

Management de la formation e-learning des entreprises

Corinne Baujard

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2007/8 n° 177 , PAGES 21 À 34
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746220119

DOI 10.3166/rfg.177.21-34

Date de mise en ligne : 29/11/2007

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-8-page-21?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



Management de la **formation** **e-learning** des entreprises

Les entreprises déplorent le manque d'efficacité du e-learning dans le management de la formation. Pour prendre la mesure de cette réalité, il faut examiner les retours d'expérience, qui sont largement liés au contexte, à l'environnement technologique et au système d'information. Quels changements managériaux opérer pour assurer la cohérence du e-learning? Plusieurs types d'alignements stratégiques sont possibles. Ils sont tous liés aux résultats contrastés des pratiques managériales finalisées lors du déploiement e-learning ou à l'occasion de son enrichissement progressif par l'organisation.

Les mutations récentes de l'environnement technologique, qui ont modifié les stratégies d'apprentissage des entreprises, attribuent une place déterminante à la formation. Il n'est donc pas surprenant qu'elle joue un rôle central dans les projets de changement managériaux qui font appel à des outils souples et réactifs.

La formation e-learning est généralement le dernier champ à avoir été informatisé dans l'entreprise. Il offre ainsi l'occasion de mettre en évidence des « exemples anecdotiques » pour souligner le thème largement récurrent des insuffisances de la formation en entreprise. Les entreprises ont constaté que lors des actions de formation, les salariés acquièrent beaucoup de connaissances, mais ont des difficultés à les mettre en pratique (Mintzberg, 2004). Elles ont donc changé leur modèle économique en intégrant la notion d'investissement en formation permanente. Dès lors, le besoin de se différencier crée une convergence d'attentes pour un nouveau dispositif de formation, plus efficace, plus économique, susceptible d'accélérer le recentrage stratégique de la formation.

En réalité, la tendance managériale est de développer un choix technologique : campus numérique, campus virtuel, université d'entreprise, centre européen d'éducation, institut des métiers, intranet de formation. Cette diversité d'apprentissage appuyée sur des budgets formation parfois conséquent n'entraîne pourtant pas la multiplication de modules formations transversaux. Toutes les entreprises rencontrées à l'occasion de cette recherche investissent fortement en formation, car pour réussir, une nouvelle technologie doit être capable de considérer les différents acteurs sociaux qui s'en remettent à des visions différentes du monde (Bourdieu, 1994). En d'autres termes, le succès d'un projet technique nécessite aujourd'hui de mobiliser les acteurs autour de projets communs. Lorsque des salariés quittent une entreprise, il devient un enjeu essentiel de conserver leurs compétences.

Les entreprises ont longtemps imaginé que leurs salariés allaient se former seuls face à l'ordinateur professionnel. Certaines ont même investi dans l'achat de plateformes surdimensionnées, sans que les résultats financiers soient corrélés aux dépenses réalisées. Autant de raisons de considérer que l'impact technologique de la formation peut offrir un cadre compréhensif d'intégration de l'entreprise à son environnement. L'alignement de la technologie doit permettre d'inscrire le recentrage stratégique de la formation dans la conception de l'organisation. Au reste, certaines entreprises se conforment largement aux pratiques des organisations concurrentes en raison du caractère stratégique des relations établies avec l'environnement technologique. Dans la plupart de ces organisations, elles sont tenues de justifier l'efficacité de la formation parce que les sommes investies sont de

plus en plus considérables (Boudreau, Robey, 2005).

Un modèle d'alignement permet de trouver des liens entre la stratégie poursuivie et le choix technologique, enjeu majeur pour les responsables de formation. De multiples alignements tentent d'inscrire la formation dans l'entreprise au sein de dispositifs variables pour créer une pratique plus cohérente avec les ressources stratégiques : un alignement stratégique de la formation et du système d'information, un co-alignement de la stratégie de l'entreprise avec les processus de systèmes d'information, une stratégie des technologies de l'information avec le management des pratiques de formation (Henderson *et al.*, 1993). Pour comprendre la relation entre la stratégie de l'entreprise, le choix technologique et le management des pratiques de formation, il faut mettre l'accent sur les contraintes extérieures et les préoccupations internes des entreprises lors de l'adoption du e-learning. Notre réflexion s'appuie sur 45 entretiens semi-directifs auprès de 28 entreprises qui mettent en valeur la diversité des points de vue des acteurs. Elle intègre plusieurs dimensions selon l'efficacité organisationnelle, l'appropriation, la satisfaction ou la facilité d'utilisation de l'outil de la situation d'entreprise examinée. On constate que la plupart des entreprises considèrent que la capacité à apprendre plus vite que les concurrents constitue un atout compétitif. Aussi, l'examen des transformations liées à l'alignement e-learning est l'occasion de mieux comprendre les comportements des acteurs, la structuration de leurs relations pour faire évoluer le management de la formation.

Notre approche se décompose en plusieurs étapes. Tout d'abord, la problématique retenue et l'intérêt de la recherche s'inscrivent

dans la perspective de plusieurs contributions théoriques. Le choix méthodologique est fortement lié aux particularités du contexte. Le recours à la démarche enracinée, la *Grounded Theory* de Glaser et Strauss (1967), nous paraît la mieux adaptée pour apprécier la diversité des contextes de formation. À partir de régularités observées, 45 entretiens semi-directifs sont analysés selon un codage ouvert, sélectif et axial suivant la démarche d'abstraction, de comparaison, jusqu'à saturation des données. Le compromis opéré entre l'examen des retours d'expérience des entreprises et la question de recherche retenue aboutit ainsi à présenter trois processus d'alignement e-learning dont les résultats sont finalement discutés au regard des apports et des limites inhérents à la recherche.

I. – LA PROBLÉMATIQUE

Selon sa traduction directe, le e-learning est un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances grâce à des technologies de l'information et de la communication. Il est basé sur trois critères fondamentaux, qui en font « un réseau permettant de mettre à jour, stocker, rechercher, distribuer et partager conjointement des informations/connaissances [...] accessibles aux utilisateurs *via* un ordinateur utilisant les standards de la technologie internet et, de façon plus générale, les TIC interactives (supports multimédias, CD-roms, DVD, groupware, intranet, vidéoconférence), orientés vers des solutions d'apprentissage qui dépassent les paradigmes traditionnels de l'apprentissage (disparition des unités de temps, de lieu et d'action entre les apprenants et les enseignants) » (Favier *et al.*, 2004). Il

s'applique en définitive à tout dispositif de formation qui utilise les nouvelles technologies multimédias : internet, intranet, extranet pour améliorer la qualité de l'apprentissage. La volonté managériale de se doter de connaissances théoriques afin de rendre efficace la nouvelle technologie est manifeste dans tous les entretiens. Ainsi, une conciliation est indispensable entre le management stratégique et l'impact des technologies sur le changement organisationnel est nécessaire. Il faut donc envisager les processus d'apprentissage, s'interroger sur le changement technologique, sur l'ajustement des outils du système d'information de l'entreprise, au risque sinon d'échecs de projets techniquement corrects. Il convient explicitement de se demander quels changements managériaux sont nécessaires pour assurer la cohérence du e-learning et aboutir à l'alignement stratégique de l'organisation ?

Notre démarche permet d'envisager l'outil comme un moyen d'investigation du management des pratiques de formation. Bien que nous disposions de peu d'informations au départ sur les variables à prendre en considération, les « cartes du terrain » peuvent parfois produire des effets inattendus, voire non souhaités.

II. – LES CHAMPS THÉORIQUES

Afin d'assurer la cohérence entre l'alignement de la stratégie et du système d'information et les processus de déploiement, il faut harmoniser les choix de l'entreprise et les processus de déploiement. C'est le seul moyen de présenter la technologie à la fois comme un objet social et une fonction technique (DeSanctis, Poole, 1994). La théorie de la structuration adaptative permet d'étudier les différents mouvements

d'appropriation en fonction des caractéristiques propres à la technologie. Dès lors qu'un processus de structuration opère dans un environnement organisationnel lui-même structurant, les ressources du système d'information influencent les structures sociales et deviennent des institutions au sein de l'organisation (Orlikowski, Robey, 1991). Les représentations des acteurs varient cependant selon la complexité d'utilisation, la rapidité des résultats.

La mise en perspective des événements managériaux permet de mieux comprendre la nature du lien entre le changement et la stratégie adoptée par l'organisation en l'envisageant comme un objet social inscrit dans un contexte d'utilisation (Barley, 1986). L'organisation se construit par des outils qui lui permettent de fonctionner, mais qui explicitent rarement la cohérence locale et la cohérence globale. Il s'agit d'éléments déterminants de l'efficacité organisationnelle, même s'ils sont relativement peu étudiés. Toutes ces considérations influencent la mise en place de la formation dans la relation au temps et à l'espace. Aussi, le choix méthodologique de cette recherche est lié aux particularités du contexte, afin de comprendre les incitations d'adoption du e-learning et les répercussions sur le changement des pratiques de formation.

III. – LA MÉTHODOLOGIE

La démarche inductive préconisée par la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967) donne un rôle prépondérant aux situations de terrain. Nous raisonnons donc à partir de la réalité sociale pour aller vers l'abstraction, découvrir des régularités (Glaser, Strauss, 1967), établir une classification jusqu'à saturation, reposant sur des données réduites selon le principe du codage.

Un échantillon de 28 entreprises a été constitué selon « l'effet boule de neige » qui a permis d'identifier les cas significatifs grâce à des personnes qui connaissent d'autres personnes qui connaissent des expériences de déploiement e-learning (Lincoln, Guba, 1985). Les entreprises sélectionnées illustrent la diversité des configurations des groupes stratégiques. Elles interviennent dans les secteurs de l'assurance, de la banque, de la construction et de l'équipement automobile, de l'énergie, des télécommunications, de la parfumerie, du tourisme et des transports (Thomas, Venkatraman, 1988).

Les premiers entretiens ont fait émerger les premières unités d'analyse. Puis, de façon à répondre à la logique de « dispersion », et d'augmenter la fiabilité des résultats, nous avons élargi l'étude en repérant les cas contrastés afin d'accroître la validité des conclusions (Glaser, Strauss, 1967). La méthode suivie a été soumise à un contrôle de validité, autant externe qu'interne. La validité externe généralise les résultats à partir des données recueillies. La réplication doit couvrir de multiples situations pour réduire au maximum la subjectivité inhérente à toute recherche. De surcroît, il est indispensable de confronter en permanence les données à la littérature pour mieux comprendre comment elles rendent la réalité pertinente. La validité interne fait référence à la crédibilité des résultats de la recherche par rapport à d'autres modes d'accès aux connaissances. À ce stade, il s'agit de générer des propositions à partir de discours éparpillés : la condensation des données brutes des notes de terrain, leur présentation, l'élaboration des propositions. L'analyse des entretiens débute par le codage en tenant compte des unités d'analyse, qui sont les principaux indicateurs desquels émergent

ensuite des propositions théoriques. Le recueil s'achève lorsque les entreprises ont répondu à l'ensemble des situations possibles. L'analyse de contenu implique de diviser les discours en unité d'analyse pour créer un travail de catégorisation.

La liste de départ des codes a été constituée à partir des unités d'analyse. Un tableau de codage a rassemblé les codes en thèmes. Il a été structuré avec les noms des répondants dans la première colonne du tableau, et 80 codes-clés répartis verticalement au regard de chacun d'eux. Il est possible ainsi de se reporter aux citations des entretiens qui justifient le codage. Il est facile de comparer les réponses de chaque entreprise sur tel ou tel thème, de rapprocher des firmes entre elles, d'isoler certains paramètres. Chaque code doit être court et mnémonique, faire référence à une « catégorie principale » CI (contexte interne) et une « sous-catégorie » ENV/TECH (environnement technologique). Selon la *Grounded Theory*, on commence par l'analyse d'un petit nombre de données, qui est ensuite élargi en fonction de la théorie qui émerge. C'est pourquoi les entretiens ont été ajoutés au fur et à mesure, dès que les expériences des entreprises sont devenues plus évidentes. Les différentes unités repérées sont regroupées en catégories en fonction de leur ressemblance, puis les unités sont classées et les catégories définies. Le codage du discours est toujours délicat. Il doit impérativement apparaître à la fois ouvert, axial et sélectif. Il convient de découper les discours en unités d'analyse et de définir les catégories qui vont les accueillir afin de faire émerger les concepts à partir des observations du terrain (Strauss, Corbin, 1994). Le codage ouvert se rapproche le plus possible de la prise de notes. Chaque entretien permet d'aboutir à une série d'unités

d'analyses : contexte, ressources de l'organisation, arbitrage stratégique selon les finalités de l'outil. Il est alors possible de regrouper les unités d'analyse retranscrites, d'établir progressivement les catégories et d'attribuer à chacune un code. C'est le codage axial qui transforme les unités d'analyse en catégories. Il sert à repérer les interactions explicatives à l'origine des compétences organisationnelles. Le codage sélectif envisage les relations entre les catégories et les éléments contextuels en termes de contexte local selon la typologie des acteurs, les différentes formes de formation et les attentes expérimentées. Il est possible d'intégrer les catégories au modèle inductif pour élaborer un tableau qui présente les relations entre les catégories et les éléments contextuels.

Ce tableau aide à trouver le fil conducteur pour repérer des conséquences organisationnelles et des effets technologiques. Il fait apparaître les ressources nécessaires à l'alignement du e-learning dans le management de la formation.

IV. – LES RÉSULTATS

Les modalités d'insertion du e-learning jouent des rôles contrastés. La concurrence, l'environnement technologique et la culture révèlent la variabilité des expériences, aussi bien du point de vue de la gestion de la formation que des conséquences organisationnelles. Les pratiques de formation permettent de repérer trois processus d'alignement stratégique du e-learning sur le management. Ils accordent la prééminence à la direction de l'entreprise, à l'organisation ou à la technologie.

1. Alignement managérial

Les entreprises subissent des contraintes liées à la dispersion géographique des filiales

Tableau 1 EXEMPLES D'ANALYSES DES DONNÉES (suite)		
Unités d'analyses illustratives	Codes-clés	Catégories définies
Contexte interne	CI	
<p>Entreprise d'équipements automobiles</p> <p>« Dans notre formation e-learning, l'accompagnement est un élément majeur. Nous avons veillé à donner aux salariés la motivation pour leur donner envie de se former en leur montrant le bénéfice du e-learning. Nous avons travaillé par capillarité. Il faut communiquer pour que les salariés ne ressentent pas l'outil comme du ficage. Je pense que les freins tomberont très vite. »</p>	CI-ACCO/PRO	<p>La diffusion de l'outil a un effet indirect sur son acceptation par les salariés. Le e-learning est centré sur des problématiques opérationnelles nécessaires à son succès auprès des salariés.</p>
<p>Banque commerciale</p> <p>« Nous utilisons largement les nouvelles technologies dans toutes les sphères de nos activités. Les TIC suscitent des changements lourds dans les manières de travailler et dans les modes de management. Il fallait associer dès le départ toutes les strates du management, les managers de managers, afin d'en faire de véritables sponsors. Il fallait qu'ils se servent du média, d'où l'idée de les former en utilisant le e-learning. »</p>	CI-MOT/REPR	<p>Les contextes organisationnels dépendent des contraintes extérieures ou intérieures perçues par les managers. L'utilité perçue est fortement corrélée avec l'acceptation de la technologie et son utilisation effective.</p>
<p>Constructeur automobile</p> <p>« Si la culture d'appartenance semble maîtrisée, c'est en partie grâce à la longue histoire de l'entreprise. Cette culture est très importante dans le développement social des salariés. Il faut donc créer une valorisation grâce à la formation e-learning, car nous pensons que cela crée un sentiment de cohésion entre les acteurs, c'est-à-dire une culture d'entreprise. Elle est un facteur important de motivation qui peut être mis en œuvre que si les salariés la comprennent et se l'approprient. »</p>	SOC-RES/CUL	<p>Les salariés éprouvent des difficultés pour s'adapter à la diversité des situations. Certains salariés refusent d'utiliser la nouvelle technologie mise à leur disposition en raison de conflits passés lors du déploiement d'outils sans prendre en considération leurs besoins réels. La conception traditionnelle de la formation dans l'entreprise perçue comme un outil d'adaptation de l'organisation du travail apparaît aujourd'hui dépassée.</p>

Tableau 1 EXEMPLES D'ANALYSES DES DONNÉES (suite)		
Unités d'analyses illustratives	Codes-clés	Catégories définies
Contexte interne	CI	
<p>Entreprise informatique « L'intranet de formation permet de relier le salarié à une formation en ligne en réactualisant ses connaissances avec son plan de développement des compétences. La mise à jour des compétences se réalise par l'individu lui-même, il peut savoir à tout moment où il en est des connaissances détenues. »</p> <p>Entreprise industrielle d'aluminium « Pour vaincre d'éventuelles réticences à l'égard du e-learning, nous demandons à chacun de vérifier qu'il n'y a pas de connaissances contraires aux applications métiers, avant d'y intégrer des informations sur l'environnement général et technique. »</p>	SOC-COM/EXP	<p>Le fait de capitaliser sur des processus métiers accroît la pertinence de la démarche compétence associée à la dimension organisationnelle. La formation devient le résultat de l'apprentissage en situation professionnelle qui implique l'adhésion de l'ensemble de l'organisation à la création de valeur ajoutée. C'est donc moins le contexte que les représentations des acteurs qui sont structurants pour les dispositifs e-learning.</p>
<p>Entreprise de télécommunications « Nous avons adopté e-learning pour optimiser les coûts et la gestion des formations internes. Le retour sur investissement : une journée de présentielle est valorisée à environ 250 euros sans compter les coûts de déplacement du salarié, d'hébergement et la perte sur son temps de travail ; une formation en ligne revient sans compter les frais d'élaboration des modules de formation à 305 euros. »</p>	ARB-PER/COU	<p>L'investissement e-learning est important dans les secteurs d'activités sensibles à la pression de la concurrence. Le recours accru au marché, au développement de réseaux d'entreprises, conduit à des réductions inégales de coûts.</p>

Tableau 1		
EXEMPLES D'ANALYSES DES DONNÉES (suite et fin)		
Unités d'analyses illustratives	Codes-clés	Catégories définies
Contexte interne	CI	
<p>Groupe d'assurances « À l'origine, nous avons lancé le e-learning pour faire des économies. On ne fait pas des économies sur les temps de formateurs car les dispositifs doivent être écrits, puis maintenus, les évaluations corrigées, le formateur doit prendre du temps pour téléphoner aux stagiaires. »</p>		
<p>Banque commerciale « La mise en place e-learning, a été l'occasion d'identifier de nombreux freins humains: des craintes liés à cette nouvelle méthode d'apprentissage avec des degrés d'adhésion plus ou moins fort; des freins liés au système d'information liés à la taille des tuyaux si notre réseau allait pouvoir intégrer notre plateforme de formation; des freins logistiques : sur le temps de travail et pas sur le poste de travail, le centre de ressources pendant le temps de travail, la place de la formation pour le manager; des freins stratégiques; la fin de la formation récompense. »</p>	ARB-CHAN/RAT	La formation se fonde sur une vision rationnelle de résolution de problèmes. Les rapports de proximité deviennent plus importants. Le e-learning est l'occasion de nouvelles pratiques, professionnelles tributaires d'un changement organisationnel important.

Tableau 2			
RELATIONS ENTRE LES CATÉGORIES ET LES ÉLÉMENTS CONTEXTUELS			
Typologie des acteurs	État	Variables	Types de formation
Dirigeant	« Il faut donc créer une valorisation grâce à la formation e-learning, car nous pensons que cela crée un sentiment de cohésion entre les acteurs, c'est-à-dire une culture d'entreprise. »	Cohésion	e-learning
DRH	« Le e-learning est la mise à jour des connaissances en lien avec les métiers, pour mise à jour des compétences et intégrer des informations. »	Utilisation	e-collaboratif Formation avec accompagnement
Responsable de formation	« Facteur important de motivation qui peut être mis en œuvre que si les salariés le comprennent et se l'approprient. »	Appropriation	Formation en centre de ressources
Ingénieur	« Optimiser les coûts et la gestion des formations internes. »	Optimisation	e-learning
Responsable SI	« Il y a des freins liés au système d'information, liés à la taille des tuyaux pour que notre réseau puisse intégrer notre plateforme de formation. »	Intégration	e-learning
Salarié utilisateur	« La formation sur le temps de travail et pas sur le poste de travail, le centre de ressources pendant le temps de travail, changements lourds dans les manières de travailler et dans les modes de management. La motivation pour donner aux salariés envie de se former en leur montrant le bénéfice du e-learning. »	Motivation	Centre de ressources
Salarié syndiqué	« Nous avons repérer des craintes liées à cette nouvelle méthode d'apprentissage avec des degrés d'adhésion plus ou moins fort. »	Adhésion	Blended-learning

et souhaitent former des milliers de personnes pour diffuser rapidement des savoir-faire et des compétences-clés par rapport à leurs concurrents. Très dépendantes du contexte externe et interne, elles alignent le e-learning aux pratiques managériales. Elles espèrent mettre en cohérence une réflexion préalable globale, surtout dans les secteurs très exposés à la concurrence. Même si elles souhaitent réaliser des économies substantielles de frais de déplacement, les dirigeants de ces secteurs souhaitent disposer de compétences distinctives ou d'avantages concurrentiels reconnus. En réalité, l'organisation opère les ajustements adéquats entre les contraintes de l'environnement technologique et les ressources internes.

Cette conception témoigne de relations de réciprocité débouchant sur des négociations internes. Il n'en demeure pas moins que les entreprises concernées sont en général très informatisées et les mieux équipées en systèmes techniques. Elles possèdent déjà dans leur cœur de métier des compétences réseaux, et sont avantagées dans la compatibilité des équipements. Ces entreprises affichent des niveaux élevés en matière de stratégie, de structure organisationnelle, de choix technologique et de compétences-clés. La rationalisation de la formation permet de mesurer le poids des pressions extérieures et les préoccupations de cohésion sociale au sein de l'entreprise. La prise en compte des clients instaure de nouvelles modalités de formation, au risque parfois de logiques locales résistantes au management des pratiques de formation.

2. Alignement organisationnel

Cet alignement est présent, *a contrario*, dans des entreprises moins informatisées. Elles concilient leurs compétences pour répondre aux exigences de l'environne-

ment, valider progressivement leur système de e-learning, au risque parfois d'aboutir à la suspension du projet.

L'alignement repose sur les compétences internes liées au métier de l'entreprise. Les responsables de formation mettent l'accent sur l'insertion de la formation dans les procédures de travail. L'activité professionnelle structure le nouvel usage de la formation. Le facteur humain s'avère déterminant. Ces entreprises ont parfaitement conscience que la compétence est un enjeu pour leur stratégie. Même si elles sont parmi les moins informatisées, elles construisent elles-mêmes leurs apprentissages avec les acteurs. En général, leur système de formation n'est pas en conflit avec l'activité car elles sont très autonomes dans leur processus e-learning et considèrent la formation comme une priorité dans une stratégie de rétention des compétences alliée à une expertise élevée. Ces entreprises ont conscience que c'est l'environnement d'utilisation qui conditionne les événements managériaux.

Les activités de ces entreprises s'inscrivent dans un contexte d'utilisation et permettent de mieux comprendre la nature du lien entre le changement et la stratégie adoptée par l'organisation (Mintzberg, 1990). Au demeurant, les pratiques ne sont pas transposables d'un lieu à un autre, chaque entreprise dispose de ses propres singularités. La volonté d'alignement révèle assez souvent un désir de développer une culture technologique intégrant l'ensemble des outils.

3. Alignement technologique

Ces dernières entreprises insistent souvent dans les entretiens sur les contraintes organisationnelles, les incohérences fonctionnelles auxquels les directeurs système d'information assistent. D'une manière générale, les

ajustements sont réputés peu rigoureux lors de la résolution de conflits. Les réticences liées aux conflits passés à propos d'autres outils technologiques sont rarement mises en perspective avec les changements envisagés. Les ingénieurs les traitent de manière incidente, selon la complexité technique et les enjeux économiques attendus.

De surcroît, la mise en place du e-learning peut être difficile en raison de comparaisons dévalorisantes. Les problèmes de compatibilité entre les intranets et les systèmes d'information créent des complexités d'utilisation qui freinent la rapidité des résultats. Cette situation est peu enviable, car les besoins de formation sont largement déployés aujourd'hui par des effets de mode ou de mimétisme. L'absence d'indicateurs qualitatifs empêche une vision globale de la formation. Ces entreprises, pourtant très informatisées, n'en sont pas moins réduites à arbitrer entre des influences diverses au sein du management sous la pression des objectifs économiques.

En conclusion, quel que soit le processus d'alignement stratégique retenu – managérial, organisationnel ou technologique – les diverses approches parviennent difficilement à mesurer la contribution du e-learning au management de la formation. Il n'est donc guère surprenant que les entreprises portent parfois des jugements à la fois logiques et irrationnels quel que soit le point de vue du dirigeant, du directeur de la formation ou du responsable de système d'information. Aussi, faut-il plus que jamais mesurer la cohérence e-learning à l'épreuve des retours d'expérience. *A priori*, l'alignement e-learning ne peut que résulter de l'alignement entre le contexte d'utilisation, la technologie utilisée, et la stratégie formation.

V. – LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le e-learning est intégré au management de la formation, et se trouve confronté à sa propre évolution. Il s'étend désormais à l'ensemble de l'organisation, tout en étant réduit au poste de travail. Ces deux mouvements, en apparence opposés, sont finalement réunis dans leurs résultats : le renouvellement du concept et sa participation à la stratégie formation. Dès lors, pour évaluer la cohérence du e-learning, trois processus d'alignement dégagés peuvent servir de cadre et de produit des mécanismes de formation. Des entreprises au faible investissement dans un outil approprié obtiennent parfois des utilisations satisfaisantes, à l'inverse, des plateformes coûteuses peuvent générer des mises en œuvre guère performantes. Ce paradoxe s'explique souvent au plan de la cohérence interne par rapport à la stratégie globale de formation, dans la mesure où il est toujours indispensable de spécifier les éléments à évaluer afin de séparer les pratiques affectant la motivation de celles qui modifient les compétences des salariés. L'influence de la formation e-learning montre l'intérêt de la cohérence interne selon le processus d'alignement stratégique. La cohérence interne a toujours des effets dans l'organisation. À quoi sert de mettre en place le e-learning si personne ne l'utilise ; ou s'il est voué à l'échec en raison du taux important d'abandon, si les utilisateurs n'ont pas les compétences nécessaires pour l'utiliser ? Seul l'alignement stratégique permet d'identifier les caractéristiques managériales nécessaires aux réalisations des objectifs stratégiques. Selon les processus utilisés, il en résulte pour les entreprises une capacité de cohérence des actions, des repères d'apprentissage pour l'ensemble des acteurs.

L'alignement managérial est largement fondé sur des comportements contingents, dépendants du contexte externe et interne, qui constitue un facteur de risque non négligeable du succès. L'intégration des partenaires externes dans la conception étendue du dispositif de formation explique les relations de réciprocité débouchant sur des négociations internes de l'environnement managérial. Les entreprises concernées alignent leur stratégie e-learning sur le développement de l'environnement. La diffusion d'une formation aisément accessible sur le lieu de travail repose sur des modalités déjà éprouvées au sein du système d'information. L'alignement organisationnel relève d'une approche collaborative du e-learning qui formalise la retenue des compétences informelles en raison du départ de nombreux cadres des entreprises dans les prochaines années. La satisfaction des intérêts divergents est déterminante. Ces entreprises ont conscience que la compétence est un enjeu des pratiques de formation.

L'alignement technologique insiste sur la négociation technologique parce que la variable organisationnelle agit fortement sur le système d'information. Il insiste sur le niveau insuffisant des compétences-clés confrontées aux pratiques internes de démarches externes. Les trois processus d'alignement stratégique repérés renvoient aux comportements identifiés des sciences de l'action : la perspective instrumentale, la perspective de l'expertise et la perspective des conventions. Dans la perspective instrumentale, les acteurs tiennent compte des changements des différents contextes, l'environnement est toujours perçu comme contraignant, les marges de manœuvre apparaissent limitées au regard des solutions adoptées. Dans la perspective de l'expertise, le dialogue

social conduit souvent à des réactions diverses. Enfin, dans la perspective conventionnelle, on négocie la présence de personnes et d'objets dans le temps et l'espace. Les variables de contrôle interrogent la réalité sociale qui relève autant l'interaction construite et incertaine que la conception de l'objet technique d'apprentissage. À l'évidence, seule la synthèse des expériences recensées permet de caractériser le caractère d'investigation de l'outil e-learning dans le management de la formation.

CONCLUSION

La question de la cohérence repose de plus en plus aujourd'hui sur l'investigation du fonctionnement organisationnel. Le management de la formation illustre les difficultés d'apprentissage de l'objet, plutôt que la stabilisation des connaissances existantes. Des logiques de pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977), d'ingénierie (Moison, 1989), d'apprentissage (Reix, 1990) résultent d'une stratégie poussée par l'expérience de l'utilisation des outils technologiques ou tirée par de futurs objectifs.

Pour insister, *in fine*, sur l'alignement stratégique, on peut dire que le e-learning structure l'environnement de façon à assurer la cohérence du nouvel outil avec les pratiques de formation, qu'il est un outil d'extension des connaissances qui favorise une certaine généralisation collectivement partagée. Mais la réalité est, bien sûr, souvent plus complexe. Aujourd'hui, les difficultés de rationalisation et de cohérence de la nouvelle technologie nécessitent de prendre en compte la divergence d'alignement selon des pratiques managériales finalisées lors du déploiement e-learning ou à l'occasion de son enrichissement progressif par l'organisation. De nom-

breuses entreprises commencent à imaginer d'adapter la technologie aux différents contextes d'usage, de tenir vraiment compte des retours d'expérience, de lier fortement le

management de la formation au contexte d'apprentissage des différents acteurs. Autant de défis pour les processus d'alignement stratégique des prochaines années.

BIBLIOGRAPHIE

- Barley S. R., "Technology as an occasion for Structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 1, 1986, p. 78-108.
- Baujard C., Motifs d'adoption, processus d'intégration et modes d'apprentissage e-learning : proposition d'un modèle stratégique, thèse de doctorat, Paris-Dauphine, 2004.
- Boudreau M. C., Robey D., "Enacting Integrated Information Technology: A Human Agency Perspective", *Organization Science*, vol. 16, n° 1, 2005, p. 3-18.
- Bourdieu P., *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil, 1994.
- DeSanctis G., Poole M., "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory", *Organization Science*, vol. 5, n° 2, 1994, p. 121-147.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, coll. « Le Point », 1981.
- Glaser B.G., Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New York, 1967.
- Favier M., Kalika M., Trahand J., "E-learning, E-formation: implications pour les organisations", *Systèmes d'Information et Management*, n° 4, vol. 9, 2004, p. 3-10.
- Henderson J., Venkatraman N., Oldach, S., "Continuous Strategic Alignment: Exploiting Information Technology Capabilities for competitive success", *European Management Journal*, vol. 11, n° 2, 1993, p. 139-149.
- Lincoln Y.S., Guba E.G., *Naturalistic Inquiry*, CA, Sage, Beverly Hills, 1985.
- Markus M.L., Robey D., "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research", *Management Science*, vol. 34, n° 5, 1988, p. 583-598.
- Mintzberg H., "Strategy Formation Schools of Thought", *Perspectives on Strategic Management*, J. W. Fredrickson (ed), Haper Business, New York, 1990.
- Mintzberg H., « Former des managers et non des diplômés de MBA », *Le Management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- Moisdon J.-C. (sous la dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, Paris, 1997.
- Orlikowski W. J., Robey D., "IT and the structuring of organizations", *Information System Research*, vol. 2, n° 2, 1991, p. 143-169.
- Reix R., « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », *Revue française de gestion*, n° 77, janvier-février 1990, p. 100-106.
- Strauss A., Corbin J., "Grounded Theory Methodology: An Overview", *Handbook of Qualitative Research*, Dezin N. K., Lincoln Y. S. (Eds), Thousand Oaks, CA, Sage, 1994.
- Thomas H., Venkatraman N., "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis", *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 6, 1988, p. 537-555.