements de matériel, les licences, les prestations de service..., puis passer aux investissements d'exploitation que peuvent être les consommations liées à l'utilisation des réseaux, des formateurs et / ou tuteurs, maintenance, logistique, les hébergements dus aux prestataires informatiques...

⁵ <http://www.cegos.fr/fr/news/News.asp?News=106>

Sont imputables le prix d'achat de l'action de Formation Ouverte A Distance (F.O.A.D.), le 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.

b) Temporel et humain

En gestion des Ressources Humaines, l'utilisation du e-learning pose le problème de savoir quand commence le temps de travail, le temps de formation et le temps de vie privée ? Les frontières ne sont pas rigides et le seront sûrement de moins en moins. Le temps pour maintenir ou acquérir des connaissances constitue un ajout par rapport au temps de travail. Le problème se traitera différemment suivant la nature des formations elles-mêmes et leur finalité. La question n'en reste pas moins importante.

Comme dans toute formation, l'implication du management est essentielle dans la mesure où la formation avec ces nouveaux outils est intégrée à l'activité. Le manager est mis en face de ses responsabilités face aux besoins du développement des compétences de ses collaborateurs, il doit leur libérer du temps par rapport à leur charge de travail habituelle pour qu'ils puissent se former sans être dérangé par leur environnement (collègues, clients...).

2. Nécessité de changements organisationnels

a) locaux

Le fait de passer d'une formation traditionnelle en formation par e-learning, facilite la transformation du lieu de travail en un lieu d'apprentissage :

- Le trait principal des nouvelles technologies est qu'elles s'adaptent à l'entreprise qui les utilisent. Les travailleurs qualifiés qui utilisent ces technologies sont obligés de s'y adapter continuellement, ou d'apprendre de nombreuses applications nouvelles en travaillant. Pour ces personnes, le lieu de travail est un lieu d'apprentissage,
- les nouvelles compétences clefs ne peuvent généralement s'acquérir qu'au sein de l'entreprise, en situation simulée ou réelle,

- les contraintes financières justifient de plus en plus des apprentissages de plus en plus près des unités de production,
- la tendance à réduire les Ressources Humaines contribue à limiter davantage les congés de formation ce qui crée une surcharge de travail pour les autres employés.

b) Technologiques (matériels)

L'entrée de nouvelles technologies à induit 2 grands changements :

- 1) L'arrivée de réseaux accessibles à tous et à prix réduits (Internet et Extranet). Un des freins à la diffusion des programmes d'enseignement assisté par ordinateur des années 1980 et 1990 a été l'obligation de les diffuser en passant par la duplication de supports physiques, tels que les disquettes, bandes magnétiques et CD-Rom; ce qui augmentait les coûts, compliquait beaucoup la maintenance et l'évolutivité des produits, le maintien de la cohérence du parc (après un certain temps de mise sur le marché, la gestion des versions est un vrai casse-tête). L'arrivée d'un réseau normalisé, interne ou externe, change radicalement la donne : c'est le fameux « e » du e-learning.
- 2) L'arrivée du numérique garantit une communication totale entre informatique, téléphone, télévision et radio. L'ère du véritable multimédia est arrivée, avec des évolutions ou nouveautés difficiles à imaginer aujourd'hui (Cf. WAP⁶, GRPS⁷).

⁶ La technologie WAP (initiales de 'Wireless Application Protocol': Protocole pour les Applications sans Fil) adapte le langage du Web aux restrictions des liaisons sans fil. Le langage du Web est allégé pour permettre à un téléphone mobile de dialoguer par les ondes avec des serveurs distants sur lesquels sont stockés des services de météo, d'informations ou d'opérations bancaires. La force du Wap est de fonctionner sur les réseaux sans fils actuels et à venir. Sa faiblesse, c'est un langage pauvre, pas très lisible sur les petits écrans des téléphones mobiles et surtout peu de services à réelle valeur ajoutée. L'échec du Wap tient au fait qu'on a promis aux utilisateurs Internet sur les tous les téléphones mobiles et qu'ils n'y trouvent, en fait, qu'un sous-produit du web.

⁷ L'architecture GPRS (General Packet Radio Service) annonce un débit de 115 kilobits par seconde, soit un décuplement de la capacité des GSM actuels. Le GPRS ne requiert pas de grosses modifications des infrastructures existantes. Les seuls aménagements nécessaires sont l'installation de « dorsales » à très haut débit au cœur du réseau, l'implantation de commutateurs-

3. Nécessité de maîtriser le pilotage d'un projet

C'est un impératif incontournable pour la conception de dispositifs pédagogiques et technologiques. C'est aussi un impératif pour réaliser la prestation, car la solution retenue devra être formalisée et les outils prévus de manière rigoureuse pour toutes les étapes, bien avant l'arrivée de l'apprenant, car il sera difficile d'apporter des modifications durant les cours. La définition des rôles de chacun, la prévision des tâches, la préparation de ce qui a été retenu sont les ingrédients d'une réalisation d'un but par la conduite de projet. C'est pourquoi elle est aussi recommandée pour la réalisation de la prestation de e-learning.

L'évolution des connaissances amène un changement important dans l'organisation du travail, et donc conduit à modifier les objectifs de formation. Ainsi, on formera davantage les salariés pour leur faire acquérir une plus grande souplesse et une plus grande adaptabilité face aux divers changements de l'entreprise. Le savoir-être et le savoir-devenir remplacent de plus en plus le savoir et le savoir-faire.

Les technologies à notre disposition ne font pas tout, car un projet de e-learning reste avant tout un projet de formation ! Il a donc nécessairement toujours une forte composante pédagogique et aussi une forte dimension « gestion de projet ».

C. L'ASSURANCE QUALITE COMPATIBLE AVEC LE e-LEARNING

1. La nature du marché (de service)

Les mécanismes qui composent le fonctionnement d'un système d'enseignement caractérisent la fourniture de services et non de produits matériels. Des produits annexes : logement, nourriture, hygiène, transports, etc., peuvent être fournis par le système d'enseignement mais ne constituent pas une production spécifique de celui-ci. Il s'agit, de consommations intermédiaires qui contribuent à l'efficacité du processus de transformation. Ce dernier fournit :

- Des produits abstraits : les connaissances nouvelles issues de la recherche. Souvent difficiles à différencier, ils peuvent

être mesurés par la consommation de facteurs qu'ils entraînent, parfois par leur valeur marchande. L'évaluation de l'efficacité de la recherche, qu'elle émane du système d'enseignement ou de toute autre source, demeure un problème,

- Des produits incarnés dans les individus . Cette production, de très loin la principale, résulte de la fourniture de services transmettant ou développant des connaissances, des attitudes intellectuelles, des modes de raisonnement. On peut résumer ces services en disant qu'ils constituent un savoir.

Si les individus ayant reçu une formation ne sont pas en eux-mêmes des produits marchands, il existe cependant un marché des compétences.

La formation professionnelle continue est une activité de service. La mise en place d'une politique de qualité n'est pas un engagement ponctuel, mais une décision stratégique impliquant des procédures d'innovation et d'actualisations régulières.

A ce titre, la démarche de qualité a donc été étendue de la qualité de service à la qualité de la formation. En effet, l'idée de la qualité est progressivement devenue de plus en plus stratégique dans le domaine de la formation professionnelle continue et permanente.

2. La qualité en formation

Les démarches qualité font leur apparition dans le monde de la formation à la fin des années 1980. Les chartes de qualité sont les premiers indices d'une recherche de qualité. Elles manifestent une prise de conscience de la part des organismes de formation. Eléments fédérateurs à l'origine, elles n'ont cependant pas une valeur juridique qui leur permette de constituer une véritable garantie.

La démarche qualité, avec son système de normes et de certifications, a fait la preuve de son efficacité dans le domaine industriel, puis a servi de modèle au secteur de la formation professionnelle continue.

La relation entre le commanditaire et le prestataire de formation est vue comme une relation « client / fournisseur », avec toutes les conséquences qui en découlent. Dès lors les outils du secteur industriel : normes, certifications, qualifications peuvent être appliquées au secteur de la formation professionnelle.

Cette procédure pourrait être élargie à des produits servis en ligne.

a) Les normes : AFNOR – ISO 9000

Il existe deux sortes de normes, sensiblement différentes par leur finalité et leur forme :

- celles du type AFNOR, norme française, spécifique à chaque activité,
- les normes ISO, internationales, applicables à tout secteur de l'économie.

Les normes AFNOR :

A ce jour, sept normes AFNOR sont homologuées, les deux premières ont été publiées en 1992. Les normes AFNOR sont des référentiels qui spécifient les caractéristiques des produits ou des services :

Trois normes s'adressent aussi bien au client qu'au fournisseur :

- NF X 50-749 « *formation professionnelle – démarche de normalisation* »,
- NF X 50-750 « *formation professionnelle – terminologie* »,
- un fascicule de documentation FD X 50-751 « *formation professionnelle – terminologie – fascicule explicatif* » complète la norme précédente.

Une série de normes s'adresse plus spécifiquement aux entreprises commanditaires de formation :

- NF X 50-755 « *formation professionnelle – demande de formation – méthode d'élaboration de projet formation* »,
- NF X 50-756 « *formation professionnelle – demande de formation – cahier des charges de la demande* »,

Une troisième série est destinée aux organismes de formation :

- NF X 50-760 « *formation professionnelle – organismes de formation - information relative à l'offre* »,
- NF X 50-761 « *formation professionnelle – organisme de formation – service et prestation de service* ».

L'objectif de ces documents est de faciliter la relation entre client et fournisseur. Ils proposent un langage commun et permettent une plus

grande lisibilité de l'offre ainsi qu'une meilleure expression des besoins. Les normes AFNOR tiennent compte de toutes les obligations légales et peuvent être appliquées dans un contrat.

Les normes de la série ISO 9000 :

Il s'agit de normes internationales et universelles, c'est à dire applicables à tous les secteurs de l'activité économique. Mise au point par l'International Standard Organisation (I.S.O.) pour l'industrie, elles s'appliquent également aux services.

Depuis décembre 2000, il existe une seule norme ISO 9001 qui remplace les 3 normes antérieures ISO 9001 – 9002 – 9003 :

- ISO 9001 : système qualité – modèle pour l'assurance de la qualité en conception / développement, production, installation et soutien après-vente. C'était celui le plus couramment utilisé par les organismes de formation,
- ISO 9002 : système qualité – modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation, la formation des utilisateurs est parfois un volet de ce registre,
- la norme ISO 9004-2 avait pour intitulé « gestion de la qualité et éléments de système qualité – partie 2: lignes directrices pour les services ». Elle s'appliquait aussi bien aux services d'accueil, de communication qu'à ceux de santé, de maintenance et de formation... Dans le domaine de la formation professionnelle, elle a inspiré la production des normes NF X 50-750 et suite). Elle est beaucoup plus adaptée maintenant aux services, et notamment aux organismes de formation. La place du client y est plus importante. Intitulé « *système de management de la qualité – exigences* », elle concerne l'assurance de la qualité du produit, c'est à dire « le résultat des dispositions prises par l'entreprise pour donner confiance dans sa capacité à satisfaire régulièrement les besoins de ses clients » et prend davantage en compte la satisfaction des clients que les versions précédentes.

b) La certification par tierce partie

La certification est une « *procédure par laquelle une tierce personne donne une assurance écrite qu'un produit, système qualité, service est conforme aux exigences spécifiées* ».

Pour que la certification soit possible, il faut qu'il existe des spécifications, autrement dit des normes homologuées, ce qui est le cas des normes ISO 9000 et AFNOR.

Le principal organisme certificateur des normes ISO 9000 pour la France est l'**Association Française pour l'Assurance de la Qualité (A.F.A.Q.)** qui délivre 75 % des certifications ISO 9000. En janvier 2002, il y avait environ 250 organismes de formations certifiés ISO 9001.

L'**A.F.N.O.R.** Certification peut délivrer une certification NF Services aux organismes de formation qui en font la demande, sur la base des normes NF X 50-761 et NF X 50-760.

c) Les labels

Pour les organismes de formation le label O.P.Q.F.

Sur le modèle des offices professionnels de qualification existant dans différentes professions (bâtiments, conseil en management...), la Fédération de la formation professionnelle, en accord avec le ministère chargé du Travail (délégation générale à l'emploi et à la Formation professionnelle) a lancé la création d'un **Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation (O.P.Q.F.)**.

Son objectif est d'attribuer un label basé sur la reconnaissance du professionnalisme, des compétences et de l'expérience professionnelle dans un ou plusieurs domaines de qualification, sélectionnés parmi les 19 domaines proposés.

Tout organisme de formation (personne morale) ayant au moins deux ans d'existence juridique et d'exercice de l'activité de formation peut déposer une demande auprès de cet organisme. En janvier 2002, il existait environ 650 organismes labellisés O.P.Q.F.

Pour les formateurs et consultants : le label I.C.P.F.

Afin de faciliter la lisibilité des compétences des formateurs, la **Chambre Syndicale des Formateurs Consultants (C.S.F.C.)** a favorisé la mise en place d'un **Institut de Certification des Professionnels de la Formation (I.C.P.F.)** indépendant. Celui-ci délivre une certification aux professionnels (personnes physiques) qui en font la demande, après examen du dossier et entretiens réalisés par des auditeurs qualifiés.

La qualification, contrôlée tous les trois ans, est obtenue pour toute la durée de l'activité. En janvier 2002, 125 formateurs ont été certifiés I.C.P.F.

3. Les originalités de la formation par e-learning

L'avantage du e-learning est de proposer une palette de formules d'apprentissages que l'on peut panacher à loisir. L'efficacité de l'apprentissage va dépendre de l'installation de ces modalités, de leur succession et de leur alternance. Nous pouvons distinguer :

a) les activités synchrones ou asynchrones (rapport au temps dans l'apprentissage).

En mode asynchrone, l'apprenant est seul, il apprend quand il veut et où il veut ; il peut avoir des relations avec les autres (tuteur, apprenants, collègues...), mais pas en temps réel. Dans cette façon de travailler les outils informatiques (messagerie, forum) sont utilisés. C'est de l'autoformation, le formateur disparaît complètement car l'apprenant est seul face au support d'apprentissage, qui peut être très simple (pages d'écran suivies par des QCM accompagnées de livres, de documentations...), ou plus élaboré : supports multimédias (image, son,...). Les limites de l'autoformation sont connues : abandon élevé dans cette formule. Deux préventions contre ce risque : le tutorat et l'alternance, avec des moyens synchrones (rendez-vous fixés, réels ou virtuels, avec le tuteur et / ou d'autres apprenants).

En mode synchrone, l'activité de l'apprenant se déroule en même temps qu'une activité du formateur, du tuteur et ou d'autres apprenants. Ce qui implique une prise de rendez-vous pour que les personnes se retrouvent virtuellement. La contrainte de temps est forte, par contre, il n'y a pas de contrainte de lieu puisque les personnes peuvent se connecter au travers d'un réseau de n'importe quelle partie du globe (par contre, il peut se poser des problèmes de débit). Les outils utilisés pour ce type d'activité sont : réunion téléphonique à plusieurs, chat sur le net (conversation par mail en temps réel), ou l'outil le plus sophistiqué aujourd'hui appelé « classe virtuelle » (les principaux produits de ce type sont : Centra⁸, Interwise⁹, T3W¹⁰), qui permet de réunir un groupe autour d'un formateur disposant de fonctions d'animation (donner la parole par ex.), mais surtout d'une fonction de partage d'application. Le formateur peut voir un écran autre que le sien

⁸ <http://www.centra.com/>?

⁹ <http://www.polyformatique.fr/flash/sart1.html> (site le plus intéressant)

¹⁰ http://prestataires.journaldunet.com/php/commun/prestataire_1.php4?id_societe=4020

ou bien intervenir sur l'écran d'un autre participant. Ce moyen est très coûteux, mais il a des avantages importants : d'une part, l'obligation de rendez-vous rythme l'apprentissage en lui donnant des points fixes indispensables au cours de la formation, d'autre part, il compense l'isolement engendré par l'autoformation, il apporte des réponses aux questions que se posent les apprenants. La classe virtuelle bénéficie des constatations faites en psychologie sociale par des personnes comme Mayo concernant l'influence d'un groupe, même virtuel, sur les comportements individuels. Enfin, cette technologie donne un très bon retour au formateur ou à l'animateur sur :

- l'avancée des personnes dans l'apprentissage, ainsi que leur mobilisation et leur motivation,
- les difficultés techniques à résoudre,
- les adaptations à faire au niveau du dispositif (trop étalé ou trop serré dans le temps),
- la nécessité de l'organisation rapide d'une rencontre en présentiel, de l'intervention d'un expert en conférence virtuelle...

b) les activités selon les lieux où elles se déroulent (le rapport à l'espace dans l'apprentissage).

- sur le lieu de travail : chaque salarié doit avoir un poste de travail de type P.C., connecté à un réseau (Internet, Intranet), un environnement de travail calme qui permet des moments de formation,
- des espaces hors entreprise : les entreprises disposent rarement d'espace et de postes de travail à consacrer à la formation. Il faut que les apprenants se déplacent pour aller en formation à distance (réseaux hôteliers...). Il faut aussi qu'ils aient la possibilité d'avoir un tutorat. De cette façon seraient conjugués formation à distance avec services logistiques et appuis de proximité,
- Chez soi : sujet encore tabou qui va pourtant se poser. D'abord dans les projets individuels de formation sur l'initiative du salarié. Peut-être plus tard dans les formations de base, de remise à niveau ou de maintien des compétences. Les besoins de compétences en augmentation constante, ainsi que la nécessité

pour chacun de développer son employabilité rendent l'investissement partagé inévitable. La notion de co-investissement en formation progresse.

c) la typologie d'action que l'apprenant réalise (le rapport à l'acte en formation, car la formation est active par nature. Sans activité de l'apprenant, il ne se passe rien).

En mode asynchrone : le formé peut apprendre en suivant un programme parfaitement tracé, programmé, généralement à la suite de tests initiaux qui ont engendré un parcours spécifique prenant en compte ses acquis et ses besoins. De cette façon se succèdent deux activités : le travail de l'élève (de la simple lecture de page écrans à l'utilisation de simulation en passant par des situations interactives), ensuite des séquences d'évaluation qui conditionnent l'avancement dans le parcours. Les évaluations sont soit des QCM, soit il faut déplacer des objets pour les mettre à la bonne place, remplir correctement les trous dans des phrases...

Un autre modèle pédagogique, consiste à proposer des situations à problèmes ou des exercices, offrant une complexité croissante, parfois laissés en accès libre à l'apprenant qui va se positionner lui-même dans cette gamme d'exercices en trouvant le niveau d'entrée qui convient à sa compétence. Il peut aussi être proposé un test d'entrée et une progression fortement conseillée dans les exercices. Pour travailler, l'apprenant a à sa disposition des ressources, sur un portail ou un CR-Rom, mais cela peut être complété par des documents sur papier. Le tuteur peut évidemment être sollicité, ainsi que des collègues, s'il a été constitué une classe en début de formation. Dans cette approche pédagogique, un pas important vers l'activité, l'initiative et l'autonomie du stagiaire a été fait. Comme dans la vie, l'apprenant dirige son apprentissage en résolvant des problèmes donc utilisant des ressources. Ressources qu'il peut trouver par lui-même, en faisant ses propres recherches, sur Internet par exemple. Cette méthode s'avère très efficace, mais pour certains contenus et certains apprenants seulement.

En mode synchrone, le stagiaire peut suivre un cours en classe virtuelle. Le formateur mène son cours d'une façon assez différente d'un cours classique. Il doit maîtriser la technologie de ces outils et la pédagogie adaptée. Le son suffit en général, la vidéo n'est pas absolument nécessaire, par contre un des points forts de ces outils est le partage d'applications qui

doit être le plus souvent possible utilisé. ce sont les deux moyens permettant d'ajouter de l'interactivité dans le cours en évitant ainsi la simple conférence en ligne. Le partage d'application permet au formateur de prendre la main sur la machine d'un des apprenants, de faire voir cet écran à la classe. Le chat peut aussi être considéré comme une activité synchrone.

En formation classique, la qualité n'est déjà pas aisée à établir, mais en e-learning elle se complique, car elle ajoute à la dimension formation des spécificités pédagogiques, organisationnelles et techniques.

Parmi ces caractéristiques propres, les éléments suivants sont retenus :

- la centration sur l'apprenant : car il est appelé à plus d'autonomie et de responsabilité dans la gestion de sa formation,
- la nouvelle importance donnée aux ressources pédagogiques : ces ressources sont un « acteur central » dont il convient d'apprécier la qualité. Que faut-il privilégier ? Le niveau technique, pédagogique, l'étude de l'organisation relationnelle du travail (ergonomique), le graphisme ?
- l'appui des T.I.C. à la prestation : la technologie soutient la prestation pédagogique,
- la complexification de la chaîne de production pédagogique ; celle-ci requière :
 - une grande diversité de compétences : pédagogiques (scénariste, didacticien...) technologiques (opérateur télécom, ingénieur réseau, éditeurs de logiciels...), de services (gestion des apprentissages, accompagnement...)
 - une multiplicité de prestataires, car le fournisseur de e-formation fait le plus souvent appel à des prestataires.

II. CE QU'ATTENDENT LES ENTREPRISES EN MATIERE DE FORMATION CONTINUE

A. LA DEMANDE DES ENTREPRISES

1. Optimiser la formation

Les entreprises ayant adopté le e-learning avant 1998 indiquent que cette décision a permis de réaliser des innovations technologiques, de développer un plus fort potentiel de compétences et d'améliorer le rendement de l'entreprise.

La génération suivante (adoption en 1998 ou en 1999) insiste sur le développement d'une entreprise innovante et la volonté d'acquérir de nouvelles parts de marchés.

Les entreprises ayant adopté le e-learning depuis 2000 l'ont fait pour que leurs salariés soient plus impliqués dans l'entreprise, pour réduire les coûts et améliorer leur compétitivité.¹¹

La formation professionnelle tout au long de la vie est un enjeu majeur. En France, les analyses statistiques sur l'accès à ces formations mettent en évidence des inégalités liées surtout à l'âge et à l'ancienneté.

Les personnes les moins formées et les plus âgées suivent le moins de formation ; les plus jeunes, surtout les plus qualifiés, profitent le plus de la formation continue, ils procurent, pense-t-on un meilleur retour sur investissement.

2. Cibler les besoins de formation

Il s'agit de prévoir quelles seront les qualifications qu'exigera le monde de l'économie. Cette démarche, qui repose sur l'extrapolation corrigée des tendances passées, soulève de nombreuses difficultés qui tiennent : 1) la durée de la formation scolaire, 2) à l'incertitude affectant les prévisions du niveau et de la structure professionnelle future de l'emploi, 3) à la définition de correspondances entre types de formation et types d'activités professionnelles. Ce dernier point a suscité diverses études. Ainsi

¹¹ « les entreprises et la e.formation » enquête 2002 par l'O.F.M., le PREAU et PRICEWATERHOUSECOOPERS

la théorie de la segmentation du marché du travail relève qu'il n'existe pas un, mais plusieurs marchés du travail, chacun d'entre eux ayant ses propres règles de relations et la liaison éducation / salaire n'ayant aucune chance d'être la même dans chacun de ces marchés. Les sociologues du travail sont conduits à relever qu'il n'y a pas de lien automatique entre qualification de l'emploi, qualification du salarié et classification (donc niveau de rémunération) de ce dernier et que le lien entre ces trois éléments résulte du rapport de forces issu des stratégies collectives des partenaires sociaux. Des études ont déjà été menées sur l'adaptation quantitative de la formation à l'emploi, l'adaptation qualitative demeure un domaine encore peu exploré.

La planification de l'éducation à partir des besoins de main-d'œuvre, largement prônée dans les années soixante par des organisations comme l'O.C.D.E. ou l'U.N.E.S.C.O., a connu un échec avéré dans les pays à économie de marché et peut faire l'objet d'un large doute dans le cas des économies planifiées. Sa faiblesse est sans doute d'admettre la supériorité du marché du travail sur le secteur de l'éducation et d'ériger comme une base la règle d'une liaison entre les systèmes éducatifs et les marchés du travail.

C'est pourquoi, les entreprises doivent planifier leurs formations en fonction de l'évolution des compétences qu'elles désirent acquérir au sein de leurs structures et non pas pour faire plaisir aux salariés en leur proposant des formations qui ne leur serviront pas dans leur emploi. Ce n'est pas parce que, obligatoirement, les entreprises doivent dépenser une certaine somme pour la formation qu'elles doivent continuer, pour beaucoup, à le faire sans diriger le choix des formations vers une acquisition de compétences utiles à l'entreprise.

3. Motivation et implication des salariés

L'apprenant est au centre du dispositif. Il faut donc trouver les dispositifs pédagogiques qui lui permettent d'apprendre dans les meilleures conditions. La question de la qualité de la conception est très importante, mais aussi celle de la motivation et de l'engagement que l'on va pouvoir provoquer chez l'apprenant. Sans ceux-ci, l'autoformation devient quasiment impossible.

Il est impossible de former quelqu'un contre son gré, car apprendre, c'est s'approprier des connaissances, des savoir-faire et des

comportements, il faut le vouloir et même en avoir envie, c'est ce que l'on appelle la « MOTIVATION ».

De plus, des recherches ont montré que pour retenir à long terme un apprentissage, il est indispensable que l'apprenant comprenne le but de celui-ci. Pour cela, le sens de l'apprentissage doit être donné et renforcé par l'intervention d'un membre du personnel d'encadrement connu de l'apprenant.

B. L'OFFRE DES ORGANISMES DE FORMATION

1. Orientée par les caractéristiques des outils

a) Cours en ligne

Le cours est fourni tel quel, il apparaît sur l'écran et son auteur ne garantit ni suivi, ni évaluation.

Nous pouvons trouver sur Internet des cours qui ne sont que de l'écrit (un seul médium), ou bien qui peuvent être de l'écrit avec des images fixes, des images animées et éventuellement des vidéos (deux média), des cours multimédia qui ne sont pas interactifs, des cours interactifs et non multimédia et des cours multimédia et interactifs. Ce qui revient à avoir des supports de cours avec Internet comme support.

Exemples de cours utilisant deux média :

- Il existe des sites très élaborés où l'on peut trouver de l'écrit, des schémas, un forum et un chat¹².
- Il y a aussi ceux qui ressemblent à un manuel scolaire, qui ont une architecture traditionnelle : chapitres, sous-chapitres, paragraphes. Par contre, ils ne reflètent pas de pédagogie particulière à Internet¹³.
- La Bibliothèque Nationale de France propose un cour¹⁴ où il existe plusieurs niveaux d'approfondissement et où le texte dynamise la découverte.

¹² <http://membres.lycos.fr/bftel/test/QUEST.htm>

¹³ http://www.ggl.ulaval.ca/personnel/bourque/intro.pt/planete_terre.html

¹⁴ <http://classes.bnf.fr/dossiecr/index.htm>

Il faut différencier le multimédia de l'interactivité. Un site qui clignote, qui a des animations musicales partout au passage de la souris n'est pas forcément interactif.

Le fait de stopper un cours, de le revoir ou de sauter une partie, sans pouvoir effectuer d'exercice pratique, n'est pas de l'interactivité. Il peut quand même y en avoir de très bons¹⁵.

L'interactivité est quelque chose de différent. Le fait par exemple d'indiquer son âge dans les pages du site induit une modification de la plupart des données présentées à l'écran. Une donnée extérieure modifie donc la réponse de la page grâce à un programme qui s'exécute au sein de la page HTML. Il s'agit d'une interactivité de type « machine ». Un autre type d'interactivité est l'envoi d'un simple formulaire envoyé par mail¹⁶ ce qui ouvre les portes de l'interactivité « humaine » asynchrone.

Les cours d'Onlineformapro¹⁷ sont très interactifs, ils sont enrichi avec le service « tutorat plus » synchrone et asynchrone. En 2000, les cours étaient gratuits et le service de tutorat payant. Aujourd'hui, les cours sont également payants, mais avec des paliers pour les module et les périodes d'utilisation. Quelques modules sont en accès gratuit pour la démonstration des services de la plate-forme de téléformation. Ce site est à la frontière entre cours en ligne et formation en ligne.

Que le cours soit le contenu principal ou un élément de mise en valeur du site, il s'affiche sur Internet sans prétendre se substituer à une vraie formation. Par contre, la formation assistée par Internet est d'une autre ampleur.

b) Formations sur Internet

Le terme de formation « assistée » permet de faire la différence entre la formation ouverte à distance (qui comporte de plus en plus d'utilisation des réseaux) et l'e-learning où les cours et les relations sont gérés entièrement à distance.

¹⁵ http://www.wanadoo.fr/bin/frame.cgi?u=/wanadoo_et_moi/comprendre/netexpress/index.html

¹⁶ <http://www.histgeo.com/>

¹⁷ <http://www.onlineformapro.com/index.htm>

La formation assistée par le Net commence grâce à un simple mail accompagné d'un fichier attaché. Quelques sites de l'A.F.P.A.¹⁸ fonctionnent sur ce principe, entre les séances de regroupement, la communication se fait par mail. Les exercices sont envoyés en pièces jointes et les apprenants peuvent effectuer le travail directement sur le fichier et le renvoyer par retour de mail ou par courrier ou alors utilisent le principe de la visioconférence. Le site du CNEFAD¹⁹ fonctionne de façon traditionnelle par l'envoi des dossiers par courrier, mais le face à face à distance entre formateur et formé, est de nature à changer en profondeur le rapport, car il instaure une relation qui oblige à la présence de l'autre.

Le e-learning commence donc à faire son apparition en dehors des Intranets de formation des grandes entreprises.

Sur le site de NetLangues.com²⁰, la formation proposée est standardisée, le formateur est lui-même à distance, mais proche géographiquement. En effet, ce site est géré par la Chambre de Commerce et d'Industrie (C.C.I.) de Valenciennes et s'appuie sur les C.C.I. locales pour le tutorat des stagiaires. C'est la version française d'un produit conçu par l'International House de Barcelone et le prix est identique dans tous les pays. En France, les formateurs sont implantés dans l'économie locale, permettant de régionaliser les interactions avec les stagiaires.

Les universités ont elles aussi investi ce secteur ? Les cours du C.N.A.M. du Languedoc Roussillon en sont un exemple. Ils proposent plusieurs formations assistées par Internet sous la rubrique NETEAD²¹ sur laquelle on peut trouver différentes matières, dont un cours d'initiation aux statistiques, pour démonstration.

Il y a aussi le service TFS²², Canal de la Formation Professionnelle, mis en place à la demande du Ministère de l'Emploi par l'A.F.P.A. En complément de diffusion d'émissions de télévision de formation générale et professionnelle via le satellite à raison de deux heures par jour, le site donne à la fois des informations sur le contenu télédiffusé, et aussi des

¹⁸ <http://ressources.algora.org/fenetre/tel/long.rtf> ; <http://ressources.algora.org/fenetre/tel/brive.rtf>

¹⁹ <http://www.cnefad.com/>

²⁰ <http://www.netlangues.com/netlangues/index.html>

²¹ <http://www.cnam.agropolis.fr/netead/>

²² <http://www.tfs.afpa.fr/site/index.asp>

ressources pédagogiques complémentaires. Ces ressources visent autant le formateur que les apprenants. Le tout est aujourd'hui d'un accès gratuit, à condition de disposer pour la partie vidéo de la parabole adéquate.

Les « cours » par Internet ne semblent pas être un marché à part entière, car Internet oblige à l'interactivité avec l'autre, donc nous arrivons au e-learning. Les cours continueront à exister, mais de plus en plus souvent gratuitement. Lorsqu'il faudra payer, il sera associé à des prestations de service pédagogiques. Il y aura donc un panel de possibilité important, ce qui induira une grande souplesse en formation.

La technologie moderne contribue à individualiser les apprentissages et à singulariser les besoins. La technologie devra être un soutien de tous les instants et non un gadget sans contenu qui sert uniquement à démontrer qu'on est moderne.

2. Une analyse de leurs performances

Des cours gratuits sur Internet sont proposés par des amateurs ou des professionnels. Parfois, les sites personnels sont de bonne qualité, alors que certaines institutions ont élaboré leur site trop rapidement et la qualité n'est pas forcément là.

Existe-t-il un marché pour de simples « cours » en ligne ? Certains tentent. Par exemple, le site Dactylo²³ proposait une formule originale, devant le succès de ce cours initialement gratuit, celui-ci a été mis sur le portail de téléformation Tout Apprendre²⁴ où l'on peut voir une démonstration ou acheter l'accès au module en ligne par une transaction sécurisée (15€).

Le rôle du tuteur en entreprise dans le cadre d'une formation sur le poste de travail est plus délicat. France Télécom Formation a associé l'e-formation sur son site Intranet à un accompagnement local ayant une double mission : celle d'initier le stagiaire à l'utilisation de la plate-forme de formation et celle d'être le garant du temps alloué à la formation, face à une hiérarchie demandeuse de disponibilité du collaborateur, dans la mesure où celui-ci est présent dans l'entreprise.

²³ <http://frenchtouch.net/dactylo/>

²⁴ <http://www.toutapprendre.com/select.asp?cmd=mod&idm=hbff>

Les taux d'abandon des formations à distance se situent entre 60 % et 90 %. Certains abandonnent tout de suite, mais la courbe est ensuite dégressive en fonction des contenus. En effet, les taux d'abandon diminuent très fortement lorsqu'il y a un tuteur. Il ne s'agit pas cependant de n'importe quel tuteur, Il ne suffit pas de quelqu'un qui réponde à un mail de temps en temps sinon, dans ce cas, le taux d'abandon est également important. Il s'agit de quelqu'un qui crée un contact au minimum téléphonique.

3. Donc critères de qualité

Des particuliers mettent des cours en ligne pour plusieurs raisons : possibilité de communiquer sur leur passion, de démontrer une compétence, d'être écouté, de sortir de l'anonymat et même de trouver un emploi à la suite du succès de leur site. Les entreprises communiquent aussi des cours gratuits afin de montrer de ce qu'ils savent faire et les institutions parce qu'elles en ont la quasi-obligation institutionnelle.

Les entreprises innover, donc la formation doit s'adapter. En effet, innover en formation est ingrat, mais vital.

C. UN ACCOMPAGNEMENT DE L'EVOLUTION DES MODES DE FORMATION

1. Du présentiel

Les nouveaux moyens technologiques se substitueront-ils aux moyens traditionnels en présentiel, ou le compléteront-ils ? Aujourd'hui, la complémentarité est le moyen qui semble le plus efficace. Ce qui est sûr, c'est que le débat sur l'efficacité comparée des dispositifs à distance ou en présentiel est dépassé. Parmi toutes ces contraintes, seuls comptent la valeur d'usage, l'adaptation au besoin et le rapport efficacité/prix.

Les apprenants veulent pouvoir rencontrer et échanger avec les autres apprenants ou les formateurs.

2. Vers l'intranet

L'intranet est un réseau interne basé sur les technologies de l'Internet et utilisé au sein d'une entreprise.

L'intranet est la première solution technique utilisée par les entreprises. Les systèmes intranets se sont largement développés, car ce

Le système est apparu en 1999 et s'est développé depuis. Ainsi en 2002, plus de la moitié des entreprises qui ont mis en place le e-learning y ont recours.

Pour de plus en plus d'entreprise, la circulation de l'information, l'instauration de communications plus directes, et la gestion des connaissances véhiculées par intranet sont des gages de compétitivité. Il facilite les échanges et le travail de groupe permettant de réduire les distances et le temps.

L'utilisation d'intranet n'oblige pas à abandonner les solutions antérieures, ni à remplacer le matériel utilisé. C'est plus une innovation organisationnelle que technologique. Il faut aussi faire attention à ne pas tomber dans de nouvelles routines bloquant tout comportement innovant.

Cependant, les systèmes mixtes ont également tendance à se développer. Ces systèmes sont surtout utilisés par des entreprises de moins de 200 salariés.

3. Et l'Internet

60 % des entreprises qui pratiquent le e-learning ont recours à la formation en ligne, diffusée par un intranet (27 %), un réseau local (8 %) ou l'Internet (8 % également). Avec 40 % des suffrages, le CD-Rom reste tout de même largement utilisé. Les entreprises préfèrent encore les contenus téléchargeables et imprimables. Un choix qui a certainement à voir avec leur équipement informatique et la capacité de leurs réseaux...

Le problème majeur est celui du système Internet au sens large et que l'on retrouve sur les applications liées à l'éducation. La facilité d'accès n'a rien à voir avec l'égalité des compétences. C'est en cela que le système technique d'Internet est intéressant. Il est relativement facile d'accès mais si l'utilisateur n'a pas les compétences pour « surfer », les portails ou autres bases et banques de données leur restent fermées. Le vrai décalage est là, la facilité d'accès n'a rien à voir avec l'égalité des compétences.

III. UN RESULTAT INTERESSANT POUR LA GESTION DES COMPETENCES

A. INSTRUMENT D'EVOLUTION POUR LE SALARIE

1. Nécessite de modifier son schéma raisonnement

Un salarié qui a passé plusieurs années à résoudre des problèmes de la même famille a une forte tendance à appliquer la même démarche si on le met face à des problèmes d'un autre type. Il s'est progressivement formé à résoudre un type de problèmes. Bien entendu, il lui sera possible de se reconstruire une autre démarche intellectuelle par la confrontation répétée à une autre série de situations, mais l'effort à fournir sera important.

Tout changement fait naître des résistances que ce soit chez l'individu, dans les groupes ou les organisations. Il faut donc les anticiper et les considérer comme étant normales. Il faut aussi les compenser en laissant par exemple un temps d'adaptation en faisant fonctionner l'ancien et le nouveau système ensemble durant une période d'adaptation.

Il faut aussi montrer le pourquoi et les avantages apporté par les nouvelles pratiques. Puis il faut prévoir une récompense, financière ou autre, afin de gratifier l'envie d'évolution de l'individu.

2. Nécessite d'investissement temporel

Dans le cadre du co-investissement, l'employeur peut organiser une partie de la formation hors du temps de travail. Ces actions de formation doivent participer au développement des compétences des salariés (avec son accord écrit ou à sa demande).

Ces formations doivent être prévues dans l'accord national interprofessionnel de 1991.

Si l'entreprise a conclu un accord sur la réduction du temps de travail, La seconde loi sur les 35 heures (loi Aubry II) a introduit la possibilité d'un recours à une nouvelle forme, plus souple, de co-investissement.

Ce dispositif sera applicable sur l'initiative du salarié ou après avoir reçu son accord écrit. Les modalités de mise en oeuvre doivent être définies par un accord de branche ou d'entreprise.

Les actions de formation doivent :

- être d'une durée de plus de 300 heures,
- doivent conduire à une qualification (titre ou diplôme de l'enseignement technologie homologué ou défini par la Commission paritaire nationale de l'emploi d'une branche professionnelle).

La durée de formation maximale hors temps de travail est de 25% de la durée totale de formation. L'employeur peut proposer des aménagements des horaires de travail, compatibles avec la bonne marche de l'entreprise.

Le consentement du salarié est nécessaire dans le cadre d'un co-investissement formation. Il peut donc refuser une formation réalisée hors temps de travail. Son refus ne constitue ni une faute, ni un motif de licenciement.

Sa rémunération ne doit pas être modifiée. Mais, la partie de formation hors temps de travail ne donne pas lieu à rémunération.

Un compte épargne-temps peut être utilisé pour rémunérer les temps de formation effectués hors temps de travail.

L'employeur et le salarié doivent conclure un engagement avant le début de la formation. L'accord doit préciser les conditions dans lesquelles le salarié accédera en priorité, dans un délai d'un an à l'issue de la formation, aux fonctions disponibles correspondant à ses nouvelles connaissances.

L'accord doit également préciser les modalités de prise en compte, à la fin de la formation, des efforts qu'il a accomplis : prime, majoration de salaire.

3. Nécessité de motivation

Avant l'arrivée du e-learning, le taux des personnes qui n'allait pas au bout d'une formation à distance était de l'ordre de 85 % . Avant la loi de 1971, la formation était payée au début de celle-ci, c'était comme cela que les organismes de formation gagnaient beaucoup d'argent.

Le problème pour les entreprises, est donc la motivation des salariés qui demandent à suivre une formation. Comment savoir s'ils sont réellement motivé pour s'investir et suivre une formation jusqu'à son terme ? La

principale motivation des salariés suivant l'étude réalisée par Opinion Way²⁵ montre que ce qui motive les salariés est le développement de leurs compétences pour 54 %, ensuite vient l'envie d'être performant à leur poste de travail pour 17 %.

B. LES CHANGEMENTS POUR LES ACTEURS DE LA FORMATION

1. Management et responsables de formation en entreprise

Pour les acteurs de la formation en entreprise, le début de leur préoccupation se situe au niveau des objectifs du développement des compétences ; selon le type de besoins, il s'agit d'adopter la meilleure stratégie pour répondre à la demande : celle-ci est décidée en fonction de nombreux paramètres liés aux personnes, à leurs attentes mais aussi à celles de leur environnement (stratégie de l'entreprise, orientation des ressources humaines, organisation...). Ce qui va déterminer les choix des transformations techniques et pédagogiques doit être cohérent avec ces contraintes.

Afin d'être performant dans la mise en place des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C.) pour la formation, les acteurs doivent acquérir la maîtrise de 3 composantes :

- La connaissance des outils techniques et les conséquences pédagogiques qui lui sont liées,
- La compréhension des transformations issues de la conception et la conduite du processus de formation, surtout sur le rôle des différents acteurs,
- La capacité de structurer et piloter un projet de formation avec des impératifs de qualité de service, ce qui implique de savoir s'engager dans des choix adaptés.

Les différents acteurs des Ressources Humaines, que ce soit le Directeur, le gestionnaire ou le responsable de la formation ont de vastes missions pour passer d'une formation classique à une formation par e-learning, car ils doivent :

²⁵ http://www.opinion-way.fr/texte_etude_elearning.html et reprise par Jacques PERRIAULT dans son livre « L'accès au savoir en ligne » page 242

- passer d'une logique d'exploitation à une logique d'investissement, en raison notamment des coûts élevés des dispositifs à prévoir,
- acquérir une connaissance et une culture informatique suffisantes,
- renforcer leur capacité à manager des équipes pluridisciplinaires : nécessité d'adopter une véritable conduite de projet qui mobilise des compétences très diverses,
- lier distance et présentiel dans un système de formation utilisé au mieux,
- devenir le moteur du management des connaissances. Il s'agit là d'une opportunité à saisir et qui rejoint le rôle clef de pilote du développement des compétences.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à utiliser le tutorat (82% en 2002 contre 70% en 2001). En revanche, des disparités apparaissent selon la taille de l'entreprise. Ainsi, seulement la moitié de celles employant de 200 à 499 salariés utilisent le tutorat.

2. Organismes de formation

La fonction première des organismes de formation est d'assurer la formation de leurs formateurs en développant des modèles pédagogiques faciles à reproduire et innovants.

Leur métier évolue d'une façon très importante :

- vers plus de conception et moins d'animation en salle,
- bâtir un cours en ligne : la qualité de l'ingénierie pédagogique dans ce domaine est une donnée essentielle,
- maîtriser la fonction de tuteur ; à la différence de l'animation participative en salle, il leur faut s'adapter à une relation individualisée à distance,
- animer des dispositifs de classe virtuelle dans le cas de pilotage de groupe à distance par Internet.

L'impact de la e-formation ne se réduit pas à transformer un formateur en e-formateur.

Nous pouvons distinguer formateur et tuteur :

- le e-formateur est quelqu'un qui gère l'ensemble d'un dispositif, depuis la commande de formation jusqu'à sa réalisation, avec des parties à distance,
- le métier du tuteur est celui qui gère la formation à distance. Le e-tuteur peut être le e-formateur mais, ne serait-ce que pour des raisons économiques, va apparaître une autre fonction qui sera de maintenir le lien avec un groupe d'apprenants par email ou « chat ». Celui qui l'aura en charge devra animer spécifiquement cette relation à distance sans être forcément le formateur qui prend en charge l'ensemble de cette formation.

3. Formés

Il est au centre du dispositif, et à cause de cela, il faut trouver la pédagogie qui lui permet d'apprendre dans les meilleures conditions. C'est la question de la qualité de la conception, mais aussi celle de la MOTIVATION et de L'ENGAGEMENT que l'on va devoir susciter chez l'apprenant. Sans ces deux leviers, l'autoformation devient quasiment impossible. Au-delà des conditions fournies par la conduite du projet de formation, le contexte de l'entreprise est déterminant par la connaissance des enjeux des compétences, les moyens fournis pour le développement du salarié, et les conditions de valorisation des compétences acquises.

L'apprenant doit faire part de ses besoins puis participer et appliquer la formation suivie. Pour cela, il peut faire appel aux syndicats qui pourront l'aider à définir ses besoins, ses priorités et lui faciliter ses interventions auprès de son employeur.

Les personnes travaillant au sein d'une organisation dite qualifiante se caractérisent par une volonté d'expérimenter de nouvelles démarches, l'aptitude à apprendre à partir de leurs propres expériences et de celles des autres ainsi qu'à communiquer rapidement leurs connaissances au reste de l'organisation. L'organisation qualifiante assure une plus grande flexibilité à l'entreprise en favorisant la création d'une réserve de compétences et de qualifications, en offrant à tous les individus de l'organisation la possibilité d'apprendre, quelle que soit leur place dans la hiérarchie. Dans ce contexte, apprendre signifie acquérir et mettre en pratique de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances.

C. COUTS ET RENTABILITE DES DEPENSES D'EDUCATION

Parler d'investissement à propos de l'éducation, c'est analyser les effets de celle-ci sur l'économie. L'éducation joue un rôle positif sur la production et, par-là même, sur les revenus qui en découlent. Cette perspective, qui est celle qui a le plus retenu l'attention des économistes, surtout dans la littérature anglo-saxonne, débouche sur deux orientations principales.

D. LA RENTABILITE DES DEPENSES D'EDUCATION

Il est possible d'appliquer à la dépense d'éducation les analyses classiques en matière d'investissement matériel. Celles-ci consistent à calculer un taux de rentabilité de la dépense, le choix entre plusieurs types de dépenses peut être guidé par la comparaison des taux de rentabilité correspondants.

1. Pour l'entreprise

La formation est inscrite dans le budget des entreprises alors que ce ne l'est pas toujours dans les faits. En effet, toutes les entreprises doivent consacrer une part de leur masse salariale au financement de la formation, faute de quoi cette somme revient aux impôts. Cette part s'élève à 0,15 %, pour les entreprises de moins de 10 salariés et à 1,5 % au-delà. En réalité, beaucoup d'entreprises dépassent cette obligation puisque la moyenne nationale des dépenses de formation continue s'élève à 3 %. En outre, la loi (article L 900-1 du Code du travail) impose à l'employeur d'assurer « *l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois* ».

L'argument de la réduction des coûts de déplacements en formation par e-learning n'est pas le plus intéressant, car les êtres humains sont des êtres qui vivent en société. Tout peut être fait pour que les hommes n'aient pas à se déplacer, ils se déplacent quand même ensemble. Ce sont des êtres grégaires qui vivent ensembles, même si les autres peuvent parfois leur être insupportables.

Entre janvier 1999 et février 2000, 31 % des salariés du secteur privé ont suivi une formation. Cependant, les plus jeunes ayant entre 25 à 34 ans se sont formés deux fois plus que les plus de 55 ans : 36 % contre 18 %. Cet écart semble traduire une logique économique élémentaire : pour l'employeur comme pour le salarié, le rendement d'une formation s'apprécie

à la mesure du nombre d'années d'activité à venir. Les employeurs seraient donc moins disposés à financer des formations aux salariés en fin de vie active et ces salariés moins empressés à se former. L'accès à la formation devrait décliner progressivement à mesure que l'âge s'élève. Or, il ne diminue significativement qu'à partir de 55 ans. La courbe que dessine le taux d'accès à la formation en fonction de l'âge varie fortement selon les catégories socioprofessionnelles.

L'avantage financier du e-learning par rapport à des formations traditionnelles est, par exemple, l'économie réalisée sur les frais d'hébergement et de transport. C'est un des éléments de la baisse des coûts par rapport aux séminaires traditionnels, mais en contrepartie, il existe le problème des coûts d'entrée sur ce marché (temps et matériel), le coût des plates-formes pour la formation, l'infrastructure pour la programmation et la production du contenu. Il y a aussi d'autres coûts cachés et non comptabilisés par rapport à ces données financières. Par exemple, un taux d'abandon de 80%, bien que ce taux soient le même, pour des formations d'enseignement à distance et des formations traditionnelles qui ne font pas appel à l'e-learning.

En terme de données sociales, le e-learning présente plusieurs avantages :

- La possibilité de se connecter sur un site au moment précis où l'on rencontre une difficulté dans l'exécution d'une tâche. Cette possibilité fait l'intérêt de cet outil, cette souplesse rend souvent inutile la présence à un cours et lève donc un obstacle à la participation à beaucoup d'actions de formation. La disponibilité est très souvent invoquée, à juste titre, comme un obstacle à la formation,
- apparaît comme un multiplicateur possible de l'accroissement des possibilités de formation et d'accès aux savoirs. C'est un outil valorisant pour l'entreprise. En effet, l'entreprise qui offre cette possibilité à ses collaborateurs acquiert auprès d'eux une image dynamique et motivante..

La phase de conception et de mise au point de ces produits est longue et difficile (situations de blocage possibles, diversité et hétérogénéité des apprenants). Cela implique pour des produits de qualité, que le coût de conception soit élevé. Si élevé, qu'on les réserve :

- soit à une population très importante,
- soit à des opérations stratégiques où l'enjeu justifie l'investissement,
- soit à des opérations d'image, de communication interne ou externe.

Le e-learning a comme objectif le développement des compétences. Mais qu'est-ce que l'on appelle compétences ? Est-ce ce que l'on sait, ce que l'on sait faire et ce que l'on sait être ? Ceci ne garantit pas que ces savoirs vont se traduire en compétence et en performance professionnelle.

La compétence seule ne permet pas toujours la performance ; deux autres facteurs sont à prendre en compte : la motivation et l'environnement de travail. Une démotivation entraîne une dégradation des compétences, et inversement. Un environnement peu favorable génère une démotivation.

Utiliser la formation comme moteur de l'adaptation, c'est orienter toute l'organisation du travail. L'enjeu des prochaines décennies est de passer d'une organisation taylorienne à un travail à forte valeur ajoutée par l'utilisation des NTIC et des réseaux. Même si l'idée du partage des ressources n'a pas encore fait évoluer le modèle de la compétitivité, les réseaux matériels ou virtuels représentent la performance des entreprises de demain. Il s'agit d'envisager, en interne et en externe, la production des compétences dont les entreprises ont besoin pour faire face aux enjeux imposés par les évolutions économiques.

L'entreprise s'accroît lorsque les compétences de ses collaborateurs progressent et se développent en son sein

31 % des responsables formation mettent en avant l'aspect financier pour expliquer les difficultés d'introduction du e-learning dans leur entreprise, loin devant les résistances au changement (21 %), l'absence de volonté stratégique (15 %) et même le manque d'équipement (12 %). L'aspect économique inquiète peut-être d'autant plus qu'il est, fort mal connu : 70 % des responsables de formation avouent n'avoir aucune idée du coût d'un module pédagogique multimédia. Les 30 % restants, visiblement plus familiarisés avec le CD-Rom, évaluent à 20 000 - 26 000 € le coût d'un module interactif sur ce support, contre une fourchette très large et peu significative (de 8 000 à 40 000 €) pour un module en ligne.^{xxxv}

Les composantes du retour sur investissement attendu du e-learning ont évolué depuis l'année dernière. En 2001, les entreprises ayant adopté le e-learning espéraient avant tout pouvoir réduire leurs coûts de formation.

Aujourd'hui, elles souhaitent surtout disposer de formations plus souples (29 %), permettant le partage des compétences entre les salariés (10 %) et proposer des formations de meilleure qualité (10 %) ²⁶.

Les personnes interrogées estiment que l'introduction du e-learning permet de mettre en place des formations plus flexibles, de réduire les coûts et d'augmenter la compétitivité de l'entreprise.

Les entreprises ayant adopté le e-learning avant 1998 indiquent que cette décision a permis de réaliser des innovations technologiques, de développer un plus fort potentiel de compétences et d'améliorer le rendement de l'entreprise.

La génération suivante (adoption en 1998 ou en 1999) insiste sur le développement des effets des nouvelles technologies et la volonté d'acquérir de nouvelles parts de marchés.

Les entreprises ayant adopté le e-learning depuis 2000 l'ont fait pour que leurs salariés soient plus impliqués dans l'entreprise, pour réduire les coûts et améliorer leur compétitivité.

2. Pour les salariés

La personne qui envisage de prolonger ses études au-delà de la scolarité obligatoire se demande, si des études supplémentaires lui rapporteront plus qu'elles ne lui coûteront. Pour cela, il lui faut comparer coûts et gains supplémentaires en prenant soin d'actualiser les uns et les autres (une somme disponible à terme a moins de valeur que la même somme disponible immédiatement). Cependant, le supplément de revenus attendu d'études prolongées ou reprises, peut s'apprécier à partir de la constatation que plus les études sont longues, plus le montant total des revenus perçus au cours de la vie active est élevé. Le supplément de coût comporte non seulement les dépenses qu'entraînent les études, mais

²⁶ enquête [fora](#). Méthodologie : interview téléphonique (troisième trimestre 2002) de responsables de formation et de responsables e-learning de 20 entreprises de la distribution spécialisée et des réseaux de services. 44 % des entreprises ont plus de 5 000 salariés, 28 % de 1 000 à 5 000.

encore le manque à gagner du fait de la poursuite de celles-ci (être dans la vie professionnelle permettrait de percevoir un revenu).

La loi de 1971, sur la formation professionnelle, avait pour ambition de réduire les inégalités. Nous pouvons constater trente ans plus tard que la formation continue contribue plutôt à les creuser. A l'entrée dans la vie active, les personnes les moins bien dotées scolairement accèdent aux emplois les moins favorables en termes de catégorie, de statut, de salaire et de temps de travail. L'équité voudrait qu'elles bénéficient au cours de leur vie professionnelle de formations plus nombreuses et plus intéressantes afin d'améliorer leur situation. Or, nous pouvons constater que c'est l'inverse qui se produit : la formation va aux plus qualifiés.

54 % des cadres et 45 % des salariés qui exercent une profession intermédiaire effectuent au moins une formation par an, contre seulement 29 % des employés et 20 % des ouvriers. Le niveau de qualification initiale est le facteur dominant de l'accès à la formation continue et l'âge est un facteur aggravant. A ces écarts entre catégories de salariés vient s'ajouter la baisse de l'accès à la formation au fil de l'âge : ce déclin s'amorce d'autant plus tôt que l'on se trouve au bas de l'échelle socioprofessionnelle. Ainsi, une forte proportion de cadres continue de se former au-delà de 50 ans alors les ouvriers voient leur taux d'accès à la formation tomber significativement autour de 40 ans.

Les personnes interrogées estiment que le e-learning permet aux individus d'actualiser leurs connaissances mais également d'acquérir une certaine modernité. De plus, elles estiment que l'utilisation de ce type de formation par les salariés leur offre la possibilité d'être efficace plus rapidement, d'acquérir de nouvelles compétences et d'actualiser les contenus de leurs connaissances.

L'intérêt du e-learning, pour les entreprises l'ayant adopté avant 1997, concernait essentiellement ses apports en termes de contenu de formation, de transmission des connaissances aux autres salariés et d'acquisition de nouvelles compétences. Pour celles qui l'ont adopté plus tard, toutes les composantes semblent importantes. Cependant, celles qui l'ont mis en place entre 2000 et 2002 citent l'intérêt de ce mode de formation pour améliorer l'efficacité des formations.

En 2002, 62 % des entreprises estiment que leur budget consacré au e-learning est en augmentation par rapport à l'année précédente. Seulement 5 % pensent que ce budget a baissé depuis l'année dernière.

Les objectifs personnels sont rarement altruistes. Il peut exister autant d'objectifs que de personnes. Cependant, nous ne mentionnerons que ceux qui nous paraissent les plus importants :

- s'adapter aux changements technologiques, sociaux et culturels,
- acquérir différents types de savoir, permettant de trouver un emploi ou de s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations,
- développer des qualités personnelles : jugement, analyse, synthèse, leadership...,
- acquérir une culture générale, la maintenir ou la parfaire,
- acquérir des moyens pour gérer sa vie au sein de la turbulence organisationnelle : gestion du stress, syndrome du survivant...

3. Pour la collectivité

La formation professionnelle continue est financée principalement par l'État, les régions, et les entreprises. Les compétences de l'Etat et des régions sont fixées par la loi.

- Les régions ont une compétence générale en matière de formation professionnelle continue. Elles sont également responsables de la formation professionnelle continue destinée aux jeunes âgés de 16 à 25 ans,
- L'Etat intervient en direction des publics les plus en difficulté, des branches professionnelles et des entreprises,
- Le financement par les entreprises repose sur une obligation légale de participer au financement de la formation.

Si l'État, les régions et les entreprises participent au financement de la formation professionnelle continue chacun dans leur domaine, des possibilités de cofinancement sont encouragées.

L'objectif des politiques publiques est de faire au mieux pour l'intérêt général. Cet intérêt général est difficile à définir pour le savoir en ligne, car le contexte économique est évolutif ; de plus, le e-learning est une nouveauté, et son utilisation fait découvrir de nouveaux problèmes ; enfin, la réalisation de sa mise en œuvre est parfois difficile.

Le marché n'émet pas de signaux clairs, les entreprises ou les Etats sont à la merci d'un effondrement du cours de la bourse des entreprises informatiques, d'un changement de prestataire informatique dans les grands groupes (IBM utilise LINUX). L'utilisation de l'informatique pour véhiculer le savoir ne concerne qu'une faible proportion de personnes.

Le marché du e-learning peut être considéré comme un moyen de détruire les monopoles de l'éducation nationale, et donc derrière une apparence de recherche d'un accès libre à l'éducation et au savoir, apparaît un enjeu économique et politique de désorganisation des systèmes d'éducation nationaux.

La formation est un atout dans la recherche d'emploi. Elle ne permet de retrouver un travail que si elle améliore la qualification du demandeur d'emploi. Si certaines formations, notamment celles qui sont agréées par l'Etat ou la Région, sont accessibles à tous les chômeurs, d'autres sont réservées aux signataires du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (P.A.R.E.) qui touchent l'allocation d'Aide au Retour à l'Emploi (A.R.E.). Le demandeur d'emploi qui s'inscrit à l'A.S.S.E.D.I.C. et demande à percevoir les allocations d'assurance chômage (A.R.E.) , signe avec l'A.S.S.E.D.I.C. un P.A.R.E., puis un projet d'action personnalisée (P.A.P.) avec l'Agence Nationale Pour l'Emploi (A.N.P.E.).

Le chômeur qui remplit toutes les conditions requises pour toucher l'A.R.E. peut bénéficier du P.A.R.E. Depuis le 1^{er} janvier 2003, il doit notamment avoir travaillé et cotisé au chômage au minimum six mois dans les vingt-deux derniers mois.

Dans le cadre du P.A.P. le chômeur peut être amené à suivre une formation. Un entretien avec le conseiller de l'A.N.P.E. est en principe prévu tous les six mois pour faire le point, actualiser le P.A.P. Une fois le P.A.P. défini, deux cas sont possibles :

- soit le demandeur d'emploi a une idée précise de la formation qu'il souhaite suivre, l'A.N.P.E. vérifie alors que la formation est agréée et financée,
- soit le demandeur d'emploi ne sait pas exactement s'il a besoin ou non d'une formation, dans ce cas il est aiguillé en priorité vers le service d'orientation professionnel de l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (A.F.P.A.), où

il sera reçu par un psychologue du travail. Le psychologue peut également orienter la personne vers un autre organisme de formation correspondant mieux à ses besoins.

La rentabilité pour la collectivité se calcule selon les mêmes principes que pour les personnes.

Comparer les valeurs actuelles des coûts et des gains supplémentaires pour la collectivité (Etat, Régions et entreprises) attachés aux ressources consacrées à l'éducation est considérée comme un investissement. Mais il y a toutes les incertitudes liées à la décision d'investissement matériel. Celles-ci sont renforcées par les imperfections du marché de l'emploi, qui peuvent à long terme remettre en cause la liaison entre durée et type de formation, d'une part, et niveau de revenu, de l'autre, ainsi que par le fait qu'il est difficile de dire quelle fraction de la dépense d'éducation correspond à un investissement, quelle autre à une consommation. Dans la majorité des cas, les calculs effectués intègrent dans les coûts le manque à gagner (concept économique de coût d'opportunité).

Les suppléments de revenus de ceux qui prolongent leurs études sont imputables non seulement à l'éducation, mais aussi aux qualités innées. Ce sont généralement les individus « les plus doués » et ayant le plus de motivations qui poursuivent leurs études, sauf influence de l'appartenance sociale.

Au niveau de la collectivité, un calcul de rentabilité doit certes tenir compte des gains directs de l'éducation appropriés par chaque individu, mais aussi des gains indirects dont bénéficie la communauté. Ainsi, la formation d'un ingénieur valorise le travail de ceux qui sont sous ses ordres. C'est un problème d'économies et de « déséconomies » externes qui explique que l'on ait envisagé d'appliquer à l'éducation les principes de l'analyse « coût-avantage »²⁷ par laquelle on s'efforce d'évaluer l'ensemble des coûts et des avantages, directs aussi bien qu'indirects, monétaires ou non.

Un courant de pensée remet en cause l'hypothèse selon laquelle l'éducation est en elle-même génératrice de productivité grâce aux

²⁷ Cf. A. R. Prest et R. Turvey

connaissances qu'elle permet de transmettre. En fait, le système éducatif effectuerait un tri des individus les plus doués sans nécessairement accroître une productivité que ces individus doivent avant tout à leurs dons (théorie du « filtre »).

CONCLUSION

La question de la formation n'est pas nouvelle. Déjà, CONCORCET (1743 – 1794), considère que l'individu et l'espèce humaine peuvent être amélioré et que cette amélioration découle des progrès relatifs à l'instruction et aux sciences. De plus, le progrès technique est censé libérer l'homme pour des activités de formation. En conséquence, CONDORCET préconise la gratuité, la laïcité et l'égalité des sexes vis-à-vis de l'instruction.

Dans un ensemble scolaire et universitaire, Condorcet fait une place à la formation des adultes. « *En continuant l'instruction pendant toute la durée de la vie, on empêchera les connaissances acquises dans les écoles de s'effacer trop promptement de la mémoire ; on entretiendra dans les esprits une activité utile ; on instruira le peuple des lois nouvelles, des observations d'agriculture, des méthodes économiques qu'il lui importe de ne pas ignorer. On pourra lui apprendre enfin l'art de s'instruire par soi-même, comme à chercher des mots dans un dictionnaire, à se servir de la table d'un livre, à suivre sur une carte, sur un plan, sur un dessin, des narrations ou des descriptions, à faire des notes et des extraits...* »

Cette citation date du XVIII^{ème} siècle mais son idée directrice pourrait être celle de l'un de nos contemporains tant elle paraît d'actualité.

C'est pourquoi l'objet de ce mémoire, a été de montrer comment la formation continue a évolué et a utilisé les derniers moyens technologique disponibles.

Le e-learning s'est développé avec la « vague », l'engouement de la société occidentale pour les nouvelles technologies. Cela n'a peut être pas facilitée son adaptation aux réels besoins des entreprises. L'effet de « bulle » n'a pas permis, au moins en 1999 – 2000, un développement sain. Les nouvelles technologies étaient alors une fin en soi. Aussi bien l'offre (les sociétés de formation) que la demande (les entreprises utilisatrices) se sont trompées d'objectif.

L'évolution, l'expérience des ces années ont permis de relativiser les avantages du e-learning dans la formation. C'est un moyen de plus dans la formation, qui s'adapte bien aux contraintes des entreprises pour des domaines encore limités.

En effet, ce mode d'apprentissage réclame, de la part des managers de nouveaux modes d'animation et d'accompagnement, et de la part de l'apprenant des capacités d'autonomie, d'analyse, de synthèse qui ne découlent pas directement des connaissances liées à son métier.

Le e-learning est appelé à se développer au sein des entreprises, car il représente un enjeu dans la création et l'approfondissement des compétences. Il conduit à de nouvelles approches envers l'apprenant en le mettant dans une démarche active, plus ciblée sur ses besoins. L'organisation de la formation (rythme, durée, contenu,...) s'en trouve modifiée.

L'histoire de l'enseignement est essentielle. Ce n'est pas la première fois qu'il y a invention de nouvelles technologies. L'UNESCO a dépensé des milliards de dollars en 1965 pour envoyer les premiers satellites d'éducation qui devaient permettre d'alphabétiser l'Inde et l'Afrique par la télévision. Des utopies comme celle-ci, il y en a eu beaucoup. Il faut s'en souvenir simplement pour savoir qu'il est plus facile d'équiper une entreprise d'ordinateurs que de lui préparer un projet pédagogique.

De plus, il ne faut pas oublier que se former n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre un but.

