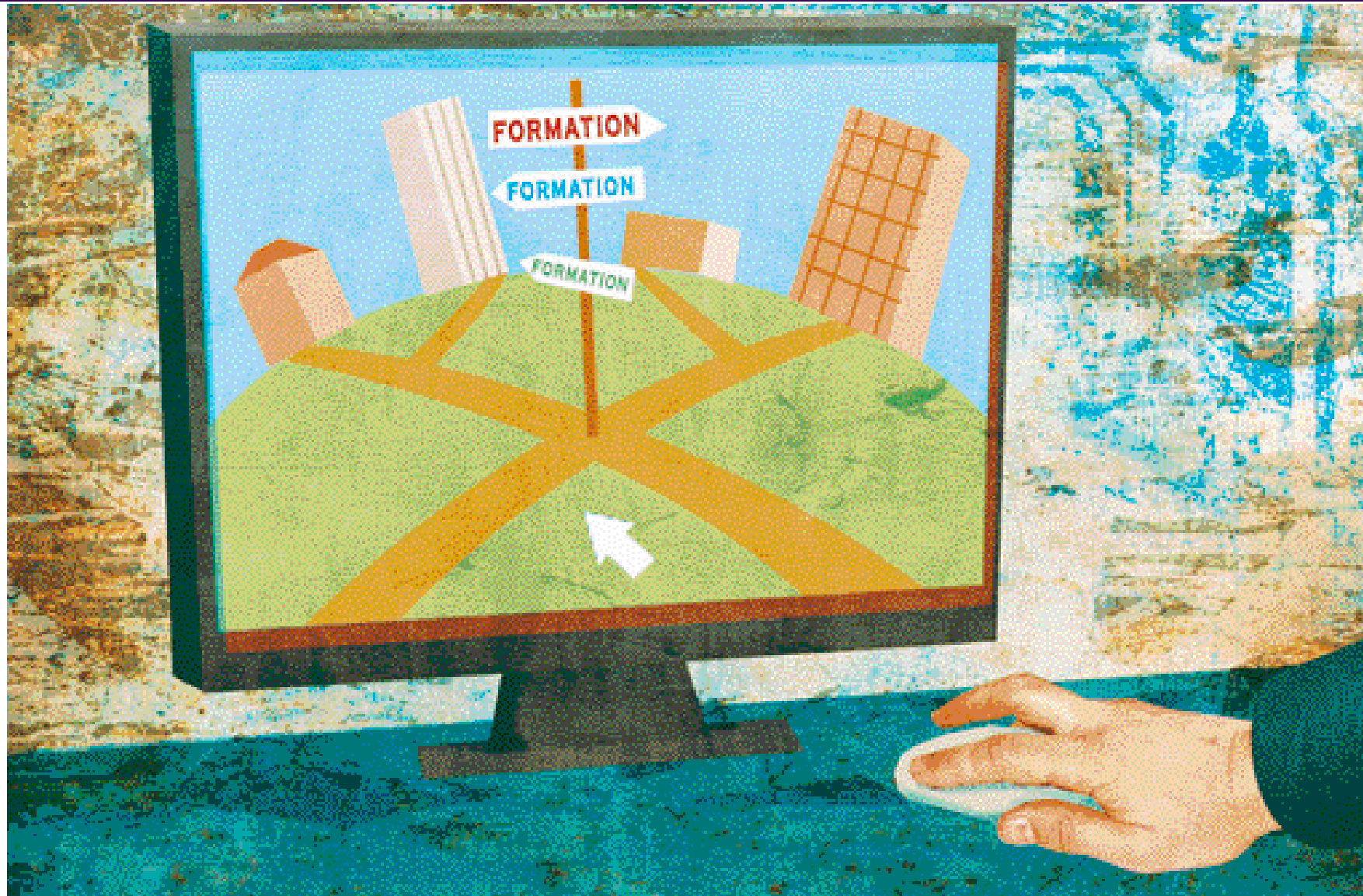


- P.24 SFR BUSINESS TEAM**
L'apprentissage à distance des offres SFR avec Demos
- P.26 TEAMUP CONSULTING**
Un outil collaboratif via Composita
- P.26 STANHOME-YVES ROCHER**
E-doceo harmonise les compétences
- P.28 BNP PARIBAS**
"Starbank the game" by KTM Advance
- P.30 CAISSE D'ÉPARGNE**
Un K-Meleon dans l'informatique
- P.32 ENTRETIEN AVEC JACQUES BAHRY**
« L'ANI du 7 janvier 2009 sur la formation professionnelle est positif pour le e-learning »
- P.32 LE CRÉDIT AGRICOLE PYRÉNÉES GASCogne**
Des salariés formés sur Second Life



E-LEARNING

Un accélérateur de formation

Le e-learning ne connaît pas la crise, assurent les prestataires et les experts. Le souci des entreprises de réaliser des économies pourrait même accélérer son développement.

1 Les responsables formation (des grandes entreprises) ont professionnalisé leur recours au e-learning débarrassé des fantasmes qu'il suscitait.

2 Un usage raisonné et parfois systématique de l'e-learning se met en place.

3 La crise et la réforme de la formation professionnelle pourraient dopper le recours, par les PME, à cette modalité pédagogique, si les investissements financiers nécessaires sont assumés, notamment via les Opcas.

Où en est le e-learning ? A en croire les prestataires de formation utilisant cette modalité pédagogique, et rencontrés lors des deux derniers salons traitant du sujet (I-learn en janvier et SRH en mars), le e-learning connaît un bon développement. Et, pour étayer cet avis général, ils avancent les variations de leur chiffre d'affaires. X-PERTeam : 2,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008, soit une augmentation de 15 %. Knowmore : 2 millions d'euros en 2008, soit +20 % par rapport à 2007, après une phase de croissance de 30 % chaque année entre 2004 et 2007. Crossknowledge : +50 % de chiffre d'affaires entre 2007 et 2008. E-doceo : 4,2 millions

d'euros à juin 2008, soit une croissance de 100 % sur l'ensemble des prestations du groupe. Cegos : 5 millions d'euros en 2008, avec une croissance de 60 % !

Désir d'individualisation

Jacques Bahry, président du Forum français pour la formation ouverte et à distance (Fffod), confirme la tendance : « Pratiquement toutes les actions importantes intra-entreprise, sur de gros effectifs, expriment un désir d'individualisation. Ce désir trouve de plus en plus de réponses via le e-learning et, plus généralement, via les formations ouvertes et à distance. Cette tendance est renforcée par l'ambiance de crise actuelle. En effet, depuis plusieurs mois, j'entends des responsables formation de grands groupes ou de grandes entreprises prévoir une baisse de 20 % de leur budget formation en 2009. Leur souci est clairement de "sucrer les frais connexes" : coût de déplacement, logistique... Cela ne peut avoir qu'un effet positif sur le développement du e-learning et des formations ouvertes et à distance. »

Satisfaction des salariés

Les entreprises qui témoignent dans ce dossier n'ont pas le plus : le recours au e-learning et, surtout, à un mélange de formules pédagogiques va dans le sens de l'histoire et répond à l'évolution des goûts des salariés apprenants. Une étude réalisée (2) par la Cegos (*Entreprise & Carrières*, n° 920), auprès de salariés d'entreprises de plus de 1 000 personnes, le montre d'ailleurs bien en septembre 2008. Selon celle-ci, le nombre des salariés ayant pratiqué le e-learning est resté quasi stable entre 2007 et 2008 (respectivement 37 % et

34 %). Mais le taux de satisfaction a, lui, nettement augmenté : de 10 points pour le e-learning seul (pour atteindre un total de 66 % en 2008) ; et de 12 points pour les formations mixant les formules pédagogiques (e-learning, cours en salle, tutorat...), pour culminer à 82 % de satisfaits au total ! Au final, plus de la moitié de ces salariés de grandes entreprises souhaitaient que les formations e-learning ou "mixtes" se développent.

Une formation tout terrain

Evidemment, en changeant de taille d'entreprise, la réalité change aussi. Selon une autre étude de (*Entreprise & Carrières*, n° 922), réalisée par Le Préau-Ofem-CCI de Paris en septembre 2008 (2) auprès d'entreprises de plus de 50 salariés : à peine 12 % d'entre elles déclarent avoir financé des formations e-learning en 2007. Plus précisément : 21,4 % de celles comptant de 500 à 999 salariés ; 31,2 % de celles dont les effectifs étaient supérieurs à 1 000 ; mais à peine 10 % de celles ayant moins de 100 salariés. Un point très positif ressortait cependant de tous les avis : 55 % des entreprises qui pratiquaient le e-learning estimaient que celui-ci pouvait s'appliquer à tous les domaines de formation. La crise actuelle favorise le recours à la formation par le biais de plus en plus fréquent d'alternance chômage partiel/formation (lire page 14). Peut-être sera-t-elle positive pour le développement du e-learning dans les plus petites entreprises ? ■

LAURENT GÉRARD

(1) Menée en juin 2008, auprès de 902 salariés d'entreprises de plus de 1 000 salariés ayant suivi une formation au cours des trois dernières années.
(2) Enquête téléphonique, en juin 2008, auprès de 1 742 entreprises déclarant un effectif d'au moins 50 salariés.

SFR BUSINESS TEAM

L'apprentissage à distance des offres SFR avec Demos

SFR Business Team, la structure qui vend les prestations SFR aux entreprises de plus de trois salariés et aux administrations, décide, en 2006, de recourir au *e-learning*. **Objectif : former sa force de vente, principalement composée, alors, d'opérateurs externes (réseau Espace SFR).** Le bilan est très positif.

SFR BUSINESS TEAM

- **Activité :** commercialisation des prestations SFR.
- **Effectifs :** 450 commerciaux et managers internes, et plus de 650 commerciaux en réseau partenaire externe.
- **Chiffre d'affaires 2008 :** 12 milliards d'euros en Europe (avec Neuf Cegetel).

« Plusieurs raisons nous ont poussés dans cette voie, explique Gaël Dizet, responsable formation. En 2006, 90 % de l'effort formation portait sur les collaborateurs du réseau Espace SFR, qui connaissait alors un fort *turn-over*, supérieur à 30 % par

an, ce qui ne permettait pas de rentabiliser l'investissement effectué. Par ailleurs, le temps de formation et d'intégration des offres SFR de l'époque nécessitait cinq jours de présentiel en salle : les personnes avaient l'impression d'avoir tout vu, mais n'étaient pas capables de bien maîtriser ces savoirs, vu la masse d'informations à digérer. Au passage, les coûts de logistique de ces formations en présentiel étaient énormes et le budget hôtellerie-restauration était le premier pôle de dépenses ! »

Campus virtuel

En 2006, SFR Business Team choisit Demos eLearning pour mettre en place un campus virtuel via l'achat de la plateforme de gestion Mind On Site (créée par un éditeur suisse, rachetée en 2008 par le groupe Demos). Vingt-huit modules de formation sur les offres SFR sont alors créés, en quatre mois. Pourquoi ce choix ? « Pour la souplesse de l'outil, sa coadministration et l'intégration de l'intégralité des champs de formation », explique Gaël Dizet. Aujourd'hui, plus de 50 modules de formation sont disponibles, à raison d'une heure par offre. La formation a lieu sur

poste, du rant le temps de travail, et est également disponible en extranet.

L'acquisition de connaissances des collaborateurs SFR et du réseau de partenaires est mesurée grâce à des quiz de validation de fin de module et à un quiz final sur l'ensemble des modules parcourus (plus de 400 questions). « L'apprentissage de l'offre se fait *via e-learning*, mais celui de la mise en œuvre passe par des études de cas et des jeux de rôles en présentiel », assure le responsable formation.

Des salariés de plus en plus séduits

Comment ont réagi les salariés à ce nouveau mode d'apprentissage ? « En 2007, au début, le ressenti était mitigé. Près de 70 % des personnes interrogées étaient *a priori* réfractaires. Ce chiffre est tombé à 30 % fin 2007, et est de 10 % maximum aujourd'hui. A l'inverse, on compte 20 % de promoteurs et 50 % de favorables, constate Gaël Dizet. Un pic de 894 connexions a même été enregistré un jour de lancement de nouvelle offre. Rien qu'au premier semestre 2008, 570 jours (ETP) de formation distancielle ont été réalisés *via* la plateforme ; et, aujourd'hui, nous enregistrons plus de 300 accès par jour aux différents modules proposés pour 150 utilisateurs/jour différents identifiés, c'est colossal ! »

« On s'aperçoit que les dix salariés les plus promoteurs sont également parmi les meilleurs



vendeurs, ou parmi les points de vente ayant les meilleurs résultats ; comme c'était déjà le cas pour les formations en salle. Le *top ten* des inscrits ont en salle est également le *top ten* des consommateurs de *e-learning*. » Quant aux managers, ils ont évi-

« Le coût de formation par jour par personne en présentiel est de l'ordre de 300 euros. Il est de 30 à 50 euros en *e-learning* »

demment accès en temps réel à l'avancement de la formation et peuvent s'assurer du degré de maîtrise du métier en consultant les résultats de chacun de leurs collaborateurs. « Les managers sont très intéressés par la capacité de suivi offerte par le *e-learning* ; même si cela leur demande plus de travail, ils peuvent, ainsi, plus aisément aider et "coacher" le collaborateur qui peine. Le dispositif *e-learning* est également utilisé par certains managers de réseau comme une aide au recrutement de nouveaux commerciaux. »

Aujourd'hui, le circuit de vente SFR a été réorganisé autour

d'une force de vente interne de 450 commerciaux et managers, et d'un réseau de partenaires de plus de 650 commerciaux. SFR Business Team a fait évoluer son offre de formation en intégrant plus de 20 modules sur les offres fixes issues du rapprochement de Neuf Cegetel et de SFR, et en mettant en place plusieurs niveaux d'apprentissage avec, notamment, des modules "essentiels" (5 minutes-5 questions en synthèse présentant l'essentiel des offres) ainsi que trois parcours de formation spécifiques : technique, commercial et gestion administrative.

Constat positif

En termes de coût de revient, Gaël Dizet fait un constat très positif : « Cinq jours de formation présentielle étaient nécessaires auparavant, ce serait dix à douze jours aujourd'hui vu l'ensemble de l'offre. Le coût de formation par jour par personne en présentiel est de l'ordre de 300 euros. *Via* le *e-learning*, il est de 30 à 50 euros. C'est très avantageux. Le prix d'un module est proche du prix de conception d'une session de formation ; une fois réalisé, on économise toute l'animation. En conséquence, les dépenses de formation ont augmenté, mais pas dans la même proportion que celles des équipes si on avait fait uniquement du présentiel.

La mise de fonds de départ, en 2006, a été de 300 000 euros, et j'estime que ce coût a été amorti en sept mois grâce aux économies sur la formation présente. Au final, le *e-learning* ne représente que 15 % à 20 % du budget formation total annuel. »

Accès des anciens à la formation

« Autre avantage, poursuit le responsable formation, en 2006, 90 % du budget était focalisé sur les nouveaux arrivants, peu était fait pour les anciens. Grâce au *e-learning*, la formation des collaborateurs déjà en poste est rendue possible. »

« Cet outil est désormais indispensable dans notre stratégie de formation, assure Gaël Dizet. Il est même devenu un élément positif indéniable dans la fusion de SFR avec Neuf Telecom. Il a, en effet, été utilisé pour la mise

à niveau des vendeurs, ce qui a été fait en trois mois ! L'acquisition des nouvelles connaissances a été mesurée par un quiz adapté aux différents profils des collaborateurs (commerciaux itinérants, sédentaires, grands comptes, PME...), et les résultats transmis aux managers, en vue d'un accompagnement individualisé. »

Retour sur investissement

Aujourd'hui, l'objectif est d'intégrer la gestion de la totalité du présentiel dans la plateforme, les inscriptions aux formations résidentielles sur les métiers, ainsi que la gestion des questionnaires post-stage à froid. « Nous prévoyons, notamment, une interview du manager trois mois après la formation pour faire le point sur le retour sur investissement. Cet avis serait accessible à tous. » ■ L. G.