

2005

Revue de thèses: "Motifs d'adoption, processus d'intégration et modes d'apprentissage e-learning: proposition d'une modèle stratégique" (par C. Baujard)

Robert Reix

Université de Montpellier 2, admin@localhost.admin

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

Recommended Citation

Reix, Robert (2005) "Revue de thèses: "Motifs d'adoption, processus d'intégration et modes d'apprentissage e-learning: proposition d'une modèle stratégique" (par C. Baujard)," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 10 : Iss. 4 , Article 7.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol10/iss4/7>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

REVUE DE THÈSES

Corinne BAUJARD

Motifs d'adoption, processus d'intégration et modes d'apprentissage e-learning : proposition d'un modèle stratégique

Directeur de recherche :
M. KALIKA

La mise en œuvre d'une application des technologies de l'information dans l'entreprise implique, au minimum, l'apprentissage de fonctionnalités nouvelles par les utilisateurs directs. Selon cette perspective, la formation a longtemps été considérée comme un mal nécessaire dont il importait de limiter la durée et le coût. A l'expérience, la formation est peu à peu apparue comme un levier efficace pour le changement en profondeur construit sur une évolution des compétences et des comportements et pour une véritable transformation des pratiques de travail. Les réflexions sur les ressources mobilisables par l'entreprise face à la concurrence ont mis également en évidence le rôle croissant des savoirs et des compétences dans la définition et la conduite de la stratégie. Confrontées à des besoins accrus de formation, les entreprises multiplient les expérimentations, en particulier par le recours aux technologies de l'information comme support essentiel des processus d'apprentissage. Après des espoirs démesurés, puis des promesses non tenues, les entreprises ont aujourd'hui la même attente envers le e-learning qu'elles avaient, il y a quelques années, envers le commerce électronique ou le télétravail. Ce type de formation s'appuie sur des processus d'apprentissage individuels et asynchrones qui permettent à un ou plusieurs salariés de se former, à partir de leur ordinateur ou dans un centre de ressources à proximité du lieu de travail.

Mais un survol rapide des pratiques permet de constater que les entreprises ont souvent des approches divergentes de la stratégie de formation e-learning et, dans la plupart des cas, n'ont pas une véritable stratégie de formation intégrant pleinement les potentialités et les limites de ces nouvelles méthodes dans une démarche cohérente. Pourquoi adopter le e-learning ? Comment réussir son développement cohérent avec les pratiques de formation ? Comment faire en sorte que le développement des nouveaux savoirs soit également cohérent avec les choix majeurs de la stratégie d'affaires ? Ces différentes interrogations sont le point de départ du travail doctoral de C. Baujard dont l'objectif est : « construire un modèle qui prenne en considération les motifs d'adoption du e-learning, ainsi que les mécanismes d'intégration, afin de déterminer si la cohérence dans les pratiques de formation aboutit à l'alignement stratégique de l'organisation ». Pour répondre à cet objectif, C. Baujard décide de retenir une démarche inductive inspirée directement de la « théorie enracinée » de Glaser et Strauss. Cette analyse repose sur plusieurs séries d'entretiens : une phase exploratoire centrée sur vingt-huit retours d'expériences puis une exploration élargie par seize entretiens menés auprès d'entreprises, de syndicats professionnels, de salariés et de consultants pour reconstituer la logique d'intégration e-learning dans l'organisation et tenter d'appréhender la cohérence des pratiques de formation ; elle part donc de la réalité sociale pour aller vers l'abstraction afin de découvrir d'éventuelles régularités. Elle utilise les techniques de codage axial et de codage sélectif pour définir des catégories et établir des relations entre ces catégories.

La présentation du travail est organisée en trois parties consacrées respectivement à l'analyse des motifs d'adoption du e-learning, à son processus d'intégration, à l'analyse de la cohérence des modes d'apprentissage.

La première partie est constituée de trois chapitres : Le chapitre 1 étudie le contexte de l'adoption (environnement organisationnel, exigences technologiques). La prise en compte du contexte révèle la complexité des mécanismes qui structurent la décision d'adoption du e-learning : c'est une pratique sociale d'un processus d'apprentissage collectif dépendant des contraintes de l'environnement, de la technologie, des pratiques managériales et de l'expérience culturelle des fonctionnalités de l'outil. Elle confirme également l'existence de visions très différentes de l'outil e-learning tant dans sa stratégie d'adoption que dans les conséquences envisagées de ses différentes utilisations. Il est plutôt perçu comme un outil complémentaire et non comme un instrument de substitution à la formation en présentiel. Le chapitre 2 est consacré aux variables explicatives de l'adoption. Ce recensement permet de caractériser différentes perspectives d'évaluation du e-learning : une perspective fonctionnaliste donne une vision organisante du e-learning au service d'un objectif de standardisation des échanges pour supporter un partage d'expériences entre groupes et individus ; une perspective interactionniste privilégie les effets de réseaux (apprentissage collaboratif), une perspective structuraliste renforce la vision participative de la formation en insistant sur les modèles d'apprentissage. La transformation de la formation dépend de la capacité de l'entreprise à créer des mécanismes qui doivent être à la fois l'expression d'une stratégie délibérée et la reconnaissance d'une volonté de changer les processus de formation. Le chapitre 3 présente les stratégies cohésives d'adoption. La cohérence de ces stratégies correspond à des logiques distinctes. La logique d'appui est une démarche cohésive à destination des acteurs destinés à leur faire accepter le changement auquel l'entreprise doit s'adapter : elle insiste sur les actions susceptibles d'engendrer l'acceptation. La logique d'accompagnement est fondée sur un processus de construction

de sens où les acteurs sont au centre d'un modèle dynamique : construction de la technologie et transformation simultanée des structures sociales. Le contexte d'adoption et la configuration du système d'information expliquent diversement l'alignement stratégique.

La seconde partie, consacrée au processus d'intégration e-learning, est également composée de trois chapitres. Le chapitre 4 est consacré à l'étude de la dimension conceptuelle du processus d'intégration. Sous le titre « expérience des acteurs », il montre que l'intégration du e-learning est un processus largement ancré dans l'expérience des acteurs à la formation à l'outil. La représentation de l'utilisation du e-learning correspond à certains modèles de formation dans l'organisation qui insistent sur l'expérience des acteurs qui répondent aux contraintes, interagissent et renégocient les règles de fonctionnement de l'organisation. Le chapitre 5 étudie le déploiement du projet : l'intégration du e-learning recouvre des schémas qui ne correspondent pas à la vision idéale présentée par les concepteurs de la gestion du projet. C'est dans le cadre d'une organisation transversale, intégrée verticalement et horizontalement autour des processus que le déploiement du e-learning peut exercer une influence sur les mutations des pratiques de formation. Ce dispositif organisationnel lié à des processus d'action individuelle et collective constitue la dimension pragmatique du processus d'intégration. Le chapitre 6 analyse le lien entre l'investissement technique et son intégration dans le champ de la formation ; si on ne nie pas les spécificités de l'outil, il apparaît qu'assez souvent, le déterminisme technologique sert à justifier des choix organisationnels. Le déploiement du e-learning accompagne l'évolution des relations sociales dans le développement des nouveaux usages comme la gestion des connaissances, la gestion des compétences (face aux départs en retraite ou à la dispersion géo-

graphique). La construction technologique à base d'outils, à l'objet partiellement déterminé (donc équivoque) représente la dimension technique du processus. En définitive, le processus d'intégration influence les interactions des acteurs et leurs représentations de la technologie.

La troisième partie étudie la cohérence des modes d'apprentissage e-learning ; la question de la cohérence est une question importante déterminée par les dimensions de l'alignement mais ce sont les usages appropriés par les acteurs qui conditionnent l'efficacité véritable de l'outil e-learning. Cette dernière partie met en évidence différentes configurations d'apprentissage, objets des chapitres 7, 8 et 9. Dans le chapitre 7, sous le titre « la stratégie d'exploitation des connaissances », C. Baujard caractérise un scénario ambitieux : La modification des représentations et des comportements des acteurs inclut un puissant dispositif de formation à partir des mécanismes formels et informels de partage de la connaissance et de l'information. Les outils peuvent piloter le changement, accompagner les transformations de l'organisation en accord avec les objectifs stratégiques. C'est à partir de l'exploitation de la gestion des connaissances que l'entreprise conduit l'alignement stratégique de la formation. Le chapitre 8, sous le titre « l'expertise dans la formation » décrit un scénario plus prudent : la mise en relation des compétences existantes dans l'organisation, avec la mise en place progressive de l'exploration de nouvelles possibilités de formation, permet de transformer l'information en décision d'action. Les processus de formation sont des « créateurs de liens »,

ferment des connaissances relationnelles dont doit se doter l'organisation. L'entreprise légitime ses pratiques managériales et techniques dans une démarche de collaboration (orientée expertise). Le chapitre 9, sous le titre « l'adaptation des capacités organisationnelles » caractérise un scénario « intégratif ». L'entreprise étendue, en interaction avec ses cadres, ses employés, ses partenaires (fournisseurs, clients...) donne à l'approche intégrative de l'apprentissage organisationnel des usages émergents qui favorisent leur diffusion dans l'organisation. Dans ce cas, il y a toujours des risques de déséquilibres entre les efforts consentis et les résultats obtenus par des dispositifs déployés souvent pour répondre à des logiques locales. L'entreprise ne maîtrise pas toujours les conséquences de ses décisions.

En conclusion, l'auteur propose un modèle stratégique e-learning mettant en évidence les relations entre les différents éléments susceptibles d'intervenir dans la gestion de la cohérence. Comme le souligne l'auteur : « le e-learning devient progressivement un mode d'apprentissage doublé d'un mode de management des responsables de formations, situation qui ne peut rendre que difficile la gestion du patrimoine intangible de l'entreprise pour aligner la formation sur les orientations stratégiques ».

Adresse :

*Laboratoire CREPA
Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal De Lattre
de Tassigny
75775 Paris Cedex 16*

Par Robert REIX