

Proposition d'une grille de lecture du e-learning et parcours e-learning en entreprise : Définitions et modalités

Proposal for an e-learning reading grid and e-learning course in companies: Definitions and methods

QAFAS Ahlam

Enseignant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofaïl
Laboratoire Sciences de Gestion des Organisations
Maroc
ahlam.qafas@gmail.com

KARIM Hicham

Doctorant
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofaïl
Laboratoire Sciences de Gestion des Organisations
Maroc
karimhicham6@gmail.com

Mohamed KARIM

Professeur HDR
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Ain Sebâa
Université Hassan II de Casablanca
Laboratoire de Recherches sur la Nouvelle Économie et Développement LARNED
Maroc
karim.mohamed@outlook.fr

Date de soumission : 12/03/2022

Date d'acceptation : 27/05/2022

Pour citer cet article :

QAFAS A. et KARIM H. (2022) « Proposition d'une grille de lecture du e-learning et parcours e-learning en entreprise : Définitions et modalités », Revue Internationale du chercheur «Volume 3 : Numéro 2» pp : 105-119

Résumé

La diversification des modes de déploiement utilisés par les entreprises pour concevoir et mettre à disposition de leurs salariés des parcours e-learning, constitue l'une des évolutions majeures de l'intégration du e-learning dans les dispositifs de formation continue.

Les modes de déploiement des parcours e-learning auprès des salariés dans les entreprises évoluent, posant la question managériale et académique de leurs conséquences sur les apprentissages des salariés.

Le constat d'une non-différence significative des apprentissages individuels entre les environnements e-learning et les environnements traditionnels d'enseignement et de formation a été posé. La notion de e-learning a donné lieu à de nombreuses définitions. Ce constat implique de réaliser un panorama des perspectives existantes et de préciser la conception retenue dans notre recherche. Il nécessite également de définir les différentes modalités de la formation en ligne pour resituer le module multimédia d'autoformation dans cet ensemble. Un travail de définition du terme de parcours e-learning sera également présenté cet article.

Mots clés : E-learning, parcours e-learning, modes de déploiement des parcours e-learning.

Abstract

The diversification of deployment methods used by companies to design and provide their employees with e-learning courses is one of the major developments in the integration of e-learning into continuing education systems.

The methods of deploying e-learning courses to employees in companies are changing, raising the managerial and academic question of their consequences on employee learning.

The finding of a significant non-difference in individual learning between e-learning environments and traditional teaching and training environments has been established. The concept of e-learning has given rise to many definitions. This observation implies carrying out an overview of the existing perspectives and specifying the conception retained in our research. It also requires defining the different modalities of online training to resituate the multimedia self-training module in this set. A definition of the term e-learning course will also be presented in this article.

Keywords : E-learning, e-learning courses, e-learning course deployment modes.

Introduction

Le e-learning correspond à des réalités différentes dans les entreprises (Kalika, 2001, Marchand, Lauzon, 2004, Servage, 2005). La multiplicité des modalités pédagogiques (classe virtuelle, module multimédia d'autoformation, jeu de simulation ou forum de discussion) et des modes de déploiement caractérise, selon nous, cette diversité de pratiques dans les entreprises. Cette recherche porte plus particulièrement sur le module multimédia d'autoformation. Cette modalité peut être définie comme une présentation séquencée d'informations sur un thème, sous forme d'images, de mots et de sons numérisés (Mayer, 2003). Un ou plusieurs module(s) multimédia(s) d'autoformation portant sur un thème d'apprentissage constitue(nt) un parcours e-learning. Ettinger et al. (2006) constatent une diversité des modes de déploiement du e-learning auprès des salariés. Un même parcours peut ainsi être proposé de différentes manières à des salariés. Il peut par exemple être déployé auprès des salariés comme mode unique de formation ou en complément de séquences dirigées et en présence d'un formateur dans une salle de formation.

Le « e-learning est un système dont l'interdépendance des éléments qui le composent peut avoir une incidence forte sur son succès ou son échec » (Bernardin, 2006, p. 52). Ce constat souligne l'importance de pouvoir caractériser le e-learning dans l'étude qui en est faite. En conséquence, **l'objectif de cet article est de proposer une grille d'analyse des parcours e-learning et de ses modes de déploiement auprès des salariés dans un dispositif de formation en entreprise.** L'enjeu est in fine de pouvoir définir et analyser les aspects tangibles des environnements de formation dans lesquels les salariés réalisent leur parcours e-learning.

La notion de e-learning a donné lieu à de nombreuses définitions (Bostrom, 2003 ; Lahn, 2004 ; Marchand, Lauzon, 2004). Ce constat implique de réaliser un panorama des perspectives existantes et de préciser la conception retenue dans notre recherche (1). Il nécessite également de définir les différentes modalités de la formation en ligne pour resituer le module multimédia d'autoformation dans cet ensemble (2). Un travail de définition du terme de parcours e-learning clôt cet article (3).

1. Proposition d'une définition du e-learning en entreprise

La notion de *e-learning* est vaste (Lahn, 2001). Une revue de littérature sur le domaine permet de relever une multitude de définitions. « *Si quelqu'un est en train d'apprendre en utilisant les technologies de l'information et de la communication (les fameuses TIC), il fait de l'e-learning* » (Département de l'éducation et des compétences du Royaume Uni, traduit par

Lebrun, 2002, p. 19). Favier (2003, p. 112) rejoint cette conception. Il définit en effet le *e-learning* comme « *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 (TIC)* ». Ces deux premières définitions permettent de souligner deux dimensions fondamentales du *e-learning*. La première est le recours aux TIC pour concevoir, mettre à disposition et administrer le *e-learning* auprès des apprenants (Liaw et al., 2007 ; Morrison, 2003). Cet aspect est important car le *e-learning* est souvent rapproché de la formation à distance. Historiquement, l'enseignement à distance ne s'est cependant pas toujours appuyé sur les TIC pour diffuser des contenus d'enseignement, comme le soulignent Wood et al. (2008, p. 47) : « *Traditionally, distance education involved course work by correspondence.* »

La seconde dimension renvoie à la finalité du *e-learning* : l'apprentissage. La définition de Mayer (2003, p.432) permet de mettre l'accent sur le caractère multimédia du *e-learning* : « *a combination of content and instructional methods delivered by media elements such as words and graphics on a computer intended to build job-transferable knowledge and skills linked to individual learning goals or organizational performance* ». Cette approche peut être complétée par la définition du Petit Larousse (2005, p. 715) sur le multimédia : « *ensemble de techniques et de produits qui permettent l'utilisation simultanée et interactive de plusieurs modes de représentation de l'information (textes, sons, images fixes ou animées)* ». Le recours aux TIC peut donc être précisé par son caractère multimédia (Kidd, 2005). Concernant l'apprentissage, cette finalité est souvent exprimée de différentes manières : acquisition de connaissances (Liaw et al., 2007), amélioration des compétences ou encore des habilités (Marchand, Lauzon, 2004). Ces deux dimensions, TIC et apprentissage, constituent des points de convergence des définitions établies dans la littérature (Baujard, 2007). La définition de Marchand et Lauzon (2004, p. 59) confirme l'applicabilité de ces approches au contexte de l'entreprise : « *ce terme (le e-learning) désigne de façon globale l'usage des technologies pour l'apprentissage des salariés* ».

D'autres définitions reprenant les notions centrales de TIC et d'apprentissage sont présentées dans le tableau 1 à titre d'exemple.

Tableau 1 Définitions du *e-learning* autour des notions de TIC et d'apprentissage

DEFINITIONS	AUTEURS
« La e-formation recouvre l'ensemble des formules d'apprentissage assisté par ordinateur conçues pour être utilisées sur un réseau internet, intranet ou extranet. »	Roussel (2001, pp. 4) ¹
« E-learning is the Internet-enabled learning. »	Gunasekaran et al. (2002, p. 46) ²
« The appropriate application of the Internet to support the delivery of learning, skills and knowledge in a holistic approach not limited to particular courses, technologies, or infrastructures. »	Henry (2001, p. 249) ³

Source : auteurs

La diversité des contextes dans lesquels est déployé le *e-learning* permet, selon nous, de comprendre les divergences de définition de la formation en ligne. Ainsi, l'enseignement supérieur ne présente pas les mêmes enjeux et le même mode d'organisation que la formation en entreprise (Bernardin, 2006). Il est nécessaire de prendre en compte les spécificités des définitions en entreprise dans le cadre de cette recherche. Un ensemble de définitions appliquées au contexte spécifique de l'entreprise qualifie le *e-learning* de « média de formation » (DeRouin et al., 2005), de « méthode de formation en entreprise » (Dagada, Sesemane, 2004), d'« ensemble de modalités de formation » (Welsh et al., 2003). Le *e-learning* constitue dans ce cadre un « ensemble d'activités visant un apprentissage dans le cadre de la formation en entreprise » (Welle-Strand, Thune, 2003, p. 186). Le *e-learning* peut alors être conçu comme une modalité de formation spécifique au même titre que le coaching, la formation en présentiel, le tutorat... (Berbaum, 1982 ; Donnadiou et al., 1998 ; Guerrero, 1998). Sur cet aspect, Ettinger et al. (2006), Welle-Strand et Thune (2003) et Welsh et al. (2003) ont indiqué que le *e-learning* ne constitue pas une modalité, mais un ensemble de modalités. Nous retenons pour la suite de ce travail que le *e-learning* peut être défini de manière générique comme un ensemble de modalités de formation. Par souci d'exhaustivité, il est nécessaire d'indiquer également que le *e-learning* en entreprise peut être utilisé dans d'autres cadres que celui de la formation des salariés. Dagada et Sesemane (2004) et Baujard (2008) soulignent le recours au *e-learning* comme outil de formation des clients externes aux produits et/ou services proposés par l'entreprise. Fillol (2006) évoque pour sa part un contexte

¹ Roussel P., 2001, Pour un développement de la e-formation, dans le prolongement du e-management, Note n°354, LIRHE, pp. 1-13

² Gunasekaran A. et al., 2002, "E-learning: research and applications", *Industrial and Commercial Training*, vol. 34, 2, pp. 44-54

³ Henry P., 2001, "E-learning technology, content and services", *Education + Training*, vol. 43, 4/5, pp. 249-255

plus large d'utilisation du *e-learning* comme système de gestion de la connaissance.

Le tableau 2 propose d'autres définitions appliquées au contexte spécifique de la formation en entreprise à titre d'exemple.

Tableau 2 Définitions du *e-learning* appliquées à la formation en entreprise

DEFINITIONS	AUTEURS
« <i>Training and competence development activities based on computers and the Internet.</i> »	Comacchio, Scapolan (2004, p. 315) ⁴
« [...] <i>a training corporate method.</i> »	Dagada, Sesemane, (2004, p. 1) ⁵

Source : auteurs

Le *e-learning* en entreprise peut être finalement défini sous sa forme générique comme un ensemble de modalités de formation. Ces modalités présentent en commun le fait de s'appuyer sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour concevoir et diffuser des informations sous un format multimédia. Ces contenus ont pour but de permettre un apprentissage. La définition retenue dans ce travail, au regard des différents éléments évoqués précédemment, est la suivante : **ensemble de modalités multimédias de formation en ligne qui visent à permettre des apprentissages spécifiques** (Bondarouk, Ruël, 2010 ; Clark, Mayer 2008 ; DeRouin et al., 2005 ; Drillon, 2002 ; Favier, 2003 ; Salas et al., 2002).

2. Présentation des différentes modalités du *e-learning*

Kalika (2001), Marchand et Lauzon (2004) et Servage (2005) soulignent la diversité des modalités utilisées dans les entreprises. « *As a training medium, e-learning is a powerful tool for delivering many and varied instructional technologies and methods. For example, e-learning can be used to present online lectures through the use of live stream audio and video technology, textual materials in the form of electronic PowerPoint slides, and discussions through the use of message boards and chatrooms* » (DeRouin et al., 2005, p. 921). L'enjeu de cette sous-section est dès lors d'exposer les différentes modalités du *e-learning*.

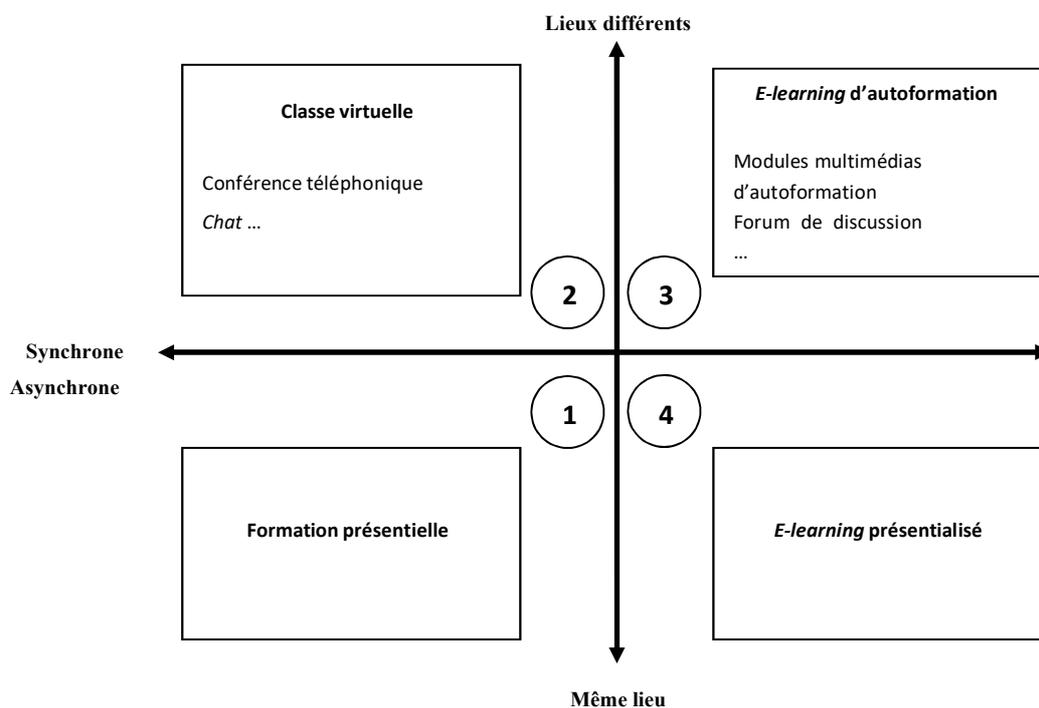
Il est alors possible de se baser sur une matrice fréquemment utilisée dans la littérature (Spalanzani, Filippi, 2004). Elle différencie les modalités *e-learning* selon les axes du temps et de l'espace (Bostrom, 2003 ; Collis, 2003 ; Favier, 2003). Le temps est caractérisé selon

⁴ Comacchio A., Scapolan A., 2004, "The adoption process of corporate e-learning in Italy", *Education + training*, vol. 46, 6/7, pp. 315-325

⁵ Dagada R., Sesemane M. J., 2004, "Where e-learning and business connect – South African corporate experience", World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education (ELEARN), Washington

deux modes : synchrone ou asynchrone (Cappel, Hayen, 2004 ; McCarthy, Hawking, 2004). Le mode synchrone se produit lorsque le contenu de formation dispensé par le formateur est suivi en temps réel par les apprenants (Montgomery, Wynkoop, 2002). Il y a une interaction directe entre l'ensemble des protagonistes (Favier, 2003). En mode asynchrone, les apprenants suivent le contenu de formation après que celui-ci ait été réalisé par le formateur (Mackay, Stockport, 2006 ; Montgomery, Wynkoop, 2002). Il n'y a alors pas d'interaction directe entre l'ensemble des participants (Favier, 2003). L'axe de l'espace recouvre deux modes : présentiel ou à distance. Dans une configuration présentielle, les apprenants et le formateur sont sur le même lieu. Dans le second cas, les différents protagonistes sont localisés sur des sites différents (Montgomery, Wynkoop, 2002). Ces deux axes permettent de définir les contours de quatre catégories de modalités *e-learning*. Dans un souci de clarté, cette matrice, adaptée de Spalanzani et Filippi (2004), est présentée dans le schéma 1 et explicitée juste après.

Schéma 1 Matrice⁶ des différentes modalités du e-learning suivant les axes du temps et de l'espace



Source : auteurs

La première catégorie est dénommée « présentielle » (1). Le formateur, présent sur le même

⁶ Spalanzani A., Filippi L., 2004, « E-learning et innovation organisationnelle : éléments de réflexion autour d'une expérience développée dans le milieu universitaire », Systèmes d'Information et Management, vol. 9, 4, pp. 63-77.

lieu que les salariés, dispense en temps réel une ou plusieurs séquences de cours (Spalanzani, Filippi, 2004). Elle correspond à la « forme traditionnelle » de la formation dispensée en entreprise. Cette catégorie ne correspond pas réellement à une forme de *e-learning*. Elle sert néanmoins de point de repère et permet de situer les différentes catégories de modalités *e-learning*.

La deuxième catégorie correspond à la classe virtuelle (2). Un formateur dispense à distance un cours en temps réel à des apprenants localisés sur des lieux différents (Spalanzani, Filippi, 2004). Un logiciel de visioconférence permet de diffuser le son, l'image ainsi que les supports utilisés par le formateur à l'ensemble des participants, le tout à distance (Ibid.). La conférence téléphonique entre aussi dans cette catégorie. Un formateur en anglais peut par exemple échanger à distance avec un apprenant pour lui permettre de pratiquer son anglais. Les deux protagonistes sont sur des lieux différents, mais interagissent de manière simultanée. Un logiciel de conférences téléphoniques rend possible cette interaction (Spanlazzani, Filippi, 2004). Enfin, le *chat* appartient également à cette catégorie. Il repose sur l'interaction en temps réel d'un formateur et d'un apprenant *via* l'envoi et la réception de messages écrits diffusés de manière instantanée (Conole et al., 2004).

La troisième catégorie, asynchrone et à distance (3), est plus floue dans la manière dont les auteurs la nomment. Spanlazzani, Filippi (2004) évoquent les plates-formes *e-learning* pour qualifier cette catégorie. Van Dam (2004), Cappel et Hayen (2004) parlent « *d'apprentissage à son rythme* », et Comacchio et Scapolan (2004) « *d'apprentissage autodirigé* ». Favier (2003) reprend deux termes : « *plates-formes e-learning* » et « *autoformation* ». D'une manière globale, les différentes modalités de *e-learning* susceptibles de correspondre à cette catégorie présentent en commun le fait de permettre à des apprenants de suivre des contenus de formation à distance, à leur rythme et en temps différé. La notion d'autoformation est centrale. Nous qualifierons cette catégorie dans la suite de ce travail de « *e-learning d'autoformation* ». Ces contenus peuvent correspondre à des modules multimédias d'autoformation, des fichiers PDF, des fichiers PowerPoint, des fichiers sons, des pages HTML (Mayer, 2003) ou des jeux de simulation en ligne. La modalité « *module multimédia d'autoformation* » nous intéresse plus particulièrement. En outre, elle constitue, selon l'étude du Préau 2008⁷, la modalité la plus répandue de *e-learning* dans les entreprises depuis le

⁷ Le Préau est l'organisme de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris en charge de la veille et du développement du *e-learning*. Cet organisme réalise depuis 2001 une étude sur l'utilisation du *e-learning* par

développement de la formation en ligne. Un module correspond dans sa définition générique à un ensemble de séquences pédagogiques portant sur un thème (Raynal, Rieunier, 2005). Ces séquences sont basées sur des contenus pédagogiques multimédias, c'est-à-dire par l'intégration de multiples modalités de présentation de l'information incluant le texte, le son, les images, les graphiques, les films, la vidéo et des animations grâce à l'utilisation de technologies digitales basées sur des micro-processeurs (Mayer, 2003). Au regard de ces éléments, la définition de la modalité « *module multimédia d'autoformation* » retenue pour ce travail est la suivante : présentation séquencée d'informations sur un thème, sous forme d'images, de mots et de sons numérisés. Ces contenus sont diffusés *via* le réseau Internet ou Intranet de l'entreprise (Mayer, 2003).

La quatrième et dernière catégorie correspond dans certaines études au « *centre de ressources* » (Favier, 2003 ; Spanlalani, Filippi, 2004). Pour Favier (2003, p. 57), le centre de ressources « *permet aux apprenants d'obtenir dans un même lieu des ressources pédagogiques diverses à tout moment* ». Ces ressources pédagogiques peuvent correspondre à des livres, des études, des cahiers d'exercices, mais également à des modules multimédias d'autoformation accessibles depuis une plate-forme *e-learning* (Wang, 2002) ; le tout par un ordinateur disponible dans une salle dédiée et en présence d'un tuteur. Bernardin (2006) qualifie cette situation de « *e-learning* présentialisé », terme retenu dans la suite de ce travail.

3. Proposition d'une définition de la notion de parcours e-learning

Les deux sous-sections précédentes nous ont permis de préciser le terme de *e-learning* ainsi que ses différentes modalités. Il est important d'explicitier à ce stade la notion de parcours *e-learning* afin de compléter le travail de clarification du champ de la formation en ligne. Elle est évoquée dans certains travaux relatifs au *e-learning* (Dam 2004 ; Favier, 2003 ; Mottay, 2005 ; Roussel, 2001), mais n'a pas fait à notre connaissance l'objet d'une définition précise.

Un parcours est « *un ensemble cohérent d'unités d'enseignement définies par les équipes de formation* »⁸. Pour Perrenoud (1993), c'est « *une suite singulière d'expériences formatrices* ». Ces deux définitions soulignent une série d'expériences formatrices pour caractériser la notion de parcours. Dans le domaine de la formation, il est souvent fait référence à la notion de module pédagogique. Raynal et Rieunier (2005, p. 234) en proposent la définition suivante

les entreprises en France. Le questionnaire de 2008 a été administré auprès de 1 742 entreprises de plus de 50 salariés.

⁸ Définition sur le site de l'USTL de l'Université de Lille, accédée le 16 août 2007 : <http://ustl1.univ-lille1.fr/projetUstl/universite/lmd/lexique.html>.

: « au sens général, un module est un élément ayant une fonction spécifique, « élémentaire » dans un ensemble relativement complexe ».

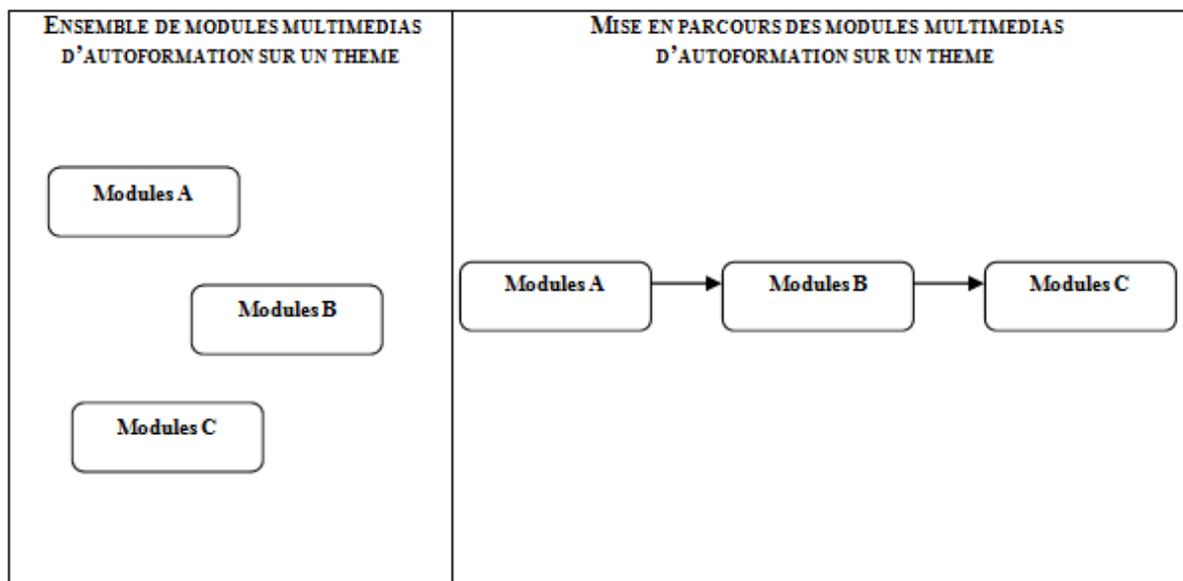
Ils précisent qu'un module pédagogique est « soit un ensemble de situations d'enseignement-apprentissage, conçues et organisées pour atteindre un objectif précis et limité à un contenu relativement restreint, traitable en quelques heures [...] soit un ensemble de situations d'enseignement-apprentissage de durée nettement plus longue : semaine, trimestre, année... ». Les différents aspects couverts par les définitions de ces auteurs permettent de retrouver la notion « d'expériences formatrices » employée par Perrenoud (1993). Au regard de l'ensemble de ces définitions, un parcours est défini à ce stade comme un ensemble de modules pédagogiques organisés dans le temps pour favoriser l'apprentissage des salariés.

Les recherches sur le *e-learning* mettent en avant différents modules pédagogiques employés dans les parcours *e-learning*. Favier (2003) et Mottay (2005) font référence au test initial pour vérifier les pré-requis des apprenants. Roussel (2001, p. 4) ajoute qu'« il s'agit d'orienter le futur apprenant vers les modules de formation qui correspondent à ses besoins ». Lau (2002) cite le test final pour mesurer la rétention et la compréhension des apprenants (Lau, 2002). Roussel (2001) ajoute les exercices de mise en pratique et les séquences de communication synchrone et asynchrone. Spalanzani, Filippi, (2004) et Roussel (Ibid.) font référence aux séquences de formation en présentiel. Les modules pédagogiques d'un parcours *e-learning* peuvent ainsi être de nature différente.

Prat (2008) conçoit en effet un parcours *e-learning* comme un « ensemble de modules multimédias portant sur un thème » (Prat, 2008, p. 17). L'enjeu est d'organiser un parcours logique de progression basé sur plusieurs modules multimédias, en vue de favoriser l'apprentissage (Lytras, 2002 ; Mingasson, 2002). Nous proposons à partir de cette base la définition suivante d'un parcours *e-learning* dans le cadre de cette recherche : un ou plusieurs module(s) d'autoformation portant sur un thème spécifique de formation (Prat, 2008).

Le schéma 2 propose un exemple du principe de la mise en parcours de modules multimédias d'autoformation sur un thème.

Schéma 2^o Exemple d'un parcours e-learning



Source : auteurs

Conclusion

Au regard des différents éléments abordés dans les pages précédentes, le e-learning peut être défini de manière générique comme un ensemble de modalités multimédias de formation en ligne. Ainsi, cette notion recouvre des modalités différentes comme les classes virtuelles, les modules multimédias d'autoformation, les forums de discussion, ou encore les jeux de simulation.

La modalité étudiée dans cette recherche est le module multimédia d'autoformation. Elle représente en effet, selon la dernière étude du Préau en 2008, la modalité la plus utilisée dans les entreprises. En outre, elle est historiquement la modalité qui s'est développée le plus tôt.

Le module multimédia d'autoformation est défini dans cette recherche comme une présentation séquencée d'informations sur un thème, sous forme d'images, de mots et de sons numérisés. Ces contenus sont diffusés via Internet et/ou l'intranet et/ou extranet de l'entreprise (Mayer, 2003).

Un parcours e-learning est enfin défini dans ce travail de recherche comme un ou plusieurs module(s) d'autoformation portant sur un thème spécifique de formation (Prat, 2008).

⁹ Prat M., 2008, E-learning. Réussir un projet : pédagogie, méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation, Editions ENI

BIBLIOGRAPHIE

Baudoin E. 2010 «Facteurs de suivi et apprentissages individuels des salariés dans des parcours e-learning ». Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Baujard C., 2007, « Management de la formation e-learning des entreprises », Revue Française de Gestion, vol. 177, pp. 21-34

Baujard C., 2008, Stratégie e-learning, Hermes Lavoisier

Berbaum J., 1982, Etude systémique des actions de formation, Presses Universitaires de France

Bernardin E., 2006, « Efficacité de l'e-learning en entreprise : comparaison de deux environnements d'apprentissage chez Air France ». Thèse en sciences de gestion, Université de Nantes

Bondarouk T., Ruel H., 2010, "Dynamics of e-learning: theoretical and practical perspectives Introduction to special issue", International journal of training and development, vol. 14, 3, pp. 149-154

Bostrom R.P., 2003, "E-learning: facilitating learning through technology", World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education (ELEARN), Washington DC, USA

Cappel J. J., Hayen R. L., 2004, "Evaluating e-learning: a case study", Journal of Computer Information Systems, vol. 44, 4, pp. 49-56

Clark R. C., Mayer R.E., 2008, E-learning and the science of multimedia learning, second edition, Pfeiffer

Collis B., 2003, "E-learning: what can the corporate sector and higher ed learn from each other?", World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education (ELEARN), University of Twente, Netherlands

Comacchio A., Scapolan A., 2004, "The adoption process of corporate e-learning in Italy", Education + training, vol. 46, 6/7, pp. 315-325

"Conole G. et al., 2004, "Mapping pedagogy and tools for effective learning design", Computers and Education, vol. 43, pp. 17-33"

Dagada R., Sesemane M. J., 2004, "Where e-learning and business connect – South African corporate experience", World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education (ELEARN), Washington

Derouin R. E. et al., 2005, "E-learning in organizations", Journal of Management Information Systems, vol. 31, 6, pp. 920-940



- Donnadieu B. et al., 1998, Les théories de l'apprentissage, InterEditions, Masson, Paris
- Drillon D., 2002, « Transformation et rupture dans l'enseignement supérieur ? De l'enseignement traditionnel vers le "e-learning" », Gestion 2000, pp. 263-280
- "Ettinger A. et al., 2006, "E-learner experiences: what is the future for e-learning?", Industrial & Commercial Training, vol. 38, 4, pp. 208-212"
- "Favier M., 2003, « Des questions autour du e-learning », dans Caron-Fasan M-L., Lesca N. (Eds), Présent et Futurs des systèmes d'information, Presses Universitaires de Grenoble, pp. 111- 151"
- Fillol C., 2006, « L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Etudes de cas chez EDF », Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine
- Guerrero S., 1998, « Les conditions de l'efficacité des actions de formation continue: le cas du personnel ouvrier », Thèse en sciences de gestion, Université de Toulouse 1
- Kalika M., 2001, Le e-learning et la formation continue au management, FNEGE
- Kidd, T., 2005, "Analysis of the return on investment for e-learning and multimedia in adult learning and training in the business and industry environment", World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education (ELEARN), University of Houston, USA
- Lahn L. C., 2004, "Dilemmas in the development of e-learning at work", Journal of Workplace Learning, vol. 16, 8, pp. 466-478
- Lau T., 2002, "Developing, delivering and managing a legal compliance e-learning courseware in a corporate environment", World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education (ELEARN), Montreal
- Lebrun M., 2002, E-learning pour enseigner et apprendre, Academia Bruylant
- Liaw S.-S. et al., 2007, "An activity-theoretical approach to investigate learner's factors toward e-learning systems", Computers in Human Behavior, vol. 23, pp. 1906-1920
- Lytras M. D., 2002, "E-learning pedagogy: The reveal of value adding learning processes. Definitions and implications for dynamic learning content delivery", World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education, Montreal
- Mackay S., Stockport G. J., 2006, "Blended learning, classroom and e-Learning", The Business Review, vol. 5, 1, pp. 82-89
- Marchand L., Lauzon N., 2004, « L'apprentissage en ligne en milieu manufacturier : une valeur ajoutée ? », Gestion, vol. 29, 1, pp. 59-68
- Mayer R. E., 2003, Multimedia Learning, Cambridge University Press



McCarthy B., Hawking P., 2004, "ERP e-learning: If you can't take Mohammed to the classroom, take the classroom to Mohammed", Australasian Conference on Information Systems, Australia

Mingasson M., 2002, Le guide du e-learning. L'organisation apprenante, Editions d'Organisation

Montgomery K., Wynkoop M., 2002, "Stories from the frontline: lessons learned in two corporate e-learning initiatives", World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications (EDMEDIA), Denver, Colorado, USA

Morrison D., 2003, E-learning strategies. How to get implementation and delivery right first time, Wiley

Mottay D., 2005, « Le pilotage d'un dispositif de e-learning : un enjeu pour la e-RH », dans Kalika M. et al. (Ed.), e-RH : réalités managériales, Vuibert, pp. 207-222

Philippe Perrenoud P., 1993, « l'individualisation des parcours de formation : peurs à dépasser et maîtrises à construire », in Bautier É., Berbaum J. Meirieu Ph. (Dir.), Individualiser les parcours de formation, Lyon, Association des enseignants-chercheurs en sciences de l'éducation (AESCÉ), pp. 145-182

Prat M., 2008, E-learning. Réussir un projet : pédagogie, méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation, Editions ENI

Raynal F., Rieunier A., 2005, Pédagogie : dictionnaire des concepts clés : Apprentissages, formation, psychologie cognitive, cinquième édition, ESF Editeur

Roussel P., 2001, Pour un développement de la e-formation, dans le prolongement du e-management, Note n°354, LIRHE, pp. 1-13

Salas E. et al., 2002, "Emerging themes in distance learning research and practice: some food for thought", International Journal of Management Reviews, vol. 4, 2, pp.135-154

"Servage L., 2005, "Strategizing for workplace e-learning: some critical considerations", Journal of Workplace Learning, vol. 17, 5/6, pp. 304-317"

Spalanzani A., Filippi L., 2004, « E-learning et innovation organisationnelle : éléments de réflexion autour d'une expérience développée dans le milieu universitaire », Systèmes d'Information et Management, vol. 9, 4, pp. 63-77.

"Wang F.-K., 2002, "Designing a case-based e-learning system: what, how and why", Journal of Workplace Learning, vol. 14, 1, pp. 29-42"

Welle-Strand A., Thune T., 2003, "E-learning policies, practices and challenges in two Norwegian organizations", Evaluation and Program Planning, vol. 26, 2, pp. 185-192



Welsh E. T. et al., 2003, “E-learning: emerging uses, empirical results and future directions”,
International Journal of Training and Development, vol. 7, 4, pp. 245-258

Wood N.T. et al., 2008, “Welcome To The Matrix : E-learning Gets a Second Life”,
Marketing Education Review, vol. 18, 2, pp. 47-52.