



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du mercredi 12 mars 2008 au campus du CNIT Paris-la Défense
sur le thème :**

« L'E.LEARNING... UNE INNOVATION EN FORMATION ? »

Conférence présidée par Jean-Marie PERETTI

Deux intervenants de qualité ont animé cette réunion :

- **Mickael OHANA** a présenté un panorama de pratiques d'entreprises dans le monde.
- **Steve FIEHL** a expliqué comment le e.learning fait évoluer l'apprentissage et la pédagogie.

Pour ouvrir la séance, **Jean-Marie PERETTI** présente les deux intervenants comme des « pionniers et gourous de l'e-learning ». Avec deux autres associés, ils ont créé Crossknowledge en 2000. Aujourd'hui, l'entreprise compte trois cents collaborateurs dans dix pays d'Europe et d'Asie. Crossknowledge, c'est aussi plus d'un million de personnes formées dans le monde.

Mickael OHANA présente les risques et les opportunités du e-learning

Compte tenu de la nouveauté de l'e-learning, **Mickael OHANA** présente son expérience des dix dernières années avec beaucoup d'humilité.
Est-ce une innovation en formation ? **Mickael OHANA** préfère parler d'une rupture. Anisi, l'e-learning présente des risques et des opportunités à mettre en miroir.

▪ Du point de vue des entreprises :

1. Concernant le taux d'accès à la formation, l'e-learning est une opportunité :

Il rappelle que le taux moyen en France est de 24%, et, descend entre 10 et 20% dans les grandes entreprises. L'e-learning peut permettre de passer à 100%, voire plus en formant sur plusieurs thèmes à l'année.

Il souligne l'existence d'un indicateur utilisé dans les pays anglo-saxons : le training reach.

2. Pour le modèle économique de la formation, cette rupture comporte des risques ou des opportunités à plus de deux ans :

Traditionnellement, il y a deux modèles d'achat : des formations inter ou intra-entreprises. Par ailleurs, les frais se répartissent en trois blocs : les frais pédagogiques, les salaires des apprenants, et la logistique.

Pour l'e-learning, les entreprises doivent investir en amont, et ensuite, presque aucun frais annexes. Par ailleurs, ces formations sont souvent organisées selon des tarifs dégressifs. Il existe donc une taille critique d'apprenants pour que ces projets aient un sens économiquement. Selon Crossknowledge, c'est environ trois cents personnes formées.

Il propose une équation simple pour calculer le retour sur investissement des formations présentiels ou distancielles :

$$\frac{\text{Nb de personnes formées} \times \text{Efficacité pédagogique (tests de connaissances et de pratiques..)}}{\text{Coût total}}$$



3. Pour les équipes RH, c'est la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences, aujourd'hui en pénurie sur le marché :

Pour l'e-learning, les services RH devront acquérir des compétences de scénarisation pédagogiques pour des modules interactifs. Plus que jamais les RH doivent devenir transversales et technophiles.

4. Les éléments de mesure d'une formation en e-learning :

Les entreprises peuvent recueillir de nombreuses données (trop ?) : taux de satisfaction, taux d'ouverture, nombre d'heures de connexions, etc... L'entreprise saura-t-elle les utiliser ? Selon quelle politique en interne ?

5. La rapidité de mise en place est une opportunité pour les entreprises :

Alors que six à huit mois sont nécessaires pour mettre en place une formation présentielle, les modules d'e-learning sont installés en quelques jours.

6. L'e-learning permet de développer une approche globale :

Pour la coordination, le déploiement corporate, l'alignement stratégique sur plusieurs pays, l'e-learning est pertinent.

Pour conclure, les entreprises doivent envisager l'e-learning comme une rupture et se donner les moyens d'anticiper et comprendre ses enjeux.

▪ **Les enjeux pour les salariés :**

1. L'adaptation culturelle aux outils d'e-learning :

Selon la courbe d'adoption de l'innovation d'Everett Rogers, il y a environ 20% des salariés qu'il faut pousser vers l'innovation que constitue l'e-learning. Cela représente beaucoup d'énergie pour l'entreprise.

2. La responsabilisation :

Les salariés doivent trouver le temps pour apprendre et progresser tout au long de leur vie. De fait, l'e-learning séduit davantage les jeunes car ceux-ci ont déjà l'habitude de rechercher du contenu sur la toile.

3. Une redistribution des chances de progresser dans l'entreprise.

L'e-learning peut être porteur d'un message très positif dans l'entreprise.

4. La recherche de diplômés

▪ **Les enjeux pour les business schools, organismes de formation, acteurs de consulting... :**

Selon **Mickael OHANA**, il faut développer des partenariats pour diffuser les best practices et former de nouveaux responsables RH capables de les mettre en place. Crossknowledge et l'ESSEC ont engagé trois partenariats successifs (2002, 2004, 2007) pour acclimater les futurs managers. Ainsi, à l'ESSEC, trois mille cinq cents étudiants par an utilisent des modules en ligne.

Mickael OHANA conclut que l'e-learning est une réalité pour beaucoup d'entreprises et de salariés mais cela reste une rupture dont il faut bien présenter les opportunités.

Steve FIEHL s'exprime ensuite sur la pédagogie liée au e-learning :

Selon **Steve FIEHL** l'e-learning est, par définition, du « distance learning » qui utilise la technologie et Internet. Mais, il propose aussi de parler de « close learning » car cela permet aussi une vraie



personnalisation des formations. Pour **Steve FIEHL**, **il faut repenser l'apprentissage, et trois révolutions sont en marche dans l'éducation pour adultes.**

1. Le « blended learning » ou la formation multimodes :

Il s'agit d'un aller-retour entre la formation en salle pour partager des expériences, et le travail à distance. Cela échelonne dans le temps, la durée de formation, et rend l'apprentissage beaucoup plus efficace dans la durée. Il y a une assimilation au fur et à mesure.

Le blended learning est une réponse par la haut aux exigences de plus en plus fortes des entreprises : moins de temps de formation d'une part, augmentation des objectifs pédagogiques d'autre part.

2. La formation « on-demand » :

C'est la reconnaissance que les besoins de formations sont différents d'un individu à un autre, et au cours du temps. L'efficacité des formations est autant liée à la motivation de l'apprenant qu'à son contenu. La formation « on-demand » s'appuie sur le plaisir d'apprendre, d'où son potentiel.

Ainsi, des sites-portails accessibles 24h/24h ont fait leur apparition chez Valeo, L'Oréal, etc... Les thèmes peuvent être « la prévention du stress », ou, des informations sur les évolutions stratégiques du groupe... Dans ce système l'apprenant devient une sorte de client qu'il faut marketer pour l'inciter à se former.

3. Le « mentored action learning » :

On apprend avant tout par l'expérience. Dans le « mentored action learning » les apprenants sont suivis dans une mise en situation réelle. Pour améliorer ces pratiques de délégation par exemple, le manager se choisit une mission (une personne et une tâche à déléguer). Il est guidé à l'aide d'entretiens préparatoires et de débriefs par un mentor expérimenté. Ainsi, le manager est formé en même temps que la mise en place de son projet. À la fin, le mentor évalue la mise en œuvre pour donner ou non la certification.

Cela répond à de vrais besoins et s'avère beaucoup moins coûteux qu'une formation en salle. Il faut compter, en moyenne, cent euros par participant. Par ailleurs, c'est de l'asynchrone, les mentors peuvent répondre à l'apprenant dans les 24h, donc cela permet à des cadres en postes, de très haut niveau souvent, de se valoriser en devenant mentor.

Steve FIEHL expose ensuite les trois défis de l'éducation dans le futur :

- **Comment former la génération X (les anciens enfants video players) ?** On parle aujourd'hui de « serious games » pour apprendre le management, le leadership...
- **Comment s'adapter au travail nomade ?** On passe en moyenne deux heures dans les transports pour aller au travail. Une certaine élite passe des heures dans les aéroports. Pourquoi ne pas utiliser ce temps pour de la formation distancielle ?
- **Comment utiliser les communautés du Web 2.0 ?** L'avantage des formations en salle reste aujourd'hui le partage d'expériences. Peut-on le faire à distance ? Avec dix mille personnes plutôt que dix ? Selon Steve FIEHL, il faut créer des communautés d'apprentissage sur Internet. Seul hic : les entreprises sont-elles prêtes à accepter la liberté de ton du Web 2.0 ?

Enfin, Steve FIEHL s'exprime sur l'évolution des rôles pour les trois acteurs de la formation :

- **Le directeur de formation :** De son rôle de pharmacien, il va devenir un marketeur one to one qui doit gérer beaucoup de ressources, mais surtout, plusieurs manières d'apprendre. Il devra s'adapter aux différents cerveaux.



- **Le professeur** : Du « sachant », il devient davantage un « animateur ». Les apprenants auront été formés à distance sur les savoirs, il s'agit alors d'animer un partage d'expériences.
- **L'apprenant** : Du consommateur, il va devenir producteur de formation.

DEBAT AVEC LE PUBLIC :

- **Que pensez-vous des plateformes de vidéos gratuites (ex : youtube, dailymotion) qui proposent aussi du contenu de formation ? Cette gratuité est-elle un risque pour vous ?**

Selon **Steve FIEHL**, ce n'est pas une menace, et il se réjouit de cette gratuité et ce partage.

Corinne Forasacco ajoute qu'il ne faut pas confondre les démarches d'apprentissage individuelles et celles orchestrées par les entreprises. De plus, le contenu libre et gratuit sur Internet change à un rythme très rapide.

Enfin, **Mickael OHANA**, conclut que quand toute la formation se fera dans la gratuité, ce sera le signe que le modèle économique aura changé en masse.

- **Dans les parcours de formation e-learning, l'entreprise peut recueillir et garder de nombreuses données sur les participants...Qui a la propriété de ces données ?**

Mickael OHANA répond que pour exploiter des données qui concernent un individu, il doit l'avoir préalablement accepté, dicit la loi. Il ajoute que les entreprises sont toujours plus intéressées par les données de groupe.

Steve FIEHL précise que, dans les échanges d'expériences du « blended learning » et du « mentored action learning », on ne garde pas de traces écrites de ce qui a été dit.

- **L'e-learning est-il une solution pour la formation dans les TPE ?**

Mickael OHANA souligne que les TPE ont moins de budget mais payent toujours plus cher leurs formations. Il explique qu'elles n'ont pas le bénéfice des économies d'échelles. Elles doivent donc se tourner vers les branches professionnelles, les chambres de commerces ou de métiers pour en profiter.

Steve FIEHL ajoute que des produits vendus à la pièce sont en expérimentation. Mais, ils ne sont pas encore disponibles sur le marché (sauf quelques uns pour l'anglais).

Les deux intervenants invitent à lire leur Livre Blanc **« Par l'exemple »** sorti le 18 mars, pour en savoir plus :



« Enjeux RH & Nouvelles Technologies d'Apprentissage : 10 entreprises témoignent »

<http://corp.crossknowledge.com/>

Corinne Forasacco conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail.

Des questions, des réactions ?

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>