

## LE E-LEARNING DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES

TENDANCES ET PERSPECTIVES

### AVERTISSEMENT

Consacré au eLearning dans les entreprises françaises, notre livre blanc tente de mettre en évidence un certain nombre de tendances dans l'offre des fournisseurs et la demande des entreprises.

Il se concentre plus particulièrement sur la question devenue centrale des plateformes de formation (LMS), et traite d'un aspect particulier – le mode SaaS – qui prend une importance croissante.

Il ne peut viser à l'exhaustivité ; notamment, il n'a pas vocation à être un annuaire de l'offre sur le marché français du eLearning.

Par exemple, il ne traite pas du monde foisonnant de la formation à distance dans les Universités. Lequel mériterait à lui seul un autre livre blanc.

Ou encore : les questions de l'accompagnement et du tutorat des apprenants, ou de la conduite du changement introduit par le eLearning dans les entreprises, sont tout juste esquissées.

La possibilité de dresser des frontières géographiques sur le marché du eLearning est relative. Les grandes entreprises mondialisées utilisent des contenus génériques ou spécifiques localisés dans plusieurs langues, et délivrés par des plateformes de formation qui ont souvent été acquises sur d'autres marchés.

Vous en souhaitant bonne lecture,

Michel Diaz

Directeur associé, FEFAUR

[michel.diaz@fefaur.com](mailto:michel.diaz@fefaur.com)

## SOMMAIRE

Le e-learning dans les entreprises françaises .....	1
AVERTISSEMENT .....	1
I. Offre et demande : un rapide panorama.....	3
A. Les LMS.....	3
B. Contenus : génériques ou spécifiques .....	5
C. Outils auteur .....	7
D. Les services .....	8
E. Du côté des entreprises.....	8
II. Des problématiques de formation en entreprise.....	10
A. Le projet de formation déclencheur.....	11
B. Aspects techniques du eLearning : faire plus simple.....	12
C. La formation dans le nouvel environnement RH.....	12
D. Diversification des pratiques de formation.....	13
E. Local - Global.....	14
F. Capacités d'évolution et d'intégration dans le SIRH.....	15
G. Meilleure visibilité sur les coûts .....	16
III. Les plateformes de gestion de la formation .....	17
A. Au coeur de la stratégie de formation.....	18
B. Évolution de la notion de plateforme.....	18
C. Des providers world class .....	20
D. La montée en puissance du mode SaaS.....	21
IV. Conclusion .....	23

### I. OFFRE ET DEMANDE : UN RAPIDE PANORAMA

De quoi parle-t-on quand on parle du marché français du eLearning ?

On parle d'un ensemble de marchés - technologies, contenus, services... - dont chacun dépend des autres dans son développement.

Parmi ces marchés, nous retiendrons principalement les suivants :

- Le marché des LMS (Learning Management System) ou plateformes de formation (nous pourrions utiliser indifféremment les deux expressions par la suite, sans confondre la notion de LMS et celle de logiciel de gestion de la formation<sup>1</sup>)
- Le marché des contenus : génériques (sur étagère) ou spécifiques (sur mesure)
- Le marché des outils auteurs
- Le marché des services.

Sur chacun d'entre eux, l'offre est abondante et de qualité contrairement à ce que l'on pouvait constater au début des années 2000. Les conditions existent maintenant pour que le développement du eLearning et de la formation mixte continue de s'amplifier.

Après un démarrage laborieux, les grands organismes de formation y jouent un rôle croissant. Ceux-ci disposent le plus souvent d'une offre dans plusieurs<sup>2</sup> des marchés précédents. Ils sont bien placés pour proposer une offre de formation multimodale.

Du côté des entreprises, si les plus grandes utilisent toutes la formation à distance, à des degrés divers, et dans une combinaison, dite « formation mixte » ou « blended learning », avec la formation présentielle, les PME restent encore en retrait. Le marché français accuse par ailleurs du retard par rapport à ses homologues européens.

#### A. LES LMS

Le marché des LMS a beaucoup évolué ces dix dernières années.

Des acteurs ont disparu ou n'y exercent plus qu'une activité réduite. D'autres sont apparus ou sont fortement montés en puissance. Des regroupements ont eu lieu, donnant parfois naissance à des grands acteurs mondiaux.

La notion même de LMS a fortement évolué.

Nous avons réservé au titre III de traiter plus en détail de cette question.

#### 1. A L'ORIGINE

Au début des années 2000, le marché qui apparaît stratégique à nombre de fournisseurs et de grandes entreprises potentiellement clientes est celui des LMS.

Dès ce moment, le cœur fonctionnel des LMS est établi.

<sup>1</sup> Lesquels permettent, à l'instar de Training Orchestra ou d'Open Portal sur le marché français, d'optimiser et d'automatiser les processus de gestion administrative de la formation dans l'entreprise (voir plus loin III.B.1 la proposition de classification du cabinet Bersin)

<sup>2</sup> Le groupe DEMOS, par exemple, qui est présent sur ces 3 marchés

## Études et conseil eLearning

Pour résumer : le logiciel permet de délivrer des contenus eLearning (à l'époque principalement spécifiques) et des évaluations de connaissance, intégrés dans des parcours de formation, de s'assurer du suivi électronique de ces parcours par les apprenants (temps passé à leur formation en ligne, résultats obtenus à travers les diverses évaluations...) et d'en faire le reporting à diverses instances dans l'entreprise (management de proximité, Service de formation, etc.)

(Si un LMS peut techniquement conserver toutes les traces de connexion laissées par les apprenants, la limite de ce "tracking" est d'un autre ordre : juridique (Loi Informatique et Liberté), sociale (dépendant notamment de la culture de l'entreprise et de ses relations avec les partenaires sociaux)...) )

A l'instar des autres logiciels, les plateformes de formation étaient essentiellement commercialisées sous forme de licences d'utilisation, à des prix élevés, parfois de plusieurs centaines de milliers d'euros.

Leur complexité de paramétrage et d'intégration avec le SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) impliquait déjà une forte implication des DSI (Direction des Systèmes d'Information).

Les contenus faisaient alors largement défaut. Les modules eLearning sur étagère n'apparaissaient progressivement que dans des domaines en nombre restreint (bureautique, langues). Alors que les principaux besoins des entreprises étaient ailleurs : dans ces contenus métiers spécifiques dont le développement « eLearning » commençait tout juste.

---

## 2. AUJOURD'HUI

S'il reste beaucoup de fournisseurs de LMS – la base de données de Brendan Hall (E.-U.) en compte plusieurs centaines –, quelques grands acteurs globaux ont émergé ; des champions nationaux ont su s'installer durablement sur leur marché.

Pour ce qui concerne le marché français, les plateformes commerciales disposant d'une solide base installée sont en nombre restreint.

L'étude comparative (benchmarking) des principaux LMS commerciaux du marché français récemment menée par le cabinet FEFAUR<sup>3</sup> en fait un bon tour : 3 plateformes sont américaines (CORNERSTONE ONDEMAND, SABA LMS, TotalLMS), 4 plateformes sont européenne / françaises (MOS, SYFADIS LMS, E-LEARNING MANAGER, ainsi que WBT Manager dont le rééditeur français est X-PERTeam).

Les plateformes américaines citées dans cette étude sont installées dans des entreprises globales, disposant d'entités sur plusieurs continents ; les autres sont largement dédiées à des sociétés ou filiales présentes sur le seul marché français, même si elles peuvent parfois se prévaloir de prestigieuses mais rares références à l'étranger.

On pourrait citer aussi : ADOBE (un acteur important et reconnu, solidement représenté sur le marché français) ou EPISTEMA (éditeur français récemment acquis par CROSSKNOWLEDGE), même si leur positionnement les différencie pour partie de ce qu'on désigne habituellement

---

<sup>3</sup> Sommaire disponible sur le site de Fefaur : [www.fefaur.com](http://www.fefaur.com)

## Études et conseil eLearning

par plateforme eLearning. Ou encore ONLINEFORMAPRO, un éditeur français présent à l'exportation, notamment en Afrique francophone, et qui réalise aussi des contenus eLearning spécifiques et génériques.

Rappelons enfin qu'un certain nombre de grandes entreprises ont pu acquérir le module LMS proposé par leur éditeur d'ERP (notamment SAP, PEOPLESOFT et HR ACCESS). Ces offres possèdent une part de marché inférieure à celle des éditeurs américains cités plus haut.

### B. CONTENUS : GÉNÉRIQUES OU SPÉCIFIQUES

Le marché des contenus s'est progressivement structuré depuis 10 ans autour de deux types d'offre : les contenus génériques et les contenus spécifiques.

Il n'y a pas d'opposition entre ces deux types de contenus, chacun répondant à des types de besoin différents. De fait, la plupart des grandes entreprises utilisent contenus génériques et contenus spécifiques, alors que les PME, qui restent globalement en retard dans leur approche eLearning, expérimentent souvent celle-ci avec des contenus génériques (bureautique, langue, management...) compte tenu de la cherté du développement des contenus spécifiques.

#### 1. CONTENUS GÉNÉRIQUES

Le marché des contenus génériques prend une importance croissante au fur et à mesure que les produits et les entreprises clientes gagnent en maturité.

À l'origine « pure players » nés de la vague eLearning (CROSSKNOWLEDGE, par exemple), les principaux éditeurs européens de contenus génériques se recrutent de plus en plus souvent parmi les grands organismes de formation (CEGOS, DEMOS...). Lesquels ont investi massivement dans ce secteur d'activité après avoir pris le temps de s'assurer qu'il n'allait pas cannibaliser les revenus issus de leur cœur de métier (formation présentielle, et le plus souvent interentreprises). Ayant acquis les compétences technologiques nécessaires à la production et à la diffusion de contenus eLearning génériques, ils possèdent aujourd'hui des atouts considérables pour jouer un grand rôle sur le marché des contenus eLearning génériques, notamment grâce à leur réseau d'experts-formateurs et leur capacité à intégrer leurs contenus eLearning dans une approche globale de la formation (blended learning).

La plupart de ces acteurs disposent de contenus multilingues et sont ouverts sur l'international. Car le secteur est fortement capitalistique : les investissements pour développer, maintenir et commercialiser un catalogue suffisamment large de tels contenus génériques étant élevés (plusieurs millions d'euros), le retour sur investissement ne peut être durablement acquis sur le seul marché français.

Ces contenus sont souvent délivrés depuis des plateformes installées chez leurs éditeurs. Lesquels proposent parfois l'installation de leur plateforme chargée d'une partie des contenus génériques dans l'entreprise cliente (pour de grandes organisations). Notons aussi que certains éditeurs de LMS proposent, à l'instar de CORNERSTONE ONDEMAND, la mise à disposition de plusieurs milliers de contenus génériques provenant de grands éditeurs partenaires.

Quelques acteurs du marché français des contenus eLearning génériques :

## Études et conseil eLearning

- Bureautique : ENI, IPROGRESS, EDUPERFORMANCE (franco canadien)
- Langues : AURALOG, DIGITAL PUBLISHING, TELELANGUE
- Management, commercial et marketing, finance... : CEGOS, DEMOS, CROSSKNOWLEDGE, IPROGRESS

Notons aussi la présence d'un certain nombre d'éditeurs de contenus génériques spécialisés sur des niches, tels que GENESIA (banque, de l'assurance et de la finance) ou FICTIS PREVENTION (sécurité, santé, hygiène, environnement).

---

## 2. CONTENUS SPECIFIQUES

Certains besoins de formation sont toutefois trop spécifiques pour être couverts par des contenus génériques. L'entreprise optera alors pour un contenu eLearning sur mesure, qu'elle pourra réaliser intégralement en interne ou faire développer par un prestataire extérieur.

Le contenu eLearning spécifique répondra normalement à 100% des besoins qui auront été exprimés. La question de sa maintenance (mise à jour) se posera si le besoin de formation est évolutif.

Le secteur des contenus eLearning spécifiques présente un paradoxe. Si les études de marché, telle que le baromètre annuel du Préau (CCIP), démontrent, année après année, que la réalisation de ces contenus constitue le gros de la dépense eLearning des entreprises, aucun grand prestataire de réalisation n'a véritablement émergé.

Le chiffre d'affaires annuel des plus grands, dans cette activité, reste aujourd'hui encore de l'ordre de quelques millions d'euros. De surcroît cette activité est à faible marge.

Il n'entre pas dans le cadre de notre livre blanc d'analyser les raisons de ce constat. Notons toutefois que l'essentiel des contrats de réalisation de contenus eLearning spécifiques sont passés au forfait (un résultat défini dans le cahier des charges et la conception initiale, moyennant un prix global fixé à l'avance). Ce qui suppose un degré de maturité important de l'entreprise cliente et de sa maîtrise d'ouvrage (connaissance du mode projet, qualité de l'expression des besoins...) et du prestataire de réalisation (gestion du projet, maîtrise des outils de développement, maturité relationnelle...). Les projets sont par ailleurs de trop petite taille (quelques dizaines de milliers d'euros) pour générer des économies d'échelle chez les prestataires.

Un mot sur la récente émergence du marché des Serious Games, largement encore constitué de contenus spécifiquement réalisés à la demande de grandes entreprises, et où l'on commence tout juste à voir poindre des projets de contenus génériques. Force est de constater que les Serious Games disposent d'une part de voix largement supérieure à leur part de marché... Si le marché français du eLearning (LMS, contenus spécifiques et génériques, outils auteur) est sans doute de l'ordre de grandeur de 100 millions<sup>4</sup> d'euros, celui des Serious Games ne dépasse guère quelques millions. Les leaders sont souvent de petites entreprises dont le développement est pour partie conditionné par les subventions publiques, comme on vient de le constater avec le récent financement des projets Serious Games du volet

---

<sup>4</sup> Chiffre estimé à partir des revenus des fournisseurs leaders du marché français.

## Études et conseil eLearning

numérique du plan de relance gouvernemental. Ce qui n'empêche pas certains grands acteurs, tels que CEGOS, de prendre position.

Quelques acteurs du marché français spécialisés dans la réalisation de contenus eLearning spécifiques :

CEGOS, DEMOS, HAÏKARA, HR VALLEY, KTM ADVANCE, QOVEO, TAKOMAH, U&I LEARNING, X-PERTEAM / SYMETRIX

Parmi eux, KTM ADVANCE ET SYMETRIX, notamment, ont fortement investi le secteur du Serious Gaming.

### C. OUTILS AUTEUR

La nécessité de développer des contenus eLearning spécifiques plus rapidement, à moindre coût et en s'affranchissant de la délicate maîtrise d'un langage informatique (type Flash) est largement à l'origine du marché des outils auteurs.

Les LMS peuvent intégrer nativement ce type d'outil à l'instar de la plateforme MOS. Cependant la plupart des contenus sur mesure sont réalisés avec des outils auteur indépendants.

Le monde des outils auteur est divers, comme le montre les quelques exemples suivants. A commencer par les outils de "screencasting" qui permettent de capturer des images d'écran, de les enrichir d'animations visuelles ou sonores, d'y ajouter de l'interactivité et de générer des fichiers au format Flash qui peuvent être mis à la disposition du plus grand nombre sur l'Internet ou l'Intranet de l'entreprise. Ces outils ont fait preuve de leur utilité dans la création de contenus eLearning spécifiques relatifs à la formation des utilisateurs sur les applications informatiques dans l'entreprise.

A l'autre extrémité, les outils auteurs peuvent se révéler de véritables ateliers eLearning. Utilisés en mode collaboratif, ils permettent à des équipes mixtes intégrant experts, concepteurs pédagogiques, formateurs et chef de projet, de concevoir des parcours de formation plus complexes.

Notons aussi l'importance prise (et mal vue des professionnels du "eLearning classique", au moins au démarrage) par les outils de "rapid learning" qui permettent de récupérer, d'enrichir et de diffuser au format Flash lisible sur l'Internet ou les Intranet, ces diaporamas Powerpoint devenus de longue date l'un des principaux moyens de diffusion d'informations et de connaissances dans les entreprises.

Certains outils, intégrés nativement ou non dans une plateforme de formation, permettent de construire des questionnaires d'évaluation (test de prépositionnement, test post formation, sondage...), qui peuvent être utilisés dans d'autres domaines que ceux de la formation : ce sont des outils auteur à part entière.

Quelques produits / acteurs dont les technologies comptent (parmi plusieurs centaines d'outils auteurs) :

- Atelier HyperOffice (U&I LEARNING)
- Composica, Quiz Manager (création de questionnaire) (X-PERTEAM)

## Études et conseil eLearning

- Studio'09 (ARTICULATE, éditeur d'outils auteur de rapid learning)
- Lectora (TRIVANTIS)
- MOS Solo (MOS)

### D. LES SERVICES

Le marché du eLearning a vu se développer une importante composante de services.

Si les entreprises raisonnaient encore en terme de produits à acquérir (LMS, outil auteur, contenus...) il y a quelques années, elles reconnaissent à présent l'importance de procéder « dans le bon ordre ».

Car le besoin de l'entreprise s'exprime d'abord en terme de compétences que ses collaborateurs doivent acquérir, maintenir, mettre en œuvre, en relation avec sa stratégie (marchés, produits, modes de développement...). Puis en terme de moyens et de meilleure allocation des ressources pour développer ces compétences.

Pour ce faire, l'entreprise dispose aujourd'hui d'un grand nombre de modalités de formation : autoformation tutorée ou non, formation présentielle, interentreprises ou intra entreprise, formation action, formation à distance synchrone (classe virtuelle), téléformation, coaching. blended learning agençant ces divers composants...

Disposant d'une offre importante dans le domaine des plateformes de formation ou des contenus de formation, les entreprises doivent décider d'un modèle de conception et de diffusion adapté à leurs besoins, culture, contraintes...

Le recours à des cabinets d'études et de conseil tels que FEFAUR, indépendants des fournisseurs et capables d'accompagner l'entreprise dans la définition et la mise en œuvre de cette stratégie, s'est fortement accru ces dernières années. Ceux-ci proposent aujourd'hui d'assister les entreprises dans de nombreux domaines : audit des systèmes existants, choix de la plateforme de formation, des catalogues de contenus génériques, conduite du changement, ingénierie tutorale, études économiques de ROI, assistance à maîtrise d'ouvrage sur les projets de contenus spécifiques...

Cependant, le besoin de service ne s'arrête pas là. En particulier quand l'entreprise décide de mettre en œuvre un LMS. L'intégration d'une telle plateforme dans les opérations, l'organisation et le système d'information de l'entreprise suppose le plus souvent une collaboration mixte associant la MOA (maîtrise d'ouvrage du projet) et un partenaire d'intégration extérieur (souvent une SSII fortement investie dans le domaine de la formation) tel que LOGICA ou MICROPOLE UNIVERS INSTITUT.

### E. DU COTE DES ENTREPRISES...

Nous l'avons souligné : les grandes entreprises en particulier ont marqué leur intérêt pour le eLearning dès l'aube des années 2000.

Les raisons en sont connues, elles restent plus que jamais d'actualité.

D'autres raisons se sont greffées sur les premières. Nous les aborderons plus complètement dans le titre II.

---

### 1. OPTIMISATION DES COÛTS

Le eLearning constitue potentiellement un facteur d'optimisation important des coûts improductifs de formation.

Il permet notamment d'économiser les coûts liés au déplacement des apprenants (transport, séjour, administration de ces postes). Quelques modules de formation en ligne d'une durée de 20' chacun peuvent parfois remplacer une réunion d'une demi-journée, voire un stage plus classique d'une journée, dans des cas qui relèvent plus de la transmission d'informations ou de connaissances, que de la formation génératrice de savoir-faire ou de savoir-être.

A défaut de remplacer intégralement une formation présentielle, le eLearning permet une forte réduction de sa durée<sup>5</sup> - communément de 20 à 30% - et des coûts attachés (notamment les coûts salariaux des apprenants et du formateur).

Si ces économies d'exploitation sont partiellement réduites par l'amortissement des technologies et des contenus eLearning acquis ou développés, ou par leur location (dans les systèmes d'abonnement) nécessaires à la mise en œuvre de cette approche, il n'en reste pas moins que le facteur temps et l'existence de volumes importants de formation jouent en faveur de l'entreprise : le coût par apprenant finit par devenir marginal relativement à celui qui prévaut dans une formation présentielle traditionnelle.

---

### 2. DES FORMATIONS PLUS EFFICIENTES

On le sait, le eLearning, au moins dans sa version asynchrone / distanciel, c'est aussi la promesse généralisée du « plus »...

Plus d'apprenants formés : là où la salle de formation traditionnelle ne peut guère accueillir que quelques dizaines, ou quelques centaines d'apprenants (l'amphi), ce sont plusieurs milliers ou dizaines de milliers d'apprenants qui peuvent se connecter simultanément aux contenus de formation en ligne...

Plus rapidement formés : une fois que le contenu eLearning est disponible sur l'Internet ou l'Intranet de l'entreprise, le « time to learn » peut être immédiat ; il suffit que l'apprenant se connecte au serveur de contenus à partir de son navigateur.

L'apprenant peut y accéder au meilleur moment : quand il est disponible et qu'il en a le besoin. Planifié longtemps à l'avance, le présentiel n'offre pas cette souplesse.

Ce que les anglo-saxons appellent le « time to skill », i.e. le temps entre la fin de la formation et le début de sa mise en pratique au poste de travail, est lui aussi réduit, car le eLearning permet aux apprenants de réviser ou de mettre en situation les acquis.

A budget de formation constant, voire inférieur, la promesse existe de former plus régulièrement, et aussi souvent que nécessaire, la plupart des salariés.

---

<sup>5</sup> Ce qui va dans le sens de la baisse tendancielle de la durée des formations observées par la plupart des études depuis 20 ans.

---

### 3. UNE MATURITE PLUS GRANDE

Autre facteur d'importance : la maturité que les entreprises clientes ont pu acquérir dans le domaine du eLearning et de la formation mixte.

Concrètement, elles savent de plus en plus souvent ce qu'elles peuvent attendre ou non du eLearning. Elles possèdent en interne les compétences, sinon pour tout faire elles-mêmes, ce qui est rarement souhaitable, au moins pour gérer les relations avec leurs fournisseurs, conseils, éditeurs de logiciels ou de contenus, organismes de formation... Si l'on ne croit plus au grand soir du eLearning, on voit bien tous les services, considérables, qu'il peut rendre, seul ou, mieux encore, dans sa combinaison avec la formation présentielle, et plus généralement tous les types de formation pratiqués dans l'entreprise.

En parallèle, l'offre a donc fait de considérables progrès, de sorte qu'offre et demande peuvent aujourd'hui se rencontrer et échanger sur la base de conceptions communes. De fait la relation est apaisée, sereine, et augure bien d'un fort développement de ces approches encore récentes dans les temps qui viennent. Ce n'est pas la vague en cours des grands appels d'offres qui viendra nous contredire...

---

### 4. UN TABLEAU A NUANCER

Plusieurs études récentes imposent toutefois de nuancer ce tableau.

Si les grandes entreprises se sont appropriées les approches eLearning et formation mixte (Cf. l'étude « Blended Learning et Tutorat » réalisée par le cabinet FEFAUR pour le compte du groupe DEMOS auprès d'un échantillon représentatif de grandes entreprises du SBF 120), les PME et TPE restent encore largement à la traîne selon le baromètre automne 2008 de la CCIP - LE PREAU.

Par ailleurs, l'étude menée au même moment par CEGOS montre que le marché français est globalement en retard par rapport à ses voisins européens : Grande-Bretagne, Allemagne et Espagne.

## II. DES PROBLEMATIQUES DE FORMATION EN ENTREPRISE

Le passage au eLearning, et a fortiori au blended learning, compte tenu de sa complexité de conception et de mise en œuvre, constitue toujours un changement important pour l'entreprise.

Ce changement possède une large composante technologique, ce qui n'est pas sans poser la question de la préparation des Services de formation et des DRH.

Il constitue par conséquent un risque certain pour l'entreprise, qui doit avoir de solides raisons pour s'y résoudre. Cette nécessité d'aller vers le eLearning prend souvent la forme d'un besoin ou projet déclencheur, sans quoi les bonnes intentions produisent peu d'effet. La promesse générale d'une optimisation des coûts et d'une plus grande efficacité (former mieux, un plus grand nombre, plus vite), si elle crée un climat favorable, ne saurait suffire à mobiliser toutes les énergies nécessaires à la réussite de ce changement.

D'autant plus que le contexte général de la formation, en particulier celui de la gestion des RH, s'est profondément modifié.

## Études et conseil eLearning

Nous relevons dans ce deuxième titre quelques-uns des facteurs qui ont un impact certain sur le développement des systèmes de formation dans l'entreprise.

### A. LE PROJET DE FORMATION DÉCLENCHÉUR

On le constate souvent : l'entreprise décide d'investir dans le eLearning (plateforme, contenu) sous l'influence forte et directe d'un besoin déclencheur (driver) qui touche à la performance dans un domaine clé de l'entreprise.

Quelques exemples :

- La formation d'un réseau de vente constitué de plusieurs centaines d'agences largement disséminées lors du lancement d'un nouveau produit, alors que la durée de vie de celui-ci est de 6 mois. Le eLearning, pour peu que les contenus aient été pensés en amont du cycle de développement du produit, permettra de former en quelques jours (voire en quelques heures) l'ensemble des vendeurs concernés<sup>6</sup>.
- La formation de plusieurs milliers de Délégués médicaux (industrie pharmaceutique) sur un vaste territoire, aux nouvelles pratiques professionnelles contraintes par récente charte de la visite médicale.
- La formation du management dans le cadre d'une opération de fusion / acquisition.
- La formation d'un réseau bancaire à une nouvelle réglementation portant sur un type de produit financier.
- La formation de l'ensemble du personnel à des thématiques transversales telles que le développement durable, la promotion de diversité, ou le harcèlement...

On n'en finirait pas d'ajouter des exemples à cette liste de besoins de formation / information qui concernent des populations-cibles importantes, et dont l'entreprise doit pouvoir apporter la preuve qu'elles ont effectivement suivi une formation, faute de quoi sa responsabilité pourrait être engagée<sup>7</sup>.

Quel que soit le domaine concerné, la première expérience réussie poussera l'entreprise à vouloir réaliser plus rapidement la promesse générale évoquée plus haut. Il faut donc se garder des expériences ratées... comme des projets d'implémentation du eLearning sans déclencheur.

Une bonne approche peut consister à donner la préférence à des projets de taille modeste dont la probabilité de réussite sera la plus forte ; puis, bâtissant sur ces réussites, de généraliser progressivement ces nouvelles modalités de formation dans l'entreprise.

Les LMS viennent supporter cette approche du « pas à pas » tout en évitant de faire du « jetable » : aujourd'hui les entreprises peuvent mettre rapidement en œuvre une solution<sup>8</sup> capable de répondre au périmètre de leurs besoins actuels et futurs.

<sup>6</sup> On ne s'étonnera pas du poids que le eLearning a pris dans des secteurs d'activité tels que l'industrie automobile (formation des concessionnaires) ou la téléphonie mobile (formation des revendeurs).

<sup>7</sup> Cf. le succès des formations eLearning sur la loi Sarbanes-Oxley

<sup>8</sup> C'est particulièrement vrai des LMS en mode SaaS, comme nous le verrons plus loin.

### B. ASPECTS TECHNIQUES DU ELEARNING : FAIRE PLUS SIMPLE

Le principal obstacle au développement du eLearning dans l'entreprise reste d'ordre technique et organisationnel.

Donnant la parole aux principales entreprises françaises, l'étude DEMOS mentionnée plus haut I.E.4) le montre bien : le principal obstacle au développement du eLearning réside dans diverses contraintes techniques.

Parmi celles-ci, le poste apprenant qui n'a pas toujours la possibilité de se connecter si facilement à l'Internet (certains postes étant reliés à des applications métiers dans le cadre d'une liaison spécialisée hautement sécurisée), et qui peut manquer de puissance pour charger des pages ou des ressources de type rich media.

Pour ce qui concerne la plateforme de formation, dans le cas d'une acquisition de licence installée sur un serveur interne, le paramétrage et l'intégration de la solution avec le SIRH ne sont pas si simples.

Le problème est ici souvent d'ordre organisationnel, mettant en jeu la relation entre le service demandeur (Service de formation ou entité opérationnelle) et la DSI. Laquelle est la plupart du temps en charge du budget d'acquisition des matériels et des logiciels, ainsi que du support technique interne.

Dans un registre différent, et toujours selon la même étude, les Responsables de formation considèrent que la complexité de conception et de mise en œuvre des nouvelles approches blended learning – combinant présentiel / distanciel, synchrone / asynchrone, formel / informel – constitue un obstacle non négligeable.

Il y a là un champ de développement important pour les solutions techniques (au premier chef le LMS) et pédagogiques qui viendraient simplifier la vie des Services de formation. Ainsi que celle de l'ensemble des acteurs concernés, à commencer par les apprenants qui devraient pouvoir accéder à terme au savoir par un « portail de formation unique ».

### C. LA FORMATION DANS LE NOUVEL ENVIRONNEMENT RH

Les directions d'entreprise attendent aujourd'hui des Responsables de formation qu'ils mettent la fonction formation en cohérence avec les grandes lignes de leur stratégie RH.

Mentionnons quelques-uns de ces facteurs :

- Le dispositif de formation est au service du développement des compétences clés et des métiers, la performance globale de l'entreprise passant par celle de chaque salarié. La formation doit être de mieux en mieux articulée / contextualisée aux besoins opérationnels de l'entreprise, à des améliorations mesurables dans l'exercice des métiers (la formation part et revient au contexte de travail), à la gestion des compétences.
- Les talents (hauts potentiels) sont difficiles à fidéliser, car très recherchés sur un marché mondialisé ; la formation est un élément de leur fidélisation.
- Les comportements individuels ont évolué. Les collaborateurs s'impliquent de façon croissante dans la gestion de leur carrière et dans leurs choix de formation. Ils ont

une demande que l'on pourrait qualifier de « consumériste », une logique de self service. Ces attentes vont dans le sens des entreprises, qui souhaitent décentraliser leurs dispositifs de formation (notamment la gestion des inscriptions) et fidéliser leurs talents. A elles de créer ce lien plus fort entre carrières individuelles et formation.

- Dans la mise en œuvre des nouveaux dispositifs de formation, les entreprises ont à manager des collaborateurs dont la relation aux technologies est différenciée. Les « digital natives » s'attendent à ce que l'entreprise reproduise les modèles technologiques et relationnels, pour ne pas dire les valeurs, dans lesquels ils ont baigné depuis l'adolescence. Leur individualisme s'accommode parfaitement de leur appartenance à des communautés d'affinités dans les réseaux sociaux (MySpace, Facebook...) qui sont des lieux d'échanges et d'apprentissage. Ces différences sont autant d'opportunités pour les entreprises qui sauront mettre en œuvre des systèmes collaboratifs (aptes notamment à faciliter la transmission des savoirs entre « juniors » et « seniors » (la problématique des « papy boomers »)).
- Il convient aussi de signaler le rôle important que joue le nouvel environnement réglementaire, plus contraignant, des métiers. En forte croissance, les systèmes de certification / validation / homologation s'imposent à des pans entiers de l'activité économique et sociale (Pharmacie, Transport, Hôtellerie, etc.).

Comme nous le verrons plus loin, les plateformes de formation ont su largement anticiper sur ce nouvel environnement, et proposent aujourd'hui des réponses qui apparaîtront vite indispensables.

### D. DIVERSIFICATION DES PRATIQUES DE FORMATION

Les pratiques de formation des entreprises se sont elles aussi largement diversifiées.

Parfois encore exclusivement fondées sur le traditionnel "face à face pédagogique", les formations se présentent cependant de plus en plus souvent sous forme de « parcours de formation individualisés », adaptés aux besoins de chaque apprenant, prenant en compte son profil, son histoire, et intégrant des modalités de formation variées qui doivent pouvoir être supportées par la plateforme de formation.

Dans ce cadre le ciblage (« profiling ») des apprenants devient une exigence. Il conditionne l'optimisation de la formation individualisée. Il est aussi indispensable au repérage des connaissances acquises, qui est à la base des démarches de certification.

Des pratiques de formation jusque-là invisibles (apprentissage informels) peuvent être repérées, recevoir un début de formalisation, entrer dans de nouveaux agencements. Les réseaux sociaux d'entreprise, les communautés de partage, d'apprentissage font une prudente apparition sous l'influence d'une génération habituée à ces environnements collaboratifs.

#### 1. LE BLENDED LEARNING

Le concept-clé de blended learning vient donner une grande cohérence à ce vaste ensemble de pratiques de formation. Le blended learning consiste en effet à combiner, pour un besoin de formation donné, des objets de formation (learning objects) de nature différente (asynchrone / synchrone, présentiel / distanciel, formel / informel).

## Études et conseil eLearning

Exemple sous forme Avant / après...

- Avant : un stage de 3 jours à la pratique de l'entretien d'appréciation pour l'ensemble du management (plusieurs milliers de managers) d'une grande entreprise...
- Après (une mise en application de la démarche blended learning) : mise à niveau préalable individuelle du manager à son poste de travail grâce à des contenus / évaluations distanciels asynchrones (2 ou 3 modules de 20') ; puis formation présentielle en effectif réduit sous forme d'un atelier d'une journée dédié aux simulations, jeux de rôles ; suit la possibilité de réviser ce qui a été appris (révision au bon moment, par exemple juste avant l'entretien d'appréciation d'un collaborateur) à l'aide de contenus eLearning tutorés (possibilité d'en appeler au service d'un coach interne / externe).

Si la démarche blended learning peut apparaître complexe à mettre en œuvre, dans la mesure où elle suppose des compétences en ingénierie de formation, il reste qu'elle se développe maintenant rapidement au fur et à mesure que les grandes entreprises acquièrent ces compétences. Le blended learning permettant alors d'avoir le « beurre et l'argent du beurre » : l'optimisation des coûts doublée d'une offre de formation interne qui n'abandonne pas le salarié devant son poste de travail à la seule dimension asynchrone / distancielle d'un contenu eLearning non tutoré.

Nous pouvons prédire sans trop de risque qu'une forme d'industrialisation du blended learning pourrait apparaître, les entreprises mettant en œuvre ou s'adaptant des modèles qui leur permettront de gagner en productivité. Des fournisseurs – tels que CEGOS avec son offre Global Learning by Cegos ou CROSSKNOWLEDGE avec ses « stages individuels à distance » - prennent position dans ce sens.

### E. LOCAL - GLOBAL

Dans les grandes entreprises, la fonction formation est souvent décentralisée.

Chaque entité, en fonction de sa taille, dispose de son propre plan de formation, pour répondre légitimement aux besoins opérationnels de formation au plus près du terrain.

Les grandes entreprises ont donc un double besoin : l'adaptation des dispositifs de formation au plus près du terrain et la centralisation des informations stratégiques à différents niveaux de l'organisation.

Elles souhaitent par ailleurs pouvoir expérimenter « localement », puis généraliser progressivement...

Complexes à mettre en œuvre, ces démarches nécessitent l'utilisation d'un LMS capable en particulier de gérer les différents axes d'organisation de l'entreprise tels que division, poste, classification, groupe, métier...

---

### 1. PERSONNALISATION ET CONSOLIDATION

Les plateformes de formation démodent l'opposition fréquente entre « local » et « global ».

La personnalisation doit se faire au plus près du terrain : espaces apprenants, parcours de formation, données tracées, modalités variées de formation, etc. Chaque entité pouvant ainsi s'approprier l'espace qui lui est réservé sur la plate-forme...

En même temps, l'entreprise souhaite disposer des éléments d'analyse nécessaires au pilotage des compétences et de la formation à tous les niveaux de l'organisation.

Les plateformes qui permettent de relever simplement ce défi existent. Elles ne sont pas si nombreuses, pas plus que les fournisseurs capables d'accompagner l'entreprise dans une telle démarche...

---

### 2. EXPERIMENTATION ET GENERALISATION

Cependant, confrontée à la nécessité de mettre en place une plateforme de formation, une entreprise doit conserver la possibilité d'expérimenter localement (ce localement s'entendant en fonction de la taille de l'entreprise, peut être parfois une « région » constituée de plusieurs milliers de salariés), puis de généraliser progressivement (effet « boule de neige »). *A contrario*, elle voudra procéder directement par une approche « top – down » ? La capacité de la plateforme, du fournisseur et de son modèle économique, à soutenir les deux approches, sont un critère important du choix de la solution par l'entreprise.

D'autant plus que les deux approches peuvent coexister dans les grands groupes dont chaque division peut être séparément considérée comme une grande entreprise : approche top - down dans la division A et approche boule de neige dans la division B.

---

### 3. FORMATION DE L'ENTREPRISE ETENDUE

De plus en plus souvent les entreprises sont amenées à former leurs partenaires, clients, fournisseurs sur des contenus déjà développés pour leurs propres besoins internes, et délivrés par leur propre LMS. Celui-ci, interconnecté ou non avec les plateformes de formation des partenaires, peut jouer un rôle majeur d'accélération dans les opérations de formation et de développement des compétences de l'écosystème de l'entreprise.

## F. CAPACITES D'EVOLUTION ET D'INTEGRATION DANS LE SIRH

La place importante que le LMS est ainsi destiné à occuper progressivement dans l'entreprise pose la question cruciale de son intégration dans le SIRH.

Cette intégration doit se faire à plusieurs niveaux.

---

### 1. L'INTEGRATION BASIQUE

Le niveau le plus « basique » d'intégration pose encore parfois problème : il s'agit que les données de base apprenants (pour résumer : la fiche d'identification) soient identiques dans le SIRH et la plateforme de formation.

## Études et conseil eLearning

Rien de plus simple en apparence (et les fournisseurs ne manqueront pas d'y insister), l'intégration, voire la synchronisation, pouvant se faire grâce à divers procédés : traitement de fichiers batch, importation de tableaux Excel, synchronisation d'annuaires LDAP...

Rien de plus compliqué, quand les données RH de l'entreprise sont dispersées dans plusieurs systèmes d'information internes dont la cohérence nécessite des « moulinettes » informatiques ou de multiples ressaisies.

Soulignons la nécessité, pour l'entreprise qui veut mettre en œuvre une plateforme de formation, d'avoir une vision globale de l'évolution de son SIRH : plateforme et SIRH vont aujourd'hui de pair.

### 2. UNE INTEGRATION PLUS POUSSEE

D'autres intégrations sont souhaitées par l'entreprise.

Notamment l'intégration avec le logiciel de gestion administrative et fiscale de la formation (celui qui produit par exemple la déclaration 2483). La plateforme de formation produit une grande partie des informations nécessaires, et même au-delà, car elle met en évidence des « consommations » de type formation qui restaient invisibles auparavant. Cette information peut être importée directement dans le logiciel de gestion.

Cet aspect est loin d'être négligeable compte tenu de la créativité dont les entreprises, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics font preuve dans le domaine de la formation professionnelle, ainsi qu'en témoigne l'alourdissement de la gestion administrative et fiscale consécutive à l'apparition du DIF (Droit Individuel à la Formation).

Au-delà, l'entreprise peine encore à tirer tout le potentiel de son système d'information. Les plus en avance parviennent toutefois à articuler / intégrer la gestion des compétences et des référentiels métiers avec leur dispositif de formation.

Rappelons à nouveau que la problématique culture d'entreprise et organisation précède ici celle des outils : les entreprises disposent encore trop rarement de données / référentiels structurés portant sur les compétences et les métiers ; l'articulation entre l'entretien annuel ou semestriel d'appréciation et la formation n'est pas systématique, la gestion des talents reste encore un parent pauvre...

### G. MEILLEURE VISIBILITE SUR LES COUTS

Si le contrôle des coûts a toujours été essentiel à la bonne marche des entreprises, la crise économique implique une visibilité renforcée de ceux-ci.

Or la mise en œuvre ou le développement du eLearning et de ses déclinaisons dans l'entreprise passe toujours, à un moment ou un autre, par la question de la plateforme de formation et de son coût (investissement, exploitation).

Les entreprises, au moment où elles envisagent de s'en doter, souhaitent légitimement connaître les coûts qu'elles auront à supporter. Ce qui n'est pas toujours simple : à l'instar des autres systèmes d'information, il est parfois difficile de prévoir tous les coûts. Par exemple, on fait l'économie sur une partie du service en pensant qu'on pourra le fournir en interne (ce temps est rarement comptabilisé dans l'investissement) pour s'apercevoir qu'on ne dispose

## Études et conseil eLearning

pas des ressources ou des compétences nécessaires, et qu'il faut en appeler à nouveau au fournisseur de la plateforme pour un coût supplémentaire.

Au point qu'il y a parfois loin du devis initial au coût final, après prise en compte de l'ensemble des éléments : achat d'un serveur dédié si l'entreprise veut installer la plateforme en interne, services d'intégration, maintenance corrective et évolutive (nouvelles versions), sauvegarde des données...

Encore n'avons-nous mentionné que la plateforme ; reste ensuite à prendre notamment en compte les contenus à acheter (génériques) ou développer (spécifiques), les services d'accompagnement.

Autre élément d'importance : la crise pousse les entreprises à se concentrer sur leur cœur de métier. Ce qui n'entre pas dans le périmètre des savoir-faire stratégiques est toujours plus souvent externalisé. Avec l'assurance, quand le projet est bien mené, d'une meilleure qualité de services, de délais écourtés, et de coûts souvent inférieurs dans la mesure où les fournisseurs peuvent mutualiser leurs ressources auprès d'un grand nombre de clients et disposent d'un haut degré de maturité organisationnelle.

Les cabinets d'analyse américains (le Gartner Group notamment) s'accordent sur les gains que l'entreprise peut obtenir à externaliser la gestion et la maintenance de sa plateforme de formation, laquelle n'est à juste titre pas considérée comme une compétence stratégique qui devrait être impérativement conservée en interne.

La gestion des coûts est une priorité constante de l'entreprise, qui souhaite les connaître aussi vite que possible, à tous les niveaux / entités de l'organisation (métier, division, fonctions...), et quel que soit le type de formation délivrée – présentiel, distanciel, blended learning... Les plateformes de formation sont capables de répondre à cette demande de « blended reporting ».

### III. LES PLATEFORMES DE GESTION DE LA FORMATION

Dans ce qui suit, nous traitons plus particulièrement du rôle et de la place déterminante que les plateformes de formation jouent déjà et sont amenées à jouer de plus en plus dans le management de la formation, des compétences et des talents dans les entreprises.

Nous traiterons aussi du mode SaaS, qui transforme d'une certaine façon le logiciel en service. Dans la mesure où, déjà mis en œuvre dans de nombreux domaines de gestion dont la formation, et bien que n'étant pas recevable par toutes les entreprises, il répond à nombre de problématiques de formation abordées dans le titre II.

Nous avons exclus les plateformes open source de ce périmètre, faute qu'elles possèdent une part de marché suffisante dans les entreprises. Rappelons en effet brièvement que les 3 principales plateformes dites libres (Moodle, Dokeos et Claroline) sont essentiellement utilisées dans certaines administrations, et plus encore dans les universités (où l'on peut trouver les compétences pour faire expérimentations et paramétrages, à défaut d'avoir les moyens financiers pour investir dans une plateforme). Car le logiciel a beau être gratuit, les services nécessaires à son intégration et son fonctionnement sont onéreux.

## Études et conseil eLearning

### A. AU COEUR DE LA STRATEGIE DE FORMATION

Les LMS prennent donc une importance centrale à mesure que le eLearning et la formation mixte se développent dans les entreprises.

Pour les raisons précédemment abordées :

- diversification des pratiques et des modalités de formation ;
- nécessité d'évaluer les connaissances liées aux métiers sous forte tendance à la certification ;
- nécessité de cibler (« profiler ») les apprenants pour optimiser la formation et individualiser les apprentissages ;
- articulation de la formation avec le développement des compétences métiers et la gestion des talents ;
- pilotage de la formation au plus près du terrain et consolidation de l'information stratégique au niveau groupe...

Comment une grande entreprise / organisation ou PME pourrait-elle aujourd'hui se passer d'une plateforme de formation ?

### B. ÉVOLUTION DE LA NOTION DE PLATEFORME

Les plateformes de formation ont évolué en même temps que les besoins des entreprises les plus exigeantes, même si leur cœur fonctionnel reste la gestion et la diffusion de contenus de formation en ligne ainsi que le suivi individuel et collectif des apprenants. Fonctionnalités que toutes les plateformes du marché proposent. Il s'agit d'acheminer en ligne, vers les apprenants équipés d'un ordinateur (ou d'un outil nomade) avec une connexion Internet, des contenus eLearning standards ou spécifiques dans le cadre de parcours de formation individualisés que l'apprenant aura lui-même contribué à construire à travers des évaluations préalables, formatives et sommatives. Il s'agit aussi que les différentes instances de l'entreprise concernées puissent disposer du reporting des temps individuels passés en formation ainsi que de la partie des résultats d'évaluation dont elles ont besoin.

On peut créditer aussi les plateformes de favoriser l'industrialisation des processus de gestion de la formation dans l'entreprise, bien, comme nous l'avons vu, que ce domaine soit plus spécifiquement supporté par les logiciels de gestion de la formation.

L'implémentation d'une plateforme est structurante : elle « oblige » l'entreprise à mettre en œuvre des bonnes pratiques et des automatismes qui permettent de réduire les coûts de gestion administrative.

Au-delà de ces fonctionnalités, les plateformes peuvent contenir tout ou partie des fonctionnalités avancées suivantes :

- Un module de gestion des contenus (CMS : Content Management System) ;
- Un module de gestion des classes virtuelles ;
- Des fonctionnalités de gestion de la formation telles que la gestion du planning de formation, des listes d'inscriptions aux formations présentiels, listes d'attentes, des ressources ;

## Études et conseil eLearning

- La gestion des parcours blended learning combinant modalités synchrone / asynchrone, présentiel / distanciel... ;
- La gestion des compétences et du capital humain, avec la notion de passeport de formation ;
- La gestion du catalogue de formation ;
- La gestion du plan de formation.

Les plateformes de formation les plus avancées intègrent la gestion de ce qu'on appelle le « Learning 2.0 » pour désigner un vaste ensemble de nouvelles pratiques de formation.

Le constat a été fait que 80% des efforts de formation en entreprise (les apprentissages informels) sont invisibles dans le plan et les budgets de formation, parce qu'il s'agit de formations sur le terrain, étroitement intégrées dans les situations de travail, de pratiques informelles d'une durée souvent trop courte pour être repérée par les dispositifs de formation hérités en France des 40 dernières années. L'enjeu pour l'entreprise, c'est de rendre ces efforts visibles et tenter d'en renforcer l'efficacité.

Formaliser l'informel sans le dénaturer, donner de la visibilité aux nouvelles pratiques de formation, c'est à quoi visent aujourd'hui ces plateformes en permettant par exemple la création et l'animation de communautés de partage, sur le principe des réseaux sociaux professionnels, en favorisant la possibilité pour chaque apprenant de publier dans des blogs ou des wikis...

---

### 1. VERS LE CORPORATE LEARNING

Le modèle proposé par le cabinet Bersin and Associates donne un bon aperçu de l'évolution du marché des plateformes de gestion de la formation, avec par ordre chronologique d'apparition :

1. Les « training management systems » : des plateformes essentiellement dédiées à la gestion des planning et des ressources telles que les salles de formation dont le but est d'optimiser l'utilisation de celles-ci, notamment à travers l'amélioration du taux de remplissage des stages, et d'assurer un suivi administratif (Training Orchestra et Open Portal sont les descendants de ces TMS).
2. Les plateformes eLearning offrent les services proposés par ce que nous avons appelé le « cœur fonctionnel » des LMS.
3. Les « Corporate Learning », qui regroupent l'ensemble des fonctionnalités offertes par les niveaux 1 et 2 précédents, et qui peuvent être par la suite dotées de deux grands blocs fonctionnels : la gestion des talents et le « social learning » (apprentissage via les communautés de partage, blogs, wikis collaboratifs, etc.)

A noter les grandes entreprises françaises disposent souvent des deux types de plateformes : training management system et plateforme eLearning. A notre sens, le marché français a commencé de basculer vers les Corporate Learning : des plateformes intégrées qui viennent répondre aux deux grandes problématiques d'optimisation : l'automatisation des processus de gestion de la formation et la mise en œuvre de dispositif blended learning.

### C. DES PROVIDERS WORLD CLASS

Parmi les centaines d'éditeurs de LMS dans le monde, peu disposent d'une base installée significative. Rares sont les fournisseurs globaux capables de servir des grandes entreprises internationalisées, de la plus petite entité locale au niveau groupe.

Pour ce qui concerne la France, les plateformes commerciales disposant d'une part de marché conséquente sont en nombre restreint : l'éventail du choix s'est réduit pour les entreprises, ce dont elles ne se plaindront sans doute pas. L'étude comparative des principaux LMS commerciaux du marché français mentionnée plus haut (I.A.2) en constitue déjà une bonne approche.

Parmi elles, 3 plateformes d'origine américaine - CORNERSTONE ONDEMAND, SABA LMS (SABA), TotalLMS (SUMTOTAL) - sont supportées par des éditeurs de classe mondiale servant de grandes entreprises mondialisées.

Les chiffres en nombre de milliers (K) d'apprenants connectés parlent d'eux-mêmes, même s'ils mériteraient d'être analysés de plus près :

- CORNERSTONE ONDEMAND : AIG (350 K), FLEXTRONICS (200 K), BARCLAYS (160 K), STARWOOD (150 K)...
- SABA LMS : IBM (330 K), ROYAL MAIL (190 K), RENAULT (148 K), PARTENAIRES CISCO (100 K)...
- TotalLMS : WAL-MART (1000 K), AMERICAN AIRLINES (160 K), SHELL (160 K)

Ces éditeurs sont bien placés pour développer fortement leurs ventes sur le marché français, au moment où la démarche des entreprises est animée d'un double mouvement de professionnalisation et de globalisation. Leurs références dans les entreprises / organisations françaises sont réelles :

- CORNERSTONE ONDEMAND : SOCIETE GENERALE, SANOFI PASTEUR, BARCLAYS France, OBERTHUR, FLEXTRONICS France...
- SABA (grâce notamment à son logiciel de classe virtuelle, SABA Centra) : ADECCO, ALCATEL LUCENT, AXA, MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE...
- SUMTOTAL : ACCOR, CARREFOUR, LABORATOIRE ROCHE, MICROSOFT, CEGOS...

Les fournisseurs français ont su quant à eux capitaliser sur les spécificités de leur marché domestique pour trouver leur place. Leur approche souvent pragmatique, leur proposition d'un service de proximité, leur bonne connaissance du contexte local de la formation : autant d'éléments qui leur ont permis de s'installer dans de grandes entreprises et organisations hexagonales. Cependant, plusieurs grands projets récemment remportés par des éditeurs américains montrent que la compétition est en train de se durcir, aussi bien dans le cas d'une première acquisition de plateforme que dans un projet de remplacement.

A noter toutefois la place spécifique qu'ont su occuper deux plateformes :

- Syfadis LMS, la plateforme de l'éditeur français éponyme, qui propose par ailleurs une suite logicielle intégrant une classe virtuelle et un outil de suivi des compétences et des carrières, en particulier bien représentée dans le secteur bancaire et les organismes publics ;

- MOS, elle aussi bien implantée dans un certain nombre de comptes européens (NESTLE, AIR France, SANOFI-AVENTIS...), et devenue la propriété du groupe DEMOS, l'un des leaders de la formation en Europe.

### D. LA MONTEE EN PUISSANCE DU MODE SAAS

Diffusé en mode SaaS (Software as a Service), le logiciel devient un service « à la demande ».

Après avoir conquis des domaines d'information stratégiques dans les entreprises - notamment la gestion de la relation client avec Salesforce (près de 65.000 entreprises clientes dans le Monde) - le mode SaaS fait une percée remarquable dans l'univers des plateformes de formation.

#### 1. LE MODE SAAS : CE QU'IL EST / CE QU'IL N'EST PAS

Une entreprise qui choisit le mode SaaS pour sa plateforme de formation n'acquiert pas une licence d'utilisation : elle s'abonne à un périmètre de services choisis dans un vaste ensemble, à une performance attendue, un niveau de sécurité, dont la réalisation est de la responsabilité du fournisseur.

Un trait majeur du mode SaaS : il n'existe qu'une seule version du logiciel, la même pour toutes les entreprises clientes du service. SaaS et ASP (mode hébergé) se distinguent de ce point de vue. (Nombre d'éditeurs qui proposent les deux solutions à leurs clients : hébergement ou licence – ces éditeurs ont à gérer un parc de versions différentes, dont certaines peuvent être archaïques.)

La version unique présente deux avantages importants :

- Les entreprises se voient garantir un haut niveau de disponibilité des services : la traditionnelle prise en charge d'un bogue est remplacée par un engagement de résolution... pour la simple raison que toutes les entreprises clientes, de la plus petite à la plus grande, sont toutes concernées par la rupture du service.
- La version unique intègre l'ensemble des bonnes pratiques de gestion de la formation de chacun des entreprises utilisatrices, car les évolutions du logiciel sont dictées par ces demandes clients<sup>9</sup>.

Autre caractéristique : les logiciels en mode SaaS ont été nativement développés en mode « full Web » : ils sont optimisés pour fonctionner avec un « client léger » via un navigateur, contrairement à beaucoup de logiciels délivrés sous forme de licence ou en mode ASP (ce dont leur code porte témoignage), ce qui offre une grande souplesse de paramétrage aux besoins et contexte des entreprises clientes.

#### 2. LA CRISE AU SERVICE DU SAAS

Datant de plusieurs années, la percée du mode SaaS est favorisée par la crise (dont nous avons vu qu'elle a un impact fort sur les exigences de l'entreprise par rapport à son système de formation).

<sup>9</sup> Ce qui n'est pas sans poser la question du processus qui permet de sélectionner celles des améliorations demandées par les entreprises clientes qui seront implémentées dans le logiciel.

Pour deux raisons au moins.

D'abord, le mode SaaS n'est pas consommateur de capital.

En temps de crise, les entreprises recherchent le meilleur effet de levier dans l'utilisation de leurs capitaux ; celui qui permet de résister, voire de gagner des parts de marché, à court ou moyen terme, dans leur cœur de métier. Le système de formation a beau être important, son efficacité conditionnée par la qualité de la plateforme de formation... l'acquisition d'une telle plateforme en tant que telle n'est pas pour autant perçue comme un investissement stratégique... Surtout quand il est possible de faire autrement ! Le mode SaaS relève cette gageure : l'entreprise dispose des services d'une plateforme sans réduire sa capacité d'investissement, grâce à l'utilisation d'un abonnement (budget de fonctionnement).

Ensuite, le mode SaaS améliore la visibilité des coûts. Le pricing étant, pour simplifier, indexé sur le nombre de salariés / apprenants que l'on va abonner aux services et sur le nombre des « blocs fonctionnels » que l'entreprise demandera à son fournisseur d'activer, le calcul est simple à faire. Par ailleurs, le prix est sans surprise, sans coûts cachés, contrairement à ce que l'on peut constater parfois avec l'acquisition d'une licence logicielle : il intègre tous les services nécessaires pour obtenir la performance souhaitée ; l'absence de développement spécifique autour du logiciel standard permet d'éviter des coûts (parfois imprévisibles, notamment dans le cadre d'un changement de version / montée en version) et l'effet tunnel bien connu... Enfin l'entreprise n'est pas engagée sur un amortissement de plusieurs années : son engagement peut être limité à une durée d'un an.

### 3. QUELQUES AUTRES AVANTAGES RECURRENTS DU SAAS

Si les raisons précédentes favorisent le mode SaaS en temps de crise, celui-ci possède d'autres avantages qui permettent de répondre à quelques-unes des problématiques formation abordées au titre II.

Pratiquement, l'entreprise qui a un projet déclencheur de eLearning, quelque soit son ampleur, pourra le mettre en œuvre très rapidement dans le cadre d'une approche SaaS : il suffira de désigner la population cible des apprenants et les services de la plateforme à actionner (avec un degré de finesse important, par exemple la réalisation et l'administration d'un simple sondage ou d'une évaluation des connaissances de cette population).

Le mode SaaS permet aussi de simplifier les aspects techniques de la mise en œuvre d'une plateforme. Car ils sont pris en charge pour l'essentiel par le fournisseur. Au moins au niveau du serveur, de la plateforme de formation, de la sauvegarde des données, etc. Cette simplification ne dédouane toutefois pas l'entreprise de l'acquisition d'un minimum de compétences dans l'administration de la plateforme... Et les postes clients (apprenants) restent bien de son ressort !

Le mode SaaS est aussi bien adapté à l'approche « boule de neige » qu'au « top – down ». Il est en effet possible d'activer des périmètres spécifiques de services pour des portefeuilles d'abonnés tout aussi spécifiques ; il est aussi possible de définir les paramétrages pour l'ensemble du groupe et les « descendre » sur les entités en les personnalisant éventuellement.

## Études et conseil eLearning

En matière d'évolutivité et de capacité à accompagner durablement la demande des entreprises, le mode SaaS peut permettre d'implémenter des évolutions fonctionnelles jusqu'à 4 fois plus vite et pour un coût divisé par deux.

Notons aussi que les avantages du mode SaaS – simplicité, rapidité de mise en œuvre, capacité à accompagner l'évolution des besoins de l'entreprise... – rendent le mode SaaS attractif pour les PME.

---

### 4. DES BARRIERES AU MODE SAAS ?

Si cette question sort du périmètre de notre livre blanc, il nous faut néanmoins préciser que certaines entreprises (de moins en moins) restent réticentes devant le choix du mode SaaS, notamment pour des raisons liées à la sécurité des données confiées à l'extérieur.

Alors même que les systèmes de sécurité proposés par les grands éditeurs SaaS répondent aux normes les plus exigeantes.

---

### 5. PLATEFORMES SAAS SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

Si la plupart des éditeurs de LMS significativement présents sur le marché français annoncent une déclinaison SaaS de leur offre, le seul fournisseur 100% SaaS (ne diffusant sa plateforme / services que sous cette forme) est CORNERSTONE ONDEMAND.

En effet, les autres proposent souvent l'alternative suivante : acquisition de la licence logicielle pour une installation sur le serveur interne de l'entreprise ou bien hébergement de la solution sur un serveur du fournisseur - ce serveur étant la plupart du temps mutualisé et installé chez un prestataire d'hébergement spécialisé.

Or, comme nous l'avons vu, il s'en faut de loin que le mode SaaS se réduise à l'hébergement de la plateforme de formation. Même si l'hébergement peut présenter des avantages par rapport à l'acquisition d'une licence d'utilisation, ceux-ci restent bien en-deçà des avantages du mode SaaS tels que nous venons de les rappeler.

Si la grande majorité des entreprises françaises continuent d'être équipées de licences ou d'utiliser des dispositifs hébergés, le mode SaaS conquiert rapidement des parts de marché auprès de grandes entreprises qui n'auraient pas imaginé il y a seulement trois ans qu'elles passeraient sur ce modèle.

## IV. CONCLUSION

Le marché français du eLearning est en retard sur celui de ses principaux homologues européens. C'est un marché dont les clients sont encore principalement les grandes entreprises ; les PME étant globalement restées en retrait.

Cependant, les obstacles qui se dressaient devant le développement du eLearning, notamment le manque de contenus eLearning, sont pratiquement levés.

## Études et conseil eLearning

Par ailleurs la crise constitue une opportunité pour le eLearning, dans la mesure où il permet tout à la fois d'optimiser les coûts et de renforcer la formation : plus de collaborateurs formés, mieux, et plus rapidement au service de l'alignement stratégique des compétences.

Le marché français du eLearning devrait ainsi combler son retard.

Le niveau d'exigence des entreprises par rapport au eLearning a beaucoup augmenté. A forte composante technologique, les dispositifs de formation doivent gagner en simplicité ; ils doivent prendre en compte le nouvel environnement RH, notamment le développement des certifications ; des pratiques de formation diversifiées et réunies sous la bannière du blended learning. Ils doivent s'adapter aux contraintes de terrain tout en offrant les outils d'un pilotage au plus haut niveau de l'entreprise, en s'intégrant dans le système d'information préexistant.

Les plateformes de formation (LMS) sont incontournables dans la mise en œuvre de ces nouvelles stratégies de formation. D'autant plus que la notion de plateforme a beaucoup évolué, agrégeant à son cœur fonctionnel des nouvelles fonctionnalités qui lui permettent de gérer toutes les modalités de formation, jusqu'à celles qu'on qualifie parfois de Learning 2.0., et de s'interfacer avec les SIRH.

L'offre en matière de plateforme est aujourd'hui abondante et de qualité sur le marché mondial comme sur le marché français. Le nombre de fournisseurs capables de traiter les besoins des grandes entreprises et de les accompagner dans la durée restent cependant limités à moins d'une dizaine sur le marché français.

Une entreprise qui veut se doter d'une plateforme de formation est rapidement confrontée à la décision de choisir entre l'acquisition d'une licence logicielle ou le mode SaaS qui fait du logiciel un service. Celui-ci présente beaucoup d'avantages : meilleur contrôle des coûts, gestion technique simplifiée, plus grande évolutivité, enrichissement des services... Le niveau de sécurité des données est souvent aussi, sinon plus élevé que lorsque l'entreprise s'assure elle-même de cette sécurité.

Cependant, si les temps actuels et à venir sont favorables au mode SaaS, la majorité des plateformes de formation équipant actuellement les entreprises ont été acquises sous forme de licence, et qu'un certain nombre d'entreprises continuent de considérer que la maîtrise de leurs données passent par l'acquisition d'un logiciel.