

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE – Koléa

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion**

Option : Management & Organisation des Entreprises

Thème :

Le développement des compétences par l'apprentissage en ligne

Cas : e-learning d'Algérie Poste

Présenté par :

KAHIA Sonia

BAHRIA Sara

Encadré par :

Dr. BELAIDI Abdelaziz

Maître de conférences « A » - ESC Koléa

Etablissement de stage : Direction générale d'Algérie poste Alger

Durée du stage : Du 09/04/2017 au 10/05/2017

Année universitaire 2016 - 2017

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

Mes parents : Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Mes frères Amine et Imed et ma sœur Nélia qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

A mes chers Oncle Ahmed et Mouloud ;

A tous mes cousins : Asma, Anis, Karim, Samy, Anais, alaa et ryma ;

A mes chers grands-parents qui m'ont vraiment soutenu ;

A mon fiancé : Yacine ;

A mes tantes : Lamia, Louiza et ma chère tante Fatiha qu'Allah l'accueille en son vaste paradis ;

A mes amies : Mouna, Yasmine, Sabrina, Sara et Sonia.

Et à toute la famille Bahria

A monsieur BELAIDI : qui n'a pas cessé de nous encourager et nous conseiller. Cette humble dédicace ne saurait exprimer notre grand respect et notre profonde estime.

Sara

DEDICACE

Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance...

C'est tout simplement que je dédie cette thèse de master :

A ma tendre Mère : tu représentes pour moi la source de tendresse et l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leurs vies et leurs études.

A mon très cher Père : Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'avais toujours pour toi. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour notre éducation et notre bien-être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour notre éducation et notre formation le long de ces années.

A mon cher oncle Nacer: vous étiez un oncle, un ami, un second père pour moi qu'ALLAH t'accueille dans ses vastes paradis.

A mes très chères sœurs : Sara et Manel.

A mon cher frère : Lyes.

A Ma chère tante Linda : Merci de m'avoir accueilli pendant les 3ans d'études vous étiez une seconde maman pour moi.

A mes amis : Kenza, Sana et Sara, Abd elrezzak

A mes cousines : Salma, Yasmine et Lilya

A monsieur BELAIDI : qui n'a pas cessé de nous encourager et nous conseiller. Cette humble dédicace ne saurait exprimer notre grand respect et notre profonde estime.

A tous ceux qui me sont chers et que j'ai omis de citer.

Sonia

Remerciements

Nos premières pensées vont à notre encadreur, que nous remercions de tout cœur. Merci de nous avoir soutenu, guidé et encouragé tout au long de ce mémoire. Merci pour la confiance accordée, de nous avoir toujours écouté.

Sa grande connaissance dans le domaine, ainsi que son expérience, ont joué un rôle important dans la conception de ce travail.

Notre gratitude va aux personnes qui ont consacré une part significative de leur temps pour nous aider, Cette gratitude s'adresse tout particulièrement à : madame BOUCHEMLA et monsieur BENMERIEM.

Mais avant tout, merci à nos familles, sans qui nous n'aurons sans doute jamais eu le courage ni l'énergie de finir ce travail. Merci à nos amis pour tous ces encouragements, leurs relectures et leurs paroles rassurantes dans mes moments de doute.

Liste des abréviations

- **CEO:** Chief Executive Officer
- **DRH:** Direction des Ressources Humaines
- **ERP:** Enterprise Resource Planning
- **FRH:** La Fonction des Ressources Humaines
- **GRH:** Gestion des Ressources humaines
- **LSRH:** Le libre-service ressources humaines
- **MOOC:** massive open online course en anglais
- **NTIC:** Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- **QCM:** Un Questionnaire à Choix Multiples
- **RH:** Ressources Humaines
- **SIRH:** Système d'information des Ressources Humaines
- **TIC:** les Technologies de l'Information et de la Communication
- **UML :** Unified Modeling Language

Liste des figures

Figure N°	Intitulé	Page
1-1	Diagramme UML de l'ontologie des acteurs (intervenants)	20
1-2	Découpage des connaissances du domaine d'enseignement	21
1-3	Diagramme UML de l'ontologie des ressources pédagogiques	23
3-1	Organigramme de la Direction Générale d'Algérie Poste	58
3-2	Organigramme de la Direction de la Normalisation et la Qualité	60
3-3	Répartition de l'échantillon selon la variable sexe	68
3-4	Répartition de l'échantillon selon la variable années d'expérience	69
3-5	Répartition de l'échantillon selon la variable statut	70
3-6	Evaluation du e-learning par rapport au contenu	71
3-7	Evaluation du e-learning par rapport à l'accompagnement durant la formation	72
3-8	Evaluation de la formation e-learning (critère évaluation)	73
3-9	La fonctionnalité de la plate-forme e-learning d'Algérie Poste	75
3-10	Les difficultés techniques rencontrées lors d'une formation e-learning	76
3-11	Adaptation de la formation e-learning aux besoins des employés	77
3-12	Le développement de nouvelles compétences par la formation e-learning	78
3-13	Impact de la formation e-learning sur la performance des employés	79
3-14	La pratique des connaissances acquises lors d'une formation e-learning	81
3-15	La relation entre l'e-learning et la formation classique	82
3-16	L'efficacité de la formation e-learning par rapport à l'ancienne méthode	83

Liste des tableaux

Tableau N°	Intitulé	Page
3/1	Algérie poste en chiffres	60
3/2	Répartition de l'échantillon selon la variable sexe	68
3/3	Répartition de l'échantillon selon la variable statut	69
3/4	Répartition de l'échantillon selon la variable années d'expériences	70
3/5	Evaluation du e-learning par rapport au contenu	71
3/6	Evaluation du e-learning par rapport à l'accompagnement durant la formation	72
3/7	Evaluation de la formation e-learning (critère évaluation)	73
3/8	La fonctionnalité de la plate-forme e-learning d'Algérie Poste	74
3/9	Les difficultés techniques rencontrées lors d'une formation e- learning	76
3/10	Adaptation de la formation e-learning aux besoins des employés	77
3/11	Le développement de nouvelles compétences par la formation e- learning	78
3/12	Impact de la formation e-learning sur la performance des employés	79
3/13	La pratique des connaissances acquises lors d'une formation e- learning	80
3/14	La relation entre l'e-learning et la formation classique	82
3/15	L'efficacité de la formation e-learning par rapport à l'ancienne méthode	83

Résumé

Dans la gestion de toute organisation, outre les ressources matérielles, financières et informationnelles, les ressources humaines occupent une place importante, en raison de leur impact sur le fonctionnement générale de l'entreprise. Les compétences quant à elles, constituent des ressources pour l'entreprise, ce sont des actifs immatériels, indispensables au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise.

Le développement des compétences est souvent cité parmi les enjeux stratégiques de ces prochaines années. S'assurer l'efficacité des actions de développement des compétences revient à piloter le processus de développement des compétences, dont la formation en est une composante.

L'application des technologies de l'information et de la communication au domaine de la formation a conduit à la création d'une nouvelle réalité appelée e-learning ou formation en ligne. Donc, la formation en ligne constitue le moyen le plus approprié pour développer les compétences des entreprises qui représentent un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée. Le présent travail de recherche a pour objet de desceller l'impact de la formation en ligne « e-learning » dans le processus de développement des compétences des employés de l'entreprise étatique ALGERIE POSTE, à travers une étude quantitative (enquête par questionnaire).

Mots-clés :

Ressource humaines, développement des compétences, formation, technologies de l'information et de la communication, e-learning, ALGERIE POSTE.

المخلص

في إدارة أي مؤسسة، بالإضافة إلى الموارد المادية و المالية، الموارد البشرية تلعب دورا هاما، لما لها من تأثير على عمل الشركة. في الوقت نفسه، المهارات تعتبر موارد للمؤسسة، كما تصنف من ضمن الأصول غير الملموسة، التي لا غنى عنها لحسن سير وتطور المؤسسة.

كما تعتبر تنمية المهارات من بين التحديات الاستراتيجية للسنوات المقبلة. ضمان فعالية أنشطة تنمية المهارات يعود لقيادة عملية تنمية المهارات، بحيث ان التدريب هو عنصر فيها.

أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التدريب الى خلق واقع جديد يسمى التعلم الإلكتروني والتدريب عبر الإنترنت. لذا فإن التدريب عبر الإنترنت هو الأكثر مناسبة لتطوير المهارات، حيث يمثل استثمارا مثمرا ووسيلة لخلق القيمة. العمل البحثي المقدم يبرز تأثير التعليم الإلكتروني في عملية تنمية المهارات لموظفين المؤسسة العمومية بريد الجزائر، من خلال الدراسة الكمية (الاستبيان).

المصطلحات الأساسية:

الموارد البشرية، تنمية المهارات، التدريب، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التعلم الإلكتروني، بريد الجزائر.

Sommaire

Introduction générale.....	A
<u>Chapitre 01</u> : La formation en entreprise et l'apprentissage en ligne.....	1
Introduction.....	1
<u>Section 01</u> : La formation dans l'entreprise.....	2
<u>Section 02</u> : L'apprentissage en ligne «e-learning».....	11
Conclusion.....	28
<u>Chapitre 02</u> : L'apport de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise.....	29
Introduction.....	29
<u>Section 01</u> : Le développement des compétences dans l'entreprise.....	30
<u>Section 02</u> : Le développement des compétences par l'apprentissage en ligne.....	40
Conclusion.....	53
<u>Chapitre 03</u> : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences au niveau d'Algérie Poste	54
Introduction.....	54
<u>Section 01</u> : Présentation de l'organisme d'accueil.....	54
<u>Section 2</u> : Méthodologie de l'enquête.....	64
<u>Section 3</u> : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences du personnel « cas Algérie poste ».....	68
Conclusion.....	85
Conclusion générale.....	87

Introduction Générale

Introduction générale :

Lorsqu'il s'agit d'entreprendre des études, la majorité des gens pensent tout de suite à l'école, apparemment incontournable. Ils s'y voient assis dans une classe en face d'un enseignant ou d'une enseignante. Mais si, pour mille et une raisons, une personne ne peut pas ou ne souhaite pas fréquenter un établissement scolaire, doit-elle renoncer à tout projet d'études ?

Il existe en effet une solution de rechange à l'enseignement traditionnel. Or, parce qu'elle n'est pas le mode d'enseignement prédominant, peut être les gens la connaissent mal. Et parce qu'ils la connaissent mal, ils ont parfois tendance à s'en méfier, à la sous-estimer. Il suffit pourtant de s'y intéresser un peu pour en découvrir toute la pertinence et l'efficacité. L'apprentissage en ligne permet d'acquérir tous les connaissances et de développer des habiletés sans avoir à fréquenter un établissement d'enseignement¹.

Depuis 1998, avec la généralisation d'Internet, l'impact des nouvelles technologies de l'information et de communication sur les activités de développement des compétences et des connaissances s'amplifie. Ce mouvement est moins rapide en Algérie que dans les autres pays maghrébins et européens².

Les responsables de formation au sein d'une entreprise sont donc face à des objectifs de plus en plus complexes, des contraintes de plus en plus fortes et des modalités de formation de plus en plus nombreuses. Et, étant à la recherche d'un modèle pédagogique qui offre la juste formation au juste moment pour chacun, selon les niveaux et les modes d'apprentissage préférés, le e-learning ou l'apprentissage en ligne via les réseaux internet, intranet et les supports magnétiques, est considérée comme une des solutions pour faire face aux exigences, présente des enjeux importants pour les différents acteurs (apprenants, formateurs, entreprises et pouvoirs publics) et permettrait à partir d'une meilleure compréhension des conditions de

¹ Cité par CLIFAD, « La formation à distance vue de près », URL : clifad.qc.ca/upload/files/fad-vue-de-pres_99.pdf.

² BOUDEFLA Amine, « Vers une Méthode pour la Mise en Place de Dispositifs E-learning », mémoire Pour l'obtention du diplôme de Magister en Informatique, Faculté des Sciences Département d'Informatique, Telemcen, 2011, URL : dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/.../Mise-en-Place-de-Dispositifs-E-learning.pdf.

l'utilisation du e-learning, d'orienter les stratégies futures, car le succès de l'e-learning dépendra de la satisfaction des apprenants et des avantages qu'ils en retireront³.

Le e-learning exige des conditions particulières pour assurer son succès et sa rentabilité. Des éléments tels que la clientèle cible, le roulement du personnel, le sujet de la formation, la culture d'entreprise et le nombre d'employés à former sont autant de facteurs qu'il faut considérer avant de s'engager dans un processus d'implantation du e-learning. De même que l'aspect financier et la plateforme technique à utiliser dans une telle formation⁴.

Notre étude s'articule autour de la formation des ressources humaines et en particulier l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le domaine de la formation. Le thème choisi s'intitule : **Le développement des compétences par l'apprentissage en ligne.**

Nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

Quel est l'impact du e-learning sur le développement des compétences au sein d'une entreprise algériennes, cas d'Algérie Poste?

Pour mieux répondre à cette problématique, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les opportunités nouvelles qu'offrent les technologies modernes en matière de formation ?
- Quelles sont les enjeux et démarches du e-learning ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

³ BEN AMMAR-MAMLOUK Zeineb et DHAOUADI Nacef , « E-formation et développement des compétences », La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227), p. 173-182. DOI 10.3917/rsg.226.0173.

⁴ DESCHÊNES MICHEL, « L'UTILISATION DU E-LEARNING POUR LA FORMATION DES EMPLOYÉS DE LA SAQ : ANALYSE DE BESOIN », Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en formation à distance, Université du Québec à Montréal Télé-Université, 2011.

➤ **Hypothèse 01** : Algérie Poste donne une importance primordiale aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans la formation.

➤ **Hypothèse 02** : le e-learning améliore le niveau de compétences de l'employé bénéficiaire.

➤ **Hypothèse 03** : le e-learning n'est pas l'alternative à la formation classique, mais un complément.

L'objectif ultime de notre étude est de répondre aux questions posées pour cela nous essayerons de montrer :

- La place de l'apprentissage en ligne au sein des entreprises modernes
- Démontrer la relation qui existe entre la formation et les compétences

Dans notre travail la démarche descriptive et analytique nous a paru la mieux adaptée.

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan qui contient deux parties (théorique et pratique), trois chapitres comme suit

Le premier chapitre : la formation en entreprise et l'apprentissage en ligne.

Le deuxième chapitre : l'apport de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise.

Le troisième chapitre : étude de cas d'un dispositif e-learning « cas d'Algérie poste».

Le premier chapitre

**La formation en entreprise et l'apprentissage en
ligne.**

Introduction :

Le XIX^{ème} siècle s'ouvre sur des mutations dont il est difficile de mesurer d'ores et déjà l'ampleur pour les entreprises et les salariés ainsi pour la société dans son ensemble.

Les technologies d'information et de communication constituent un facteur d'accélération des échanges commerciaux. Les marchés se mondialisent en même temps qu'ils se segmentent pour fidéliser des clients de plus en plus mobiles. L'entreprise va devoir procéder à des adaptations de plus en plus rapides de sa structure pour être compétitive. Le recours intensif au travail en équipe, la restructuration des niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une plus grande polyvalence conduisent au développement d'organisation apprenante⁵.

La diversité des enjeux (économiques, citoyens, pédagogiques) liés au développement des technologies de l'information et de communication peut sans doute expliquer cet engouement qui s'exprime tant au niveau social que scientifique. L'introduction des technologies éducatives apparaît comme une opportunité pour développer de nouvelles approches pédagogiques visant l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la formation⁶.

L'application des technologies de l'information et de la communication au domaine de la formation a conduit à la création du e-learning. Sommairement décrit comme le mariage du multimédia (le son, l'image, le texte) et de l'internet (la diffusion en ligne, l'interactivité) le e-learning apparaît pour beaucoup comme le second souffle du marché de ces technologies⁷.

⁵ Toullomi AHMAT BEDEI, « L'apport des nouvelles technologies dans la compétitivité de l'entreprise », Université time Tunisie, Master 2 en marketing et force de vente à l'international, 2012.

⁶ Najoua Mohib, « Les TIC : une solution miracle pour le développement des compétences ? », *Questions Vives* [En ligne], Vol.7 n°14 | 2010, mis en ligne le 15 mars 2011, consulté le 26 mars 2017. URL : <http://questionsvives.revues.org/498>.

⁷ Kamal GHSSISS, « l'Informatisation de la gestion des ressources humaines », université Abdelmalek Essaadi , licence en science économiques et gestion, 2008. URL : http://www.memoireonline.com/04/10/3264/m_lInformatisation-de-la-gestion-des-ressources-humaines-10.html.

Section 01 : La formation dans l'entreprise.

1.1. Définition de la formation :

« C'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »⁸

La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.

Définitions données par les spécialistes en gestion du personnel⁹ :

- **Selon Raymond Vatier :** la formation est *« l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiés pour la bonne marche de l'organisation ».*
- **Selon Jean Marie Peretti :** *« la formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants... l'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble des dispositions légales et réglementaires. Elle s'inscrit dans un plan de formation ».*

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur

⁸ Abderrahim DAIFI, « La formation, outil de développement du capital humain », Université Sultan Moulay Slimane Maroc - Licence fondamentale, 2012, URL: http://www.memoireonline.com/11/12/6486/m_La-formation-outil-de-developpement-du-capital-humain5.html.

⁹ Cité par l'école nationale privée de formation professionnelle MEDAV, URL: <http://www.ecole-medav.com/definition-de-la-formation/>.

environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises en TI d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Il faut éviter les périodes de surcharge de travail. L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation, ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation n'est pas le remède à tous les maux. Il est essentiel que l'employé prenne conscience qu'il doit modifier ou développer de nouvelles compétences ou habilités. Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation de manière à favoriser les échanges ouverts¹⁰.

Autre appellations de la formation :

- Développement individuel ;
- Perfectionnement ;
- Recyclage ;
- Apprentissage ;
- Training

¹⁰Abderrahim DAIFI, «La formation, outil de développement du capital humain », Université Sultan Moulay Slimane Maroc - Licence fondamentale, 2012, p85-86, URL : http://www.memoireonline.com/11/12/6486/m_La-formation-outil-de-developpement-du-capital-humain0.html.

1.2. Les objectifs de la formation¹¹ :

Avec l'évolution rapide de l'environnement et des métiers, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable. L'évolution alors des métiers demande un effort d'évolution des compétences techniques de l'organisation de vente voire des mentalités... Marie-Dominique Pujol le confirme bien en disant que « la formation doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier ».

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des RG propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. Sans objectifs clairs le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. Les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise sont :

1.2.1. Objectifs pour l'entreprise :

Le souci majeur de tout chef d'entreprise est de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'actions s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Toutefois, les experts s'accordent à reconnaître que les premières citées constituent la donnée fondamentale. Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leur poste de travail actuel. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performances ou des entretiens de formation.

La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler les différentes sources de conflits.

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises en TI. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

¹¹ Mireille Laurentine TCHAKOUNTE TCHATAT Epse TETSOPGANG ; « formation et développement des compétences » ; Complexe Universitaire Siantou ; Licence Professionnelle ; 2009 ; URL : http://www.memoireonline.com/11/09/2894/m_Formation-et-developpement-des-competences4.html.

- Augmentation de l'efficacité et de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.).
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminés et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- Engendre un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

1.2.2. Objectif pour le salarié :

En général, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement. Elle peut s'effectuer pendant la période d'essai. La formation au poste de travail est en général assurée par la hiérarchie. Certaines entreprises organisent des formations communes pour tous les nouveaux salariés, dans le domaine de la communication ou du produit, des services commercialisés ou dans celui de l'organisation.

Le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment.

L'ouverture sur d'autres horizons et d'autres comportements reste également un autre atout de la formation. La formation inter-entreprise, (c'est-à-dire avec des personnes appartenant à des entreprises différentes, mais exerçant des fonctions comparables), peut améliorer les compétences individuelles par un échange d'expériences (relations transversales).

La formation est aussi un facilitateur d'échange d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société (relations verticales et horizontales).

- Accroître l'estime de soi chez chaque employé.

- Aides au développement de la prévention et la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans les nouvelles organisations.
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail.
- Aider l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à l'autre emploi exigeant des compétences différentes.

1.3. Les types de la formation en entreprise¹² :

1.3.1. Formation initiale : Toute formation sanctionnée par un diplôme ou un titre ouvrant le droit au recrutement selon des exigences statutaires bien définies.

La formation initiale est la première formation obtenue au terme d'un cycle d'étude. Elle s'oppose à la formation continue. Elle est aussi la formation acquise par l'individu dans le cadre éducatif et dans le cadre d'apprentissage et d'expérience acquise au sein de l'entreprise.

1.3.2. Formation professionnelle : Elle s'adresse à tout type de public : des jeunes de 16ans jusqu'aux adultes, salariés ou non, en recherche de qualification. Axée sur les

¹² Pr KECHAD Rabah ; « La formation, outil de développement des compétences » ; Ecole Supérieure de Commerce d'Alger- Cours de management des ressources destinés aux étudiants de magister de management, Année universitaire 2010-2011.

matières techniques, la formation professionnelle permet en général de déboucher sur la vie active. Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais ne reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voire pas du tout dans certains cas. Elle se fait souvent en alternance, mais propose aussi un parcours individualisé adapté, selon le niveau scolaire et les acquis professionnels.

La formation est présentée sous forme de modules validés séparément, le diplôme ou certificat est obtenu lorsque l'élève a réussi tous les modules. L'examen se fait sur le niveau scolaire et par un contrôle des connaissances.

La formation professionnelle se divise en deux parties : la formation accessible à tous et la formation réservée aux personnes en activité (salariés, chefs d'entreprise). Ces dernières font partie de la formation continue.

La formation professionnelle est toute formation dispensée par un centre de formation professionnelle.

1.3.3. La formation continue : la formation continue comme l'indique cette appellation est toute action de formation visant à développer les qualifications d'un employé dans son poste de travail. Cette formation est dispensée :

- Dans le cadre d'un poste de travail visant à améliorer les compétences de son titulaire. Cette formation est destinée surtout à l'approfondissement des connaissances pour accomplir les différentes tâches liées au poste de travail.
- Les actions de formation destinées à la promotion d'un employé (examen professionnel, recyclage, etc.).
- Formation destinée surtout au développement des comportements des employés (communication, leadership, etc.).
- Formation de recyclage et de perfectionnement : ce sont surtout des actions de formation qui accompagnent l'employé dans le cadre des tâches qui lui sont assignées. C'est la formation destinée à la maintenance des compétences afin qu'elles ne soient pas dépassées par l'évolution de l'environnement. Exemple : un secrétaire sans formation post-recrutement risque de ne pas pouvoir accomplir ses missions d'une manière professionnelle.

1.4. Le plan de formation :

1.4.1. Définition du plan de formation¹³ : Chaque année, le responsable des ressources humaines établit un plan de formation pour faire évoluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par le personnel. Ce plan est construit en fonction de la stratégie de l'entreprise et son lien est direct avec la politique qualité et les objectifs généraux. Le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation. Il traduit les stratégies et les engagements de l'entreprise. Il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés et constitue de ce fait la base de l'approche collective de la formation.

Ce plan est présenté avant application à la direction et aux différents managers afin d'identifier éventuellement les besoins non planifiés ou les demandes non justifiées.

Toutes les actions de formation doivent s'inscrire dans une démarche de progrès, qu'elle résulte d'une demande du salarié ou de la stratégie de l'entreprise.

Le plan de formation est le support de pilotage des différentes opérations et recense :

- Le choix des salariés qui bénéficient de formations.
- Les budgets alloués pour la formation initiale et la formation d'entretien.
- Les budgets déclinés par action de formation.
- Le choix des organismes (qui va faire quoi).
- Le mode d'organisation de fonctionnement (nombre de jours, lieu, horaires, organisation, etc.).
- Le calendrier prévisionnel.

Toute action de formation doit être planifiée en dehors de toute improvisation. Pour cela, un plan de formation est mis au point afin de répondre aux deux principales exigences :

- Le développement de la carrière de l'employé.
- Le développement de l'organisation.

¹³ TOUMSIN CHRISTOPHE, « LA FORMATION EN ENTREPRISE : ENJEUX ET STRATÉGIES », 2^e PASSERELLE A HORAIRE DES ALLE, MANAGEMENT INTERNATIONAL, MAI 2005, URL : www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/seminaire_echange_pratiques/fiches/2005_2.pdf.

1.4.2. La construction d'un plan de formation¹⁴ :

Les étapes de la conception d'un plan de formation sont :

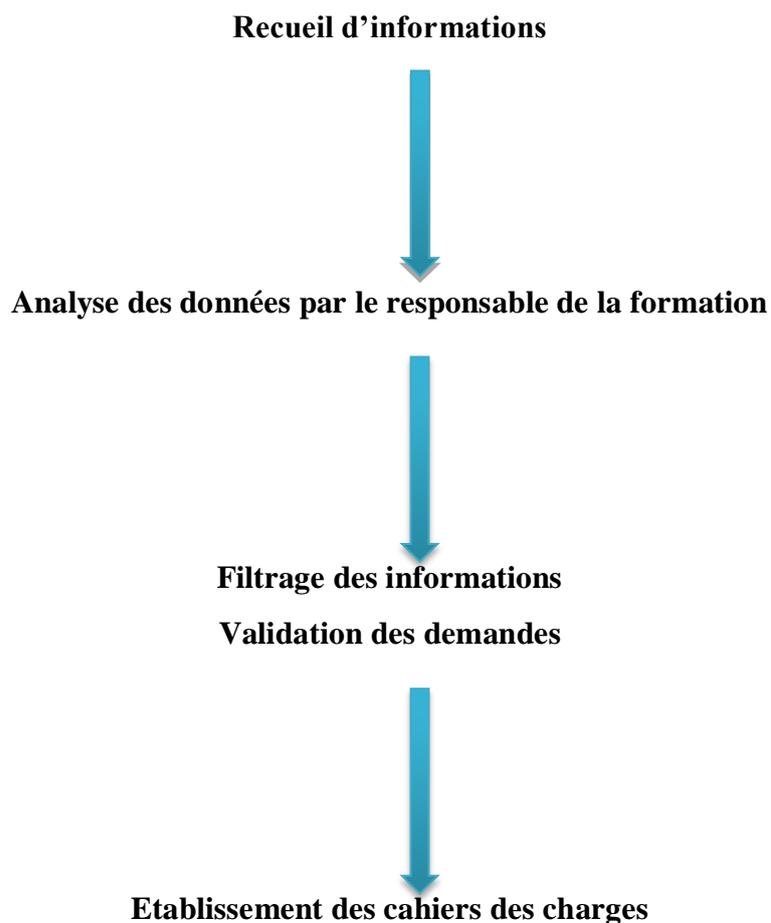
1.4.2.1. Etape 1 : Définir les besoins en formation

La définition des besoins en formation est le résultat de :

- L'identification des attentes des employés.
- Le déficit constaté en compétences dans le poste de travail (l'écart entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait).
- La nécessité de la mise en place d'un nouveau projet (changement organisationnel et managérial).

Ces différentes informations sont analysées en vue d'établir un plan de formation selon un cahier des charges complet.

Le schéma suivant explique ce cheminement :



¹⁴ Ibid. TOUMSIN CHRISTOPHE, « LA FORMATION EN ENTREPRISE : ENJEUX ET STRATÉGIES », 2^e PASSERELLE A HORAIRE DESALLE, MANAGEMENT INTERNATIONAL, MAI 2005, URL : www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/seminaire_echange_pratiques/fiches/2005_2.pdf.

1.4.2.2. Elaboration des cahiers des charges et mise en œuvre des actions de formation

Un cahier des charges de la formation doit contenir les différentes rubriques :

- Exposé des motifs.
- Les objectifs du projet (que souhaite-t-on atteindre comme résultats ?) il faut que les objectifs soient explicites.
- Les objectifs de formation : définition précise des objectifs de chaque action de formation.
- La nature des actions de formation préconisées (le type de formation)
- Population concernée (description précise de la population : âge, poste, etc.)
- Organisation de la formation (moyens pédagogiques et didactiques nécessaires, types d'intervenants, contenu du programme, durée, méthodes d'enseignement, etc.)
- Répartition des tâches : chef de projet, service formation, etc.
- Planning de réalisation (date de démarrage de la formation, date de la fin de la formation).
- Mode d'évaluation de la formation (examen, tests, etc.).

Etablissement du programme de formation et définition de la pédagogie d'enseignement.

Le programme de formation et la méthode d'enseignement doivent faire l'objet d'un accord entre le demandeur de la formation et le formateur.

Ce programme comprend :

- Les objectifs de l'action de formation et les objectifs de chaque matière.
- Le volume horaire global et par matière.
- La méthode d'enseignement : active, simulation, méthodes de cas, etc.
- Mode d'évaluation.

1.4.2.3. Evaluation et impact de la formation sur la carrière de l'employé

- L'évaluation de la formation en cours de formation : on vérifie l'assimilation des connaissances selon les objectifs fixés.

- L'évaluation à la fin de l'action : degré de satisfaction, évaluation de la méthode d'animation de l'intervenant, évaluation des conditions dans lesquelles s'est déroulée la formation, etc.).
- L'évaluation post-formation : c'est la phase post-formation après le retour de l'employé à son poste de travail. Cette phase est considérée par les spécialistes comme étant la plus délicate. C'est l'observation de l'impact de la formation de l'employé sur la qualité de l'action dans son poste de travail. Le style de management du responsable hiérarchique et l'entretien constituent deux éléments déterminants pour cette phase.

Section 2 : L'apprentissage en ligne « e-learning »

2.1. L'histoire de l'apprentissage en ligne¹⁵ :

L'apprentissage en ligne n'est pas un phénomène récent puisqu'elle existe depuis plus d'un siècle. En effet, l'apprentissage en ligne qui a fait son apparition vers le milieu du dix-neuvième siècle, faisait alors référence aux études par correspondance. Cette dernière a cependant connu une évolution marquée au fil des années depuis le papier (la version la plus simple) acheminé par poste ou par fax, passant par les cassettes audio et vidéo, la diffusion hertzienne via la radio et les émissions spécialisées de chaînes de télévision arrivant à l'enseignement assisté par ordinateur.

En effet, peu de personnes savent que les premiers cours à distance ont été proposés dès 1728, par un certain *Caleb Philips*. Ce monsieur proposait des cours de correspondance privée à travers des petites annonces publiées dans la *Boston Gazette*.

La formation par correspondance allait rester la norme pour l'enseignement à distance pendant plusieurs siècles, au point que les deux notions seront longtemps pratiquement équivalentes.

En 1840, *Sir Isaac Pitman* invente une méthode de sténographie. Pour la populariser, il propose des cours par correspondance. Il est bientôt suivi sur le continent par deux associés de Berlin, *Charles Toussaint* et *Gustav Langenscheidt* qui lancent leur propre école de

¹⁵MARCO BERTOLINI, «Petite histoire de la formation à distance – infographie », 04 FÉVRIER 2014, URL : <https://format30.com/2014/02/04/petite-histoire-de-la-formation-a-distance-infographie/>.

Chapitre 1 : La formation en entreprise et l'apprentissage en ligne

correspondance et popularisent également la sténographie. Leur entreprise survivra jusqu'à la seconde guerre mondiale.

En 1858, l'université de Londres sera la première à dispenser des diplômes reconnaissant les formations obtenues par correspondance.

En 1873, *Anna Ticknor* fonde la société d'encouragement pour l'étude à domicile : une école également par correspondance et qui vise plus spécifiquement un public féminin.

- **L'enseignement à distance en France :**

En France, comme dans de nombreux autres pays, la formation à distance a commencé par un établissement privé : l'institut Eyrolles. Le développement industriel exige du personnel mieux formé et l'enseignement à distance fournit un outil de perfectionnement apprécié.

- **L'enseignement à distance en Belgique :**

En Belgique aussi, le premier établissement de formation à distance est d'origine privée : l'institut l'Avenir est fondé en 1904. Il connaît un succès réel, avec plus de 10.000 inscrits en 1923.

- **Deuxième ère de la formation à distance : la radio et la télévision :**

La radio et la télévision vont déconnecter la formation à distance de la correspondance.

En 1948, l'Américain *John Wilkinson* s'allie à la célèbre station NBC pour proposer des cours radiophoniques du niveau du collègue.

Cinq ans plus tard, en 1953, l'université de Houston propose les premières classes basées sur un enseignement retransmis par la télévision.

- **Troisième ère de la formation à distance : la révolution Internet**

Mais ce qui allait révolutionner l'enseignement à distance pour toujours, c'était Internet !

Dès 1999, la toile proposait des cours à distance avec des outils tel que Blackboard, e-College ou encore SmartThinking.

Dès 2001, la plateforme constructiviste MOODLE faisait son apparition et proposait des interactions entre les apprenants en ligne.

Chapitre 1 : La formation en entreprise et l'apprentissage en ligne

Selon le *Sloan Consortium*, en 2009, 4,9 millions de personnes s'étaient inscrites à au moins un cours en ligne.

Et puis, un nouveau venu a fait son apparition il y a quelques années : le MOOC (Le Massive Online Open Course) cours en ligne, massif et ouvert. C'est *Dave Cormier* qui, le premier a utilisé le mot MOOC pour parler du cours *Connectivism and Connective Knowledge* (également connu sous l'appellation CCK08). Ce cours était développé par *George Siemens* et *Steven Downes* pour l'université du Manitoba.

En 2014, *Coursera* entame une série d'applications : des cours certifiés qui se succèdent pour former une véritable filière de formation.

Le web 2.0, avec sa philosophie d'échanges et de participation générera sans doute de nouvelles formes d'apprentissage et de formation en ligne.

Aujourd'hui à l'heure de la mondialisation, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif et doivent faire face à de nouvelles contraintes de temps et de rendement. Pour assurer leur pérennité dans un tel environnement, elles doivent faire preuve non seulement d'efficacité mais aussi d'efficience. Il est donc important qu'elles disposent d'un personnel compétent et productif. Toutefois pour optimiser cette productivité ce capital humain devra s'accompagner d'un capital technologique. A cet effet les entreprises n'hésitent pas à investir de plus en plus dans les TIC qui sont aujourd'hui des facteurs clés de succès. Les TIC qui ont permis l'interconnexion des filiales entre elles, avec la maison mère, avec les entreprises partenaires, avec l'administration et avec le grand public. Les systèmes d'information intra et inter-organisationnels ont connu un grand essor avec l'explosion des frontières classiques des entreprises et ont donné lieu à la modification des pratiques organisationnelles et des méthodes de management dans les entreprises. L'usage des Technologies de l'Information et de la Communication s'avère aujourd'hui nécessaire et même indispensable pour le maintien de la compétitivité d'une entreprise¹⁶.

La diversité des enjeux (économiques, citoyens, pédagogiques) liés au développement des TIC peut sans doute expliquer cet engouement qui s'exprime tant au niveau social que scientifique. L'introduction des technologies éducatives apparaît comme une opportunité

¹⁶ NGAMBOU KABADJEU IRENE et TSOBGN Y CATHERINE, « LES TIC ET LE MANAGEMENT », URL : <http://irenekabadjeu.unblog.fr/presentation/>.

pour développer de nouvelles approches pédagogiques visant l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la formation.

Les technologies de l'information sont présentes dans la majeure partie des entreprises manufacturières rencontrées. La plupart des responsables de formation voient l'intérêt du e-learning dans les actions de formation qu'ils mettent en place et l'utilisent à des degrés divers. Cependant, tous les responsables de formation s'accordent à dire qu'il n'est pas souhaitable de mettre en place des programmes d'autoformation uniquement en ligne. L'intervention d'un formateur reste indispensable à un stade ou un autre du programme, la relation établie avec l'apprenant étant considérée comme déterminante dans le processus d'apprentissage. Ainsi, les entreprises préfèrent développer des modèles de formation qui seraient accessibles suivant les besoins des employés et de préférence sur le poste de travail. Toutes les entreprises n'en sont pas au même stade de développement, certaines d'entre elles ont développé un module qu'elles testent auprès du « plancher », d'autres sont en train de transférer l'ensemble de leur formation en ligne, la majeure partie d'entre elles ont des projets de développement en ce sens, très peu d'entreprises disposent à ce jour de l'infrastructure nécessaire pour rendre la formation disponible, à la demande, sur le lieu de travail. Les entreprises sont plus souvent dotées d'un réseau intranet mais elles sont encore peu nombreuses à avoir développé un serveur réservé à la formation. L'habileté des employés face à l'informatique varie souvent selon leur âge et le fait qu'ils aient été en contact ou non avec un ordinateur auparavant. Les anciennes générations ont souvent plus de mal parce qu'elles ne connaissent pas l'outil et ont peur de faire une mauvaise manipulation. Cependant, certaines entreprises ont offert des programmes d'aide à l'acquisition d'un ordinateur à la maison et permettent ainsi aux employés de se familiariser avec l'informatique et de démystifier cet outil. D'autres incitent les employés à utiliser l'ordinateur sur leur lieu de travail. La production de modules de formation demande une pratique bien particulière de Word et de PowerPoint et souvent des compétences pour des développements plus complexes. A l'interne, l'entreprise dispose d'un certain nombre de ressources à travers ses formateurs qui maîtrisent les applications de base et ses services informatiques et d'ingénierie. Certains services de formation vont jusqu'à se doter d'un technicien multimédia ou engagé du personnel spécialisé, le plus souvent contractuel. D'autres entreprises font appel à des prestataires de services, leur plus grand souci est alors de participer au développement d'une application suffisamment ouverte pour qu'ils puissent la faire évoluer de façon autonome à l'interne. Dans de

nombreuses entreprises, il s'avère encore difficile d'obtenir les budgets pour s'adjoindre les ressources nécessaires en multimédia. et pourtant, les entreprises qui ont développé ce type de formations ou qui souhaitent le faire y perçoivent des avantages considérables. L'informatisation de la formation conduit à une standardisation des procédures et un ajustement des formations rendus souvent nécessaire par l'évolution rapide des équipements¹⁷.

Selon Boyer (2000), l'activité économique est passée d'une production industrielle à une production de services et aujourd'hui à des activités d'innovation. Ceci nécessite des hauts niveaux de compétences et de qualification pour l'Europe, les Etats-Unis, le Japon et le Canada. De nos jours, les entreprises œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation, par une concurrence de plus en plus vive, par une nécessaire capacité de production rapide, avec des compétences distinctes, des technologies à maîtriser et une logique d'affaires centrée sur la demande et non pas sur l'offre comme jadis. Cette nouvelle orientation amène de nouvelles façons de faire et dans tous les cas, cela veut dire innover. Non pas en innovant de façon classique par la recherche et le développement ou par des processus d'innovation mettant à contribution les effectifs intellectuels d'une organisation, mais plutôt par la diffusion des connaissances et l'apprentissage en réseaux. L'organisation favorise des processus qui permettent l'interaction entre les différents savoirs individuels et collectifs combinés en vue de créer des savoirs collectifs à la source d'une innovation diffuse. Ces savoirs sont très souvent générés par des problèmes rencontrés sur le terrain, avec des solutions apportées par tous et chacun. Il faut, au préalable, que ces savoirs qui émergent de la base, soient codifiés, répertoriés, diffusés et alimentés en nouvelle information, qui sert de base à la formation, en présentiel ou en ligne. Les savoirs informels, non-dits, implicites, expérientiels, cachés, non codifiés viennent enrichir les savoirs explicites, formalisés, observables pour devenir le capital intellectuel visible et invisible de l'entreprise. La nouvelle compétitivité de l'entreprise est basée de plus sur la maîtrise des savoirs et leur richesse et de moins en moins sur le contrôle des ressources premières. Les savoirs compétitifs sont de plus en plus collectifs et par la force des choses, la résultante du maillage de savoirs tacites et explicites. Dans une étude de *Vociet Young* (2001), recherche effectuée auprès d'entreprises ayant survécu plus

¹⁷Louise Marchand, «e-learning en entreprise *Un aperçu de l'état des lieux au Canada et au Québec* », Éditeur : Lavoisier, Université de Montréal, C.P. 6128, succursale Centre-ville Montréal, Québec H3C 3J7, p 512-513 , URL : <https://www.cairn.info/revue-distances-et-savoirs-2003-4-page-501.htm>.

de cinquante ans, on révèle que ces entreprises ont su orienter la formation de leurs employés pour s'adapter aux changements tant internes qu'externes, et ont même créé de nouveaux apprentissages en favorisant la conception de nouvelles idées et innovations ainsi que de nouveaux apprentissages en favorisant la conception de nouvelles idées et innovations ainsi que de nouveaux concepts leur permettant d'être en avance sur la concurrence. Ces entreprises ont compris que la formation constitue un avantage compétitif. Le savoir des employés expérimentés est considéré de plus en plus comme le capital le plus important de l'entreprise. La formation en milieu de travail devient une nécessité pour l'avancement de l'entreprise et il existe quatre facteurs responsables de cette nouvelle réalité. Premièrement, le système productif est maintenant gouverné par la qualité et l'innovation. Ce changement suppose le développement de grandes compétences chez les salariés, une formation plus complète, une grande capacité d'adaptation aux mutations rapides d'un poste ou d'une technique. Le deuxième facteur qui opte pour la formation en milieu de travail est une mise à niveau, particulièrement en maîtrise des technologies de l'information et de la communication. Le troisième facteur qui joue pour la formation est l'augmentation considérable du niveau de formation initiale. Aujourd'hui, un autre facteur s'ajoute aux précédents : les systèmes éducatifs ne constituent plus une préparation suffisante à la vie active. La rapidité des évolutions et les fréquents changements des environnements rendent nécessaire l'adaptation des employés au marché de l'emploi. Cette adaptation passe par l'adaptation des employés passe par la formation continue pour améliorer les performances et les compétences au poste de travail et accroître l'employabilité du salarié afin de rester attractif sur le marché du travail. La formation accompagne l'exigence de performance et d'élévation des compétences professionnelles. Ce mouvement de généralisation de la formation professionnelle n'est cependant ni linéaire, ni exempt d'ambiguïtés. La contrepartie d'un accroissement de la formation des employés est souvent l'injonction d'autonomie et de responsabilité faite aux individus salariés¹⁸

Le e-learning a, suivant les différents acteurs, plusieurs définitions la plus courante est la suivante : « amener la formation à des apprenants avec l'aide des nouvelles

¹⁸ Ibid. Louise Marchand, «e-learning en entreprise *Un aperçu de l'état des lieux au Canada et au Québec* », Éditeur : Lavoisier, Université de Montréal, C.P. 6128, succursale Centre-ville Montréal, Québec H3C 3J7, p 512-513, URL : <https://www.cairn.info/revue-distances-et-savoirs-2003-4-page-501.htm>.

technologies, c'est-à-dire à chaque fois que l'entreprise utilise les médias interactifs pour la formation (intranet, internet, CD-ROM) ».

Par ailleurs, le e-learning peut être considéré comme le moyen donné pour des apprenants géographiquement dispersés d'accéder à des matériaux pédagogiques, des tuteurs, ainsi qu'à leur parcours de formation à l'endroit souhaité et à leur convenance.

- **Différents acteurs apportent des éléments complémentaires à cette définition générale¹⁹ :**

Le e-learning est un processus d'apprentissage à distance s'appuyant sur des ressources multimédias, qui permet à une ou plusieurs personnes de se former à partir de leur ordinateur. Les supports multimédias utilisés peuvent combiner du texte, des graphismes en deux ou trois dimensions, du son, de l'image, de l'animation et de la vidéo.

Ces supports permettent de révolutionner l'approche pédagogique, d'employer des méthodes plus ludiques où l'interactivité joue un grand rôle, de diversifier les outils employés, de s'adapter davantage au processus d'apprentissage de l'apprenant, qui devient le pilote de sa formation. Ce dernier pourra se former à son rythme, en fonction de ses besoins et de ses disponibilités, ce qui est particulièrement important à une époque où la formation se décline tout au long d'une vie.

C'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et d'internet. Le e-learning se définit plus précisément comme « la création, le déploiement et la gestion d'actions de formation via un réseau, qu'il s'agisse d'internet, de l'intranet d'une entreprise (un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise) ou d'un extranet (intranet ouvert à certains intervenants extérieurs). » Par le réseau, les apprenants ont accès aux ressources pédagogiques et à d'autres outils, comme l'e-mail et les forums de discussion (ou « chats »).

- « Le e-learning c'est la formation à l'heure de l'internet, la convergence de la formation et des réseaux et de nouvelle économie. Le e-learning est une vision de ce que la formation professionnelle peut devenir. Cette formation en ligne est la formation traditionnelle ce que l'e-Business est aux affaires en général. » Internet Time Group.

¹⁹ Cité par GOTTRAND Séverine et QUEANT Vanessa, « Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines », UNIVERSITE DE LILLE 1, 2002 / 2003 URL : www.altituderh.com/ii-qu-est-ce-que-le-e-learning.html.

Chapitre 1 : La formation en entreprise et l'apprentissage en ligne

- « L'e-learning c'est l'utilisation des technologies de réseau pour concevoir, diffuser, sélectionner et déployer la formation. » Elliott Masie, The Masie Center.
- « L'e-learning c'est la formation par internet. Ses composants peuvent inclure la diffusion de contenus dans différents formats, l'administration de l'apprentissage, est une communauté en réseau d'apprenants, de développeurs de contenus et d'experts. L'e-learning permet d'apprendre plus vite à des moindres, de démultiplier l'accès à la formation et de responsabiliser les apprenants dans le processus d'apprentissage. » Cisco Systems.

Pour la formation traditionnelle, e-learning signifie formation à distance : celle-ci est organisée par les acteurs. Elle est personnalisée et flexible, permettant aux acteurs un apprentissage complémentaire et individualisé se libérant des contraintes de lieu et de ressources humaines.

Aussi, quelle distinction faire entre « e-learning et e-formation » ? S'agit-il d'une simple traduction de l'anglais au français ?

En réalité, le e-learning désigne tout dispositif de formation utilisant internet comme canal de diffusion. C'est l'acte pédagogique qui se vit pour tout ou partie en ligne.

De l'autoformation, mode d'apprentissage individuel qui permet à l'apprenant de se former à son rythme en utilisant des ressources créées à cet effet, à la classe virtuelle synchrone dispositif de formation à distance durant laquelle l'apprenant est en contact simultané avec son formateur et/ou les membres de sa classe virtuelle et peut échanger avec eux aux moyens de chat, de tableau blanc partagé etc..., ses formes sont très variées.

L'e-formation, de manière plus large, désigne tout système de formation reposant globalement sur l'usage des technologies issues de l'internet. C'est le processus de formation dans son ensemble (et pas simplement l'action de former) qui est repensé par l'usage des technologies internet.

Grâce aux multiples outils disponibles du monde internet, une grande variété de méthodes pédagogiques et de modalités de travail sont possibles.

Le e-learning intègre les qualités de :

- La formation à distance de masse utilisant principalement l'écrit de parfois l'audiovisuel.

- La formation individualisée dans des centres d'auto-formation ou sur le poste de travail.
- Les classes virtuelles reliées grâce à la vidéotransmission ou à la visioconférence.

2.2. L'architecture du système e-Learning:

E-learning est la diffusion d'une formation à travers un réseau (Internet, Intranet...). Toute formation quel que soit le domaine enseigné repose essentiellement sur les éléments suivants : les acteurs (intervenants), le domaine d'enseignement sous-jacent et les ressources pédagogiques utilisées pour l'apprentissage. Ces éléments sont modélisés ici comme de sous-ontologie de l'ontologie de l'e-Learning²⁰.

2.2.1. Les acteurs (intervenants)²¹ :

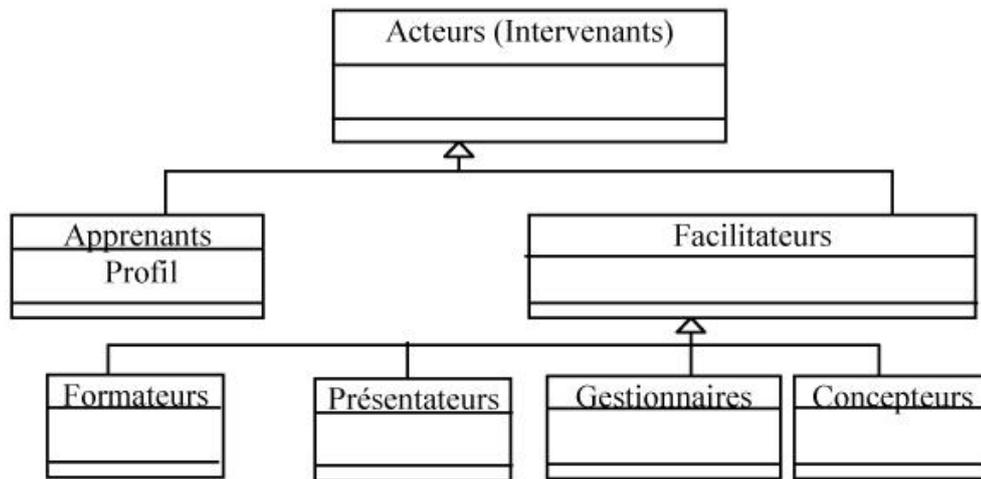
Une formation à distance (e-learning) est organisée autour de plusieurs acteurs classés ici en deux catégories principales (figure 1) : les apprenants et facilitateurs.

- **Les apprenants** : un apprenant est une personne qui cherche à acquérir de la connaissance et appréhender un savoir dans un domaine particulier.
- **Les facilitateurs** : les facilitateurs sont les personnes qui permettent et qui facilitent à l'apprenant de suivre une formation dans un domaine donné. Ce sont les formateurs, les gestionnaires, les concepteurs et les présentateurs.

²⁰ Rachid Ahmed-Ouamer, Arezki Hammache, « Un système de recherche d'information pour l'e-learning », Document numérique 2008/1 (Vol. 11), p. 88-92. URL : <http://www.cairn.info/revue-document-numerique-2008-1-page-85.html>.

²¹ Ibid. Rachid Ahmed-Ouamer, Arezki Hammache, « Un système de recherche d'information pour l'e-learning », Document numérique 2008/1 (Vol. 11), p. 88-92. URL : <http://www.cairn.info/revue-document-numerique-2008-1-page-85.html>.

Figure 1: Diagramme UML de l'ontologie des acteurs (intervenants)



2.2.2. Le domaine d'enseignement²² :

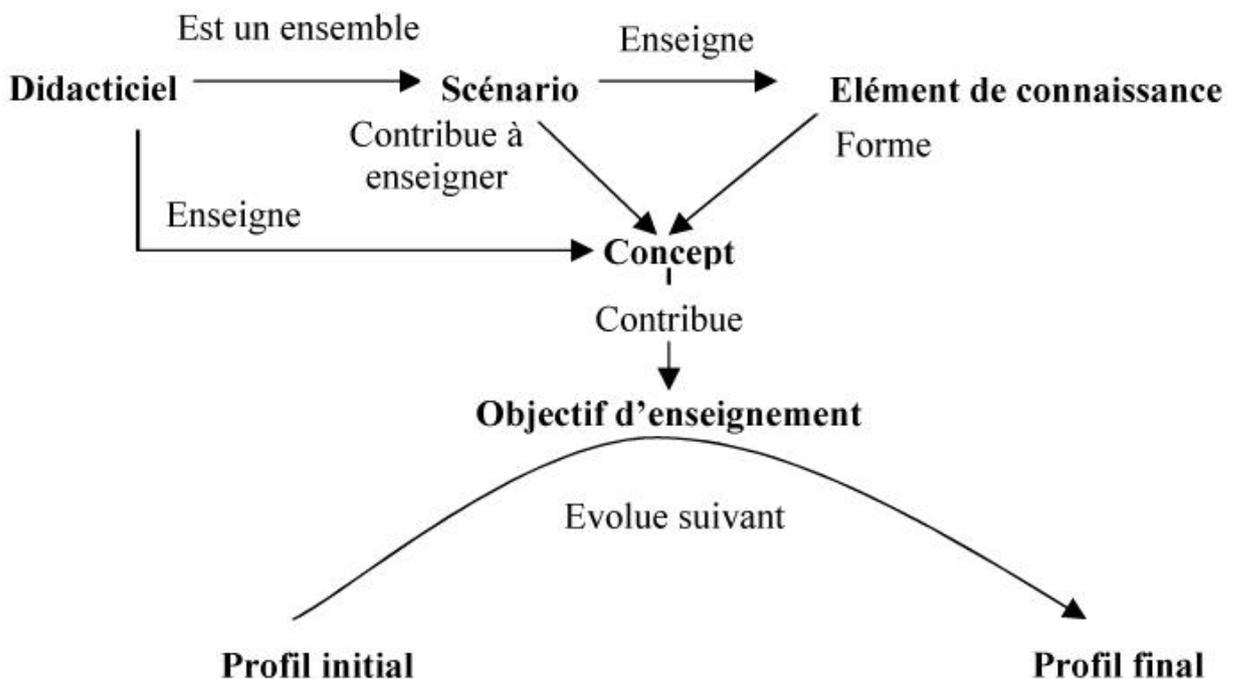
Le découpage des connaissances du domaine d'enseignement (figure2) permet de classifier les connaissances d'un domaine à enseigner spécifique suivant un cadre générique réutilisable organisé autour des concepts suivants (Ahmed-Ouamer, 1996).

- **Didacticiel** : un didacticiel est un logiciel pédagogique dédié, d'aide à l'enseignement et/ou à la formation personnalisée. Il est constitué d'une collection de scénarios et enseigne des concepts, il existe les didacticiels de test, les didacticiels informatifs, les didacticiels de simulation, les didacticiels complets ou tutoriels et les didacticiels intelligents.
- **Concept** : un concept est constitué d'un ensemble d'éléments de connaissance, il peut être lié à d'autres concepts par diverses relations.
- **Élément de connaissance** : c'est le granule de la matière à enseigner. Il est présenté seul ou combiné d'autres éléments de connaissance.
- **Scénario** : c'est un ensemble d'exposés, d'exercices d'assimilation et de contrôle de connaissances.

²² Ibid. Rachid Ahmed-Ouamer, Arezki Hammache, « Un système de recherche d'information pour l'e-learning », Document numérique 2008/1 (Vol. 11), p. 88-92. URL : <http://www.cairn.info/revue-document-numerique-2008-1-page-85.html>.

- **Profil initial** : le profil initial est décrit par la liste des concepts que l'apprenant est supposé a priori posséder.
- **Profil final (objectif d'enseignement)** : l'objectif d'enseignement est un ensemble de concepts à faire acquérir à l'apprenant.

Figure 2 : Découpage des connaissances du domaine d'enseignement (Ahmed-Ouamer)



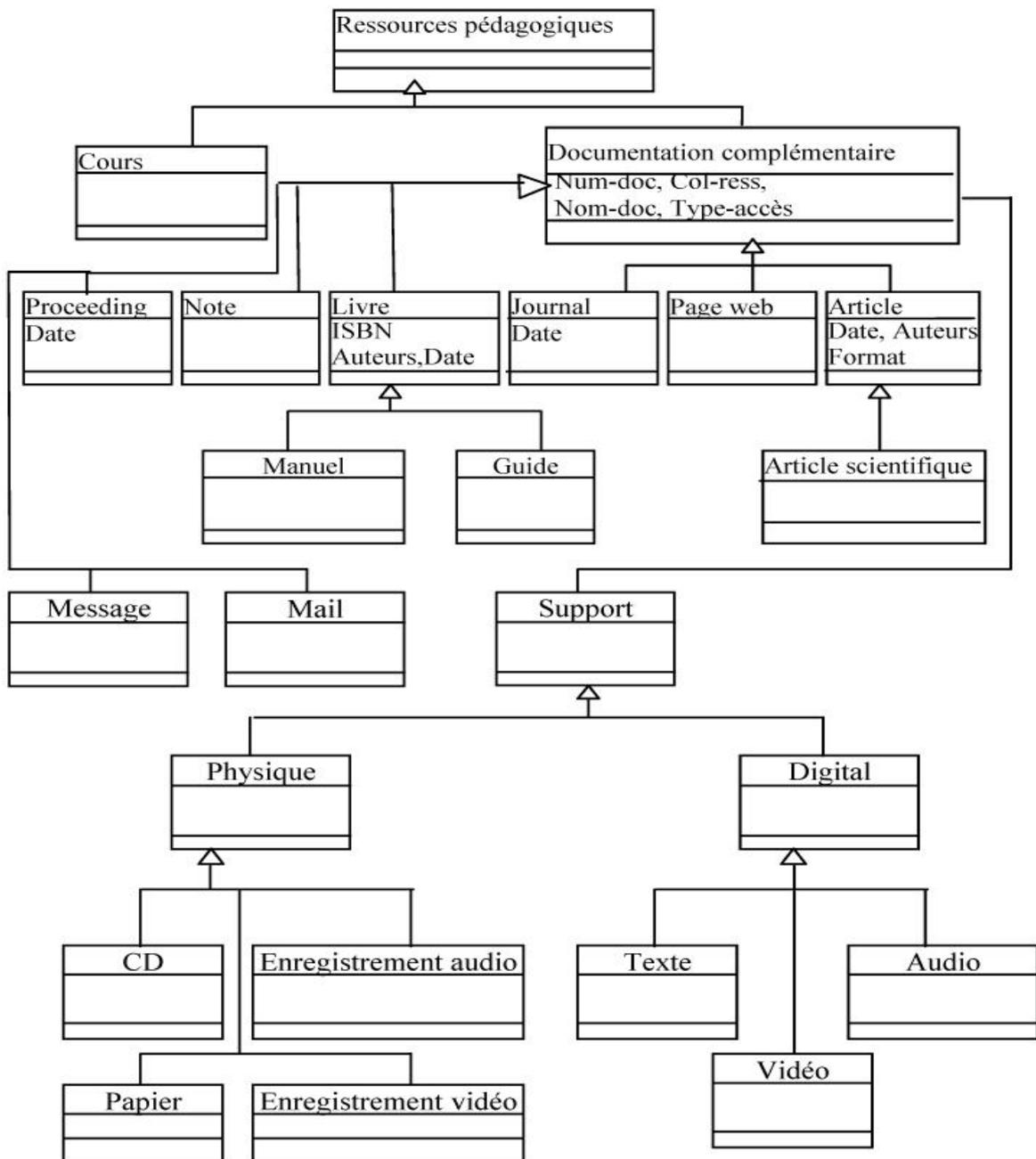
2.2.3. Les ressources pédagogiques utilisées²³ :

Les ressources pédagogiques disponibles pour être utilisées dans une formation sont nombreuses et de divers types. Elles sont ici réparties en deux classes : les cours et la documentation complémentaire (figure 3).

²³ Ibid. Rachid Ahmed-Ouamer, Arezki Hammache, « Un système de recherche d'information pour l'e-learning », Document numérique 2008/1 (Vol. 11), p. 88-92. URL : <http://www.cairn.info/revue-document-numerique-2008-1-page-85.html>.

- **Les cours** : les cours sont produits ou développés selon une structure, qui est modélisée par l'ontologie du domaine à enseigner.
- **La documentation complémentaire** : pour permettre à l'apprenant d'approfondir sa compréhension sur un concept ou de voir les recherches qui sont en train de se faire à propos d'une notion, il est nécessaire d'ajouter aux cours d'une documentation complémentaire, cette documentation peut être composée d'articles, de page web, de journaux, de messages... ces ressources peuvent être des documents sur support physique ou digitales. En outre elles peuvent avoir différents accès : privé, semi-public ou public.

Figure 3 : Diagramme UML de l'ontologie des ressources pédagogiques



2.3. Les avantages de l'apprentissage en ligne :

Le e-learning reçoit un accueil favorable des entreprises. Les arguments les plus fréquemment évoqués en faveur du e-learning sont les suivants :

2.3.1. Pour l'entreprise²⁴ :

- **Des coûts de formation réduits**

C'est l'un des plus gros avantages du e-learning par rapport à la formation présentielle. En effet, le e-learning permet de :

- ✓ Réduire certains coûts associés à la formation, comme les frais de déplacement et d'hébergement.
- ✓ Rentabiliser les applications qui sont partagées par un plus grand nombre d'apprenants.
- ✓ Réduire le coût lié à la disponibilité de l'apprenant grâce à l'optimisation de la gestion de son temps.

Le e-learning permet aussi de réduire le coût global de la formation en favorisant l'auto formation ou la formation en ligne du salarié de façon à concentrer l'apport du formateur aux domaines à plus forte valeur ajoutée (partage d'expériences, de vécu...).

Le e-learning facilite donc un meilleur retour sur investissement des actions de formation.

- **Une plus grande flexibilité :**

Le e-learning permet de dématérialiser le lieu de formation. Cet avantage est d'autant plus intéressant pour les entreprises présentes à l'international dont les salariés sont répartis dans le monde entier. Le e-learning permet de s'assurer que le contenu de la formation et le message transmis sont identiques quel que soit le pays.

- **L'image :** l'exploitation des nouvelles technologies dans la formation peut permettre à une entreprise d'améliorer son image au sein de son organisation ou de son secteur.

²⁴ Cité par GOTTRAND Séverine et QUEANT Vanessa, « Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines », UNIVERSITE DE LILLE 1, 2002 / 2003 URL : www.altituderh.com/ii-qu-est-ce-que-le-e-learning.html.

Des bénéfices peuvent être tirés notamment lorsqu'il s'agit d'attirer des jeunes diplômés ou de retenir des employés grâce à des programmes plus orientés vers le développement durable des compétences.

2.3.2. Pour l'apprenant²⁵:

- **Une efficacité accrue de l'effort de formation :**

La formation en ligne permet d'accroître l'efficacité générale de l'effort de formation pour les raisons suivantes :

- ✓ Elle est plus facilement accessible, l'apprenant pouvant se former au travail, à la maison ou de n'importe quel endroit disposant d'un accès Internet.
- ✓ Son administration est plus flexible, le salarié pouvant se former quand il le souhaite sans avoir de contrainte horaires.
- ✓ Elle est plus facilement adaptable aux besoins spécifiques de chacun : grâce à l'interactivité de l'outil informatique, le contenu de l'apprentissage peut être plus facilement adapté aux besoins de l'apprenant en tenant compte de son niveau et de son rythme d'apprentissage.
- ✓ Elle donne la possibilité à l'apprenant d'aller plus loin avec l'aide de tutoriaux adaptés à chaque niveau ou des liens internet vers des sites traitant du sujet.
- ✓ Elle permet d'échanger avec d'autres apprenants sur une grande échelle à l'aide de forum ou de chat.
- ✓ De plus, pour la simulation (type business game) : le traitement immédiat de données fournies par les apprenants pour leur permettre de réinjecter des résultats dans leur réflexion (feed-back) est possible.

2.3.3. Pour le formateur²⁶ :

Le e-learning apporte également des avantages pour le formateur car il permet :

- ✓ D'enrichir de façon dynamique le contenu des formations.

²⁵ Ibid. Cité par GOTTRAND Séverine et QUEANT Vanessa, « Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines », UNIVERSITE DE LILLE 1, 2002 / 2003 URL : www.altituderh.com/ii-qu-est-ce-que-le-e-learning.html.

²⁶ Ibid. Cité par GOTTRAND Séverine et QUEANT Vanessa, « Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines », UNIVERSITE DE LILLE 1, 2002 / 2003 URL : www.altituderh.com/ii-qu-est-ce-que-le-e-learning.html.

Chapitre 1 : La formation en entreprise et l'apprentissage en ligne

- ✓ D'évaluer les prérequis plus facilement grâce à des QCM interactifs.
- ✓ D'évaluer plus précisément grâce à des tests en continu tout le long de l'apprentissage (évaluation des progrès en fin de module).
- ✓ D'actualiser plus aisément le contenu pédagogique des formations.

Pour l'instant, les résultats les plus significatifs ont été obtenus dans des formations sur internet, visant des populations nombreuses et dispersées, très ciblées, concernées par un problème commun (par exemple, les commerciaux concernés par le lancement d'un nouveau produit), pour lequel le problème de motivation est quasiment réglé par l'importance évidente du programme.

Cet outil crée une stimulante occasion d'innovation par une rupture avec les modèles traditionnels d'apprentissage et est appelé à un fort développement dans les prochaines années.

Décrire le fonctionnement de la formation en ligne fait apparaître clairement tous ses avantages :

- **La flexibilité** : la formation en ligne permet d'apprendre quand on veut, ou on peut. Pour le salarié et son entreprise, c'est également la possibilité de concilier la formation et les contraintes professionnelles.
- **L'individualisation** : un ordinateur et un apprenant. Les formations en ligne sont sur mesure et correspondent aux besoins d'un individu. Cette individualisation vaut autant pour le contenu que pour le rythme d'apprentissage et contribue à une forte appropriation de la formation en ligne par son bénéficiaire, plus actif et plus responsable.
- **L'interactivité** : les possibilités technologiques offertes par internet permettent une large utilisation des médias existants, et intensifient les échanges avec les formateurs (ou d'autres personnes ressources) comme avec les autres apprenants.
- **Un coût de formation diminué** : la rapidité de l'apprentissage en ligne, la diminution ou la disparition de certains coûts inhérents à la formation (frais administratifs, de déplacement, d'hébergement, de maintenance, de formation) permettent des économies substantielles
- **Le pragmatisme** : la formation en ligne favorise plus l'appropriation de compétences pratiques que de savoirs théoriques, la première d'entre elles étant...la

maîtrise des outils informatiques et internet, deux compétences acquises en parallèle à la formation.

Avec l'apprentissage en ligne, c'est le savoir qui se déplace : il s'adapte aux personnes, à leurs contraintes, à leur environnement. Un moment qui à son tour en déclenche d'autres, en cascade. Celui qui apprend devient ainsi celui qui choisit la formation, la gère, lui donne son sens en la réutilisant ou pas. Plus autonome, plus impliqué, plus critique aussi, la personne qui choisit d'apprendre en ligne s'approprie en partie les responsabilités du professeur/formateur.

Les formateurs voient eux aussi leur fonction évoluer, c'est comme si la « pyramide de savoir » s'était affaïssée et replaçait le détenteur du savoir au même niveau que les apprenants, dans un rôle essentiel mais qui n'est plus central. C'est l'apprenant qui, maintenant, est le centre du processus de formation, il apprend en partie seul ou avec d'autres apprenants grâce à l'effet réseau développé par le media internet. Le professeur/formateur fait partie de ce réseau et garde un rôle moteur qui évolue vers la médiation, l'échange, le conseil.

2.4. Les limites et contraintes de l'apprentissage en ligne²⁷ :

Les principales réticences des entreprises porteraient sur le fait que les formations délivrées en interne sont le plus souvent les formations métier, impossible à trouver sur le marché mais également le manque d'information sur les solutions existantes.

D'autres contraintes évoquées en défaveur du e-learning sont les suivantes :

- L'apprentissage solitaire ne convient pas à tout le monde. Les forums internet et le questionnement par e-mail ne sont qu'une réponse imparfaite au besoin d'interaction et de confrontation d'idées et de perceptions.
- Le temps d'adaptation soutenue de l'apprenant dépasse difficilement une heure.
- Certaines études montrent une certaine tendance des apprenants à « papillonner » sur le modèle du zapping, sans véritable apprentissage de fond.
- L'effort d'apprentissage par l'e-learning est plus important que par la formation classique. En effet, l'apprenant ne peut être passif : il est acteur de sa formation.

²⁷ Ibid. Cité par GOTTRAND Séverine et QUEANT Vanessa ; « Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines » ; UNIVERSITE DE LILLE 1 ; 2002 / 2003 URL : www.altituderh.com/ii-qu-est-ce-que-le-e-learning.html.

- D'autres études montrent une faiblesse de la distance critique des apprenants sur les contenus, comme si le comportement des apprenants était de prendre les données fournies pour argent comptant, sans recul (par exemple sur les données chiffrées ou sur le mode d'élaboration des données fournies).
- Les contraintes techniques : chaque connexion peut constituer un problème potentiel.

Par ailleurs, les conditions d'implantation sont importantes dans l'acceptation de la méthode par les formés (dimension sociologique du problème : les formés potentiels doivent apprendre devant les autres si le matériel est installé sur leur lieu de travail, des expériences ont montré que cela pouvait être vécu comme dévalorisant, d'autre montrent que les apprenants se connectent tôt le matin ou à l'heure de déjeuner).

D'autre part, le contrôle et l'imputation des heures de formation sont moins évidents que pour la formation classique du point de vue des exigences administratives (mais les pouvoirs publics compétents se montrent ouverts à l'expérimentation).

Le fort développement prévisible pour les prochaines années ne doit pas faire oublier les nombreuses expériences de sous-utilisation de la période récente, dont il faudra que les décideurs tirent les enseignements devant le dynamisme des offreurs.

Le e-learning doit être utilisé pour des apprentissages précis et limités, parmi d'autres méthodes permettant des regroupements et d'autres modes d'apprentissage.

Conclusion :

Si la formation constitue un aspect important de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Nous pouvons retenir qu'elle est « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et des supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à atteindre les objectifs adéquats des fonctions actuelles et futures par les travailleurs ».

Pour conclure « la formation est le savoir (acquisition des connaissances), le savoir-faire (accomplissement adéquat des fonctions) et le savoir-être (elle incite les travailleurs à améliorer leurs comportements, leurs conduites et leurs attitudes).

Chapitre 2

L'impact de l'apprentissage en ligne sur les compétences de l'entreprise

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

Introduction :

La réactivité, la variété et l'innovation cette performance repose sur une dynamique basée sur l'anticipation des technologies, des produits, des marchés, et des stratégies de la concurrence...donc des futurs métiers et des compétences nécessaires à la réalisation des projets.

Dans la nouvelle logique qui repose sur la concurrence en priorité la performance de l'entreprise consiste à s'assurer un avantage compétitif durable, et c'est la compétence du personnel qui fait la différence.

La notion de compétence nous renvoie à deux types d'enseignement, l'un est relatif à l'élément individuel, l'autre est lié à des caractéristiques propres au salarié.

Dans cette optique, la formation est le facteur de développement des compétences le plus approprié, car elle permet au salarié d'accroître ses connaissances et de les mettre au service de son entreprise pour qu'il puisse accomplir efficacement les tâches qui lui sont assignées.

Le processus d'évaluation des compétences, peut s'opérer en respectant des critères liés à l'évaluation des résultats, à l'analyse des pratiques professionnelles, et enfin aux ressources (connaissances, savoir-faire, capacité. Etc.)

Les responsables de formation sont donc face des objectifs de plus en plus complexes, des contraintes de plus en plus fortes et des modalités de formation de plus en plus nombreuses.

Et, étant la recherche d'un modèle pédagogique qui offre la juste formation au juste moment pour chacun, selon les niveaux et les modes d'apprentissage préférés, l'apprentissage en ligne ou le e-Learning via les réseaux Internet, Intranet et les supports magnétiques, est considérée comme une des solutions pour faire face aux exigences du nouvel environnement économique et social. L'évaluation de ces expériences présente des enjeux importants pour les différents acteurs(apprenants, formateurs, entreprises et pouvoirs publics) et permettrait à partir d'une meilleure compréhension des conditions de l'utilisation du e-Learning, d'orienter les stratégies futures, car, quelle que soit la volonté politique, le succès de l'apprentissage en ligne dépendra de la satisfaction des apprenants et des avantages qu'ils en retireront.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

Section 01 : Le développement des compétences dans l'entreprise

1.1. Définition du concept de compétence :

Le modèle classique de l'organisation du travail s'est longtemps basé sur le concept de qualification, en particulier avec l'avènement de l'ouvrier spécialisé et de l'ouvrier qualifié.

Cette qualification renvoyait à des niveaux de formation permettant une intégration dans la pyramide hiérarchique de l'entreprise. On peut l'illustrer par la distinction entre ouvriers et ingénieurs mais également par celle entre ouvriers spécialisés (spécialisés dans une tâche mais non qualifiés) et ouvriers qualifiés. Cette logique de qualification sous-tendait l'accès à certains emplois comme elle le fait encore aujourd'hui avec certains métiers de l'artisanat (coiffeur, boucher, plombier...). La qualification était acquise au terme d'un parcours d'apprentissage qui conduisait à une certification professionnelle. La division verticale du travail était fondée sur ce concept ainsi que l'organisation fonctionnelle héritée des principes de Fayol. L'apparition du concept de compétence s'est accompagné d'une littérature abondante sur ce sujet qui rend la clarification difficile même si elle est nécessaire puisque ce nouveau concept s'est imposé largement, tant dans l'architecture des diplômes que dans les fiches métiers, ainsi que dans les documents managériaux (grilles de recrutement, fiches d'évaluation...) ²⁸.

Pourtant, la notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et plus généralement des gestionnaires de ressources humaines.

Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux. Mais, de plus en plus souvent, les exigences d'un poste à pourvoir sont définies par les hiérarchiques en termes de compétences. Et, par ailleurs, la notion de compétence semble remplacer le terme de « dimension » pour définir les caractéristiques que l'on se propose de décrire à l'aide d'un « assessment centré » (centre d'évaluation). Il est donc important de préciser le

²⁸ <http://www.creg.ac-versailles.fr/manager-les-competences-approches-enjeux-et-developpements>. Le 19/03/2017 à 14h32.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

statut descriptif de ces différents concepts ainsi que les relations qui sont susceptibles d'exister entre eux²⁹.

Selon le dictionnaire des ressources humaines : « *la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique « connaissance », un savoir-faire « expériences », et un savoir être (une dimension comportementale mobilisées ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée)* »³⁰.

La compétence est définie comme³¹ « *une combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience, et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, et de la valiser et de la faire évaluer* ».

Il ressort de ce qui précède, que la compétence est définie comme suit :

- **Un savoir-faire** : connaissance et expérience d'un salarié.
- **Opérationnel** : applicables dans l'organisation considérée.
- **Validé** : confirmé par le niveau de formation et la maîtrise des fonctions exercées et opérationnelles.

D'après **LEBOYER** les compétences sont : « *des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée.* »

Celle donnée par Maurice De MONTMOLLIN et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « *ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* »³².

²⁹Claude Lévy-Leboyer, « La gestion des compétences », Deuxième édition : Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p 17.

³⁰PERRETTI, (Jean-Marie) : « dictionnaire des ressources humaines », 2ème édition Vuibert Paris, 2001; p 60.

³¹BARAKATOOLAH Amina, « valider les acquis et les compétences en entreprise », INSEP, Consulting édition; Paris; 2000 ; p 28.

³²Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p 21.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

MEDEF définit la compétence comme « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre, en situation. C'est donc l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer* »³³.

Le concept de compétences est centré sur l'individu et non pas sur des postes.

Parler de la compétence, c'est avant tout parler des hommes. Il a un rapport direct à l'action.

Parler de compétences, c'est parler de ce qui est mis en œuvre dans l'action, ainsi, la compétence est toujours conceptualisée et le contexte est déterminant pour que s'exprime une compétence particulière d'un individu, puis, la compétence est une combinatoire formée de savoirs, savoir-faire et savoir être ; l'individu va mobiliser simultanément ces différentes ressources, la compétence n'est pas la connaissance, les compétences doivent pouvoir se traduire de façon opérationnelle (chacun sait que lire un guide en dix leçon pour apprendre la danse classique ne suffit pas pour savoir danser). Et enfin, la compétence n'est pas la performance, mais en constitue une des composantes.

1.2. Les enjeux attachés à la compétence :

Le développement et la construction des talents est un véritable enjeu pour les entreprises puisque les ressources humaines, dans un contexte de guerre des talents représentent un véritable avantage concurrentiel. Pour preuve, même en temps de crise, les firmes continuent d'y apporter une attention particulière et d'investir sur ce sujet. Le budget moyen consacré à la formation professionnelle par les entreprises avoisine les 3% de la masse salariale brute...alors que l'obligation légale était jusque fin 2014 de 1,6%. Cela n'est évidemment pas sans but : en favorisant la construction et le développement des compétences de ses collaborateurs, l'entreprise attend un retour sur investissement, en terme de performance qui s'appréciera au regard de la valeur ajoutée créée par chaque collaborateur. Le capital humain est l'une des composante clé de la performance de

³³Chloé guillot-soulez, « la gestion des ressources humaines », 5e édition, gealino ; 2013 ; p150.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

l'entreprise, il représente l'ensemble des compétences techniques et comportementales, connaissances et expériences des individus, ce capital doit donc être développé par la DRH pour l'adapter et le faire évoluer parallèlement aux mutations et transformations de l'entreprise afin de maintenir sa capacité d'innovation et son expertise³⁴.

Il existe plusieurs visions³⁵ :

- **Du point de vue stratégique :**

Des caractéristiques culturelles spécifiques, valeur, croyances, mythes...etc., règles vécues en commun par les membres lui permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration interne.

Il est de l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de la culture d'entreprise par le biais de la formation.

La formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement eu service de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégique, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

- **Du point de vue social:**

La formation d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme.

Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies constatées au sein d'une entreprise.

La plupart du temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou la vente et influent considérablement sur la rentabilité potentielle. L'apport

³⁴ <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/210-les-enjeux-de-la-construction-et-du-developpement-des-talents>, le 29/03/2017 à 22h46.

³⁵ KAGHER.Z, « la formation continue et son impact dans l'entreprise », université Abderrahmane Mira de Béjaia, 2009, URL : http://www.memoireonline.com/11/12/6470/m_La-formation-continue-et-son-impact-dans-lentreprise1.html.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

d'un hiérarchique opérationnel attentif s'avère précieux pour impulser une action de formation qui peut être si l'observation est exhaustive. Un correctif à l'anomalie constatée.

Forte de ses vertus mobilisatrices, la formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

A ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants dont le processus d'acquisition de leur services tendent à être lents et exige une prospection très fine des propositions.

Sur ce point, la formation contribue donc à la résolution des dysfonctionnements aussi qu'à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- **De point de vue du processus de gestion :**

Les trois grands processus de la gestion, à savoir la finalisation, l'organisation et l'animation semblent influencés par la formation continue des effectifs.

Pour le premier processus, de finalisation, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants. ELIE COHEN dit que « mieux on est formé, plus on est performant » et sur sa contribution au processus d'organisation, l'auteur démontre aussi l'apport de la formation en ce sens par trois missions spécifiques.

Elle (la formation continue) assure le découpage de l'entreprise en organes auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens susceptibles d'en permettre l'exécution.

Définie l'articulation entre ces différents organes grâce à la mise en place des relations hiérarchiques ou fonctionnelles et des procédures qui règlent leurs rapports mutuels.

Consiste en la distribution des membres, de l'entreprises entre les organes en leurs attribuant de façon plus ou moins explicite une place, un rôle et un statut.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

C'est ainsi que la formation d'après l'auteur contribue à la réunion des conditions dans lesquelles les membres de l'organisation occupent leurs places et avec lesquelles ils sont motivés et sensibilisés.

Au sujet de sa contribution au dernier processus suscité, la formation constitue un dispositif de communication interne tel que :

- Elle tend à valoriser les membres présents dans l'organisation et le potentiel humain déjà en place.
- Elle facilite la conciliation entre l'acquisition des compétences nouvelles et leur application à la réalité même de l'entreprise favorisant ainsi un processus d'appropriation.
- Elle fournit des occasions permettant de « capitaliser » des compétences diffusées au sein de l'entreprise et contribue ainsi à la structuration d'une part essentielle des actifs immatériels accumulés par l'organisation.

1.2.1. Les enjeux stratégiques de la compétence pour l'entreprise :

La pérennité des entreprises et leur développement sont aujourd'hui conditionnés par leur capacité à :

- S'adapter aux mutations permanentes de leur environnement économique, politique, financier....
- Anticiper les besoins de leurs clients ; besoin qui évoluent et diversifient en matière de produits, mais aussi et de plus en plus, en matière de services.
- Faire évoluer leurs organisations, leurs métiers et leurs emplois en conséquence.

La contribution de la fonction ressources humaines à la création de valeur est aujourd'hui une préoccupation centrale des dirigeants pour répondre aux principaux défis auxquels ils sont confrontés :

- La mondialisation de l'économie et l'accélération des échanges.
- Une concurrence exacerbée, la pression forte des marchés ainsi que l'émergence de nouveaux marchés.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

- L'accélération des évolutions technologiques (raccourcissement des cycles qui exigent des mises à niveau fréquentes).
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

En entreprise, la notion de compétences permet d'élaborer de manière opérationnelle différents problèmes comme ³⁶:

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formations destinés à ce type de personnel.
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation ou d'une modification importante de l'environnement et/ou technologique.
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices, comme ce fut le cas lors de la mise en place de démarches qualité.
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise.
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données.
- Gérer la surqualification du personnel en place, avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tension entre salariés.
- Gérer patrimoine de savoir-faire de l'entreprise, en effet la richesse d'une entreprise est plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui détiennent. La question de pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale.
- Mettre en valeur de savoir-faire et pratiques professionnelles existantes, par un système de gestion approprié.
- Synchroniser le cercle de développement de l'entreprise et de cercle de développement et l'amélioration des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises par son développement.

³⁶Eray Philippe ; « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation » ; Editions Liaisons ; Paris ; 1999 ; p 22.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

- Et plus généralement, maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

1.2.2. Les enjeux de la compétence pour le salarié³⁷ :

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié.

Elle représente d'abord pour lui un enjeu professionnel essentiel, avant d'être aussi un enjeu personnel et culturel : le renforcement de ses compétences constitue un atout dans la gestion de sa carrière le développement de ses projets professionnels. Elle ouvre le champ des perspectives dans l'entreprise et en dehors. En cela, elle constitue un élément fort de motivation.

Enfin, la compétence constitue un facteur de reconnaissance sociale et pourrait ainsi participer à la dynamique collective si elle devient une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence : entreprise et individus, partenaires sociaux, organismes de formation, pouvoirs publics et système scolaire.

1.3. Les outils de développement des compétences dans l'entreprise :

1.3.1. Développer les compétences des salariés³⁸:

Descriptif

Les avancées rapides de la technologie augmentent le rythme d'obsolescence, les besoins de savoir-faire et le développement du savoir.

De plus, le rythme croissant des changements dans l'activité reflétant lui-même les changements sociaux, politiques, économiques exigera une adaptabilité plus grande de la

³⁷ Laurentine Mireille TCHAKOUNTE TCHATAT Epse TETSOPGANG, «Formation et développement des compétences », Complexe Universitaire Siantou - Licence Professionnelle 2009, URL : http://www.memoireonline.com/11/09/2894/m_Formation-et-developpement-des-competences5.html.

³⁸ James W. Walker, « développer les compétences », URL : www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/dlcs.pdf.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

part des salariés. Selon Ray Stratafrom " CEO ANalogDevices " : "la vitesse à laquelle les organisations apprennent devient la seule source de compétitivité que l'on puisse maintenir".

1.3.2. Développement de carrière dans une organisation flexible :

Des changements rapides dans la façon dont le travail est réalisé demandent l'apprentissage de nouveaux savoir-faire et compétences à tous les niveaux

Des changements futurs exigent la formation et le développement pour améliorer les performances et l'anticipation des besoins futurs.

Les managers doivent identifier les savoir-faire requis et manager l'apprentissage des salariés à long terme, corrélé aux stratégies.

Le management est concerné par la performance (pour faire face aux besoins à court terme) et l'adaptabilité (pour faire face aux besoins à long terme), alors que le court terme des salariés est leurs attitudes et sentiments, et leur long terme est le progrès.

Le développement des compétences des salariés exige d'être attentif à ces quatre points.

1.3.2.1. Prévisions de développement individuel :

L'organisation, le manager et le salarié ont chacun des responsabilités dans le processus de développement de carrière.

L'organisation apporte le contexte économique, l'information, les systèmes nécessaires pour apprendre et les opportunités de développement.

Le manager apporte les encouragements nécessaires au développement et aide le salarié à établir un projet réaliste. Le salarié formule ses objectifs de développement et suit leur réalisation.

1.3.2.2. Eléments d'un projet de développement :

Les salariés doivent établir quels sont leurs besoins en termes de formation et développement, par exemple :

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

- Besoins spécifiques pour améliorer la performance dans la mission actuelle.
- Besoins de se préparer à des affectations futures.
- Besoins de permettre des plans de carrière à long terme, y compris la retraite ou d'autres alternatives (ex : changement de secteur).

Ces besoins émanent d'une auto-évaluation et d'entretiens avec les managers.

Certaines entreprises disposent des ressources, d'outils (exercices d'autoévaluation, questionnaires) pour aider les salariés.

1.3.2.3. Managers : des locomotives et des mentors :

Pour aider au développement des salariés, les managers doivent agir en tant que locomotive ou conseiller. Ils doivent les écouter, les aider à mieux définir leurs buts, et à identifier leurs centres d'intérêt, leurs valeurs, leurs savoir-faire.

Dans une relation avec un collègue plus jeune, il doit jouer les mentors, en lui apportant une contribution positive à son développement, sous forme d'enseignement. De conseil, de soutien psychologique, de protection et parfois de promotion, de "sponsor". C'est une relation basée sur le long terme.

1.3.2.4. Formation et enseignement :

Ce sont des éléments centraux dans le processus du développement des salariés. Ils développent les savoir-faire et aptitudes des salariés en débordant du cadre de l'affectation au travail. Ils influencent les valeurs des salariés, leurs attitudes et pratiques. Il s'agit là d'un moyen fondamental de communication pour le management.

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissance, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concentration, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe. Toutefois, lorsque la culture de l'entreprise n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation³⁹.

Section 02 : Le développement des compétences par l'apprentissage en ligne

2.1. Les TIC au service des ressources humaines :

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont transformé notre vie quotidienne.

Au sein de l'entreprise, ces nouvelles technologies sont liées systèmes d'information. Elles sont composées d'une partie matérielle (ordinateurs, Smartphones, réseaux...) et d'une partie logicielle (ERP...). Le développement des TIC a contribué à faire évoluer les relations sociales en entreprise de par les techniques utilisées mais, surtout, de par les

³⁹ Mireille Laurentine TCHAKOUNTE TCHATAT Epse TETSOPGANG, «Formation et développement des compétences », Complexe Universitaire Siantou - Licence Professionnelle 2009, URL : http://www.memoireonline.com/11/09/2894/m_Formation-et-developpement-des-competences5.html.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

usages qui en sont fait. Les usages sont construits sociaux que les différents acteurs de l'entreprise élaborent⁴⁰.

L'adaptation des TIC au sein de l'entreprise n'est plus un choix mais une nécessité imposée par l'évolution de l'environnement qui contraint celle-ci à s'adapter et à répondre rapidement à ses différents aléas. Ainsi si certaines fonctions de l'entreprise comme la production se sont familiarisées avec ces technologies depuis très longtemps, d'autres fonctions telles que les ressources humaines piétinent encore dans ce domaine. Or cela n'empêche pas l'existence d'un marché développé des TIC destinées spécialement pour la gestion des ressources humaines. Il s'agit e, l'occurrence d'un ensemble d'applications diffusées par le biais d'intranet et applicables à la fonction personnel telles que⁴¹ :

- L'e-recrutement : qui est une rubrique relative aux recrutements internes (recrutement pour un poste effectué sur la base de candidatures déposées par les salariés de l'entreprise désireuse de postuler pour ce nouveau poste)
- Les informations ressources humaines : il s'agit ici de toute sorte d'information que l'entreprise souhaite diffuser pour son personnel ou pour une catégorie particulière de ce dernier.
- La gestion de la mobilité : option disponible notamment dans les intranet GRH des grands groupes qui disposent de filiales dans plusieurs pays. Ainsi les salariés désireux d'évoluer sous de nouveaux cieux peuvent y déposer leur candidature.
- L'évaluation du personnel : qui est un support disponible sur intranet ou les salariés remplissent un ensemble de formulaires en attendant que leurs réponses soient analysées par l'administration.
- Le libre-service ressources humaines (LSRH) : le cas échéant il s'agit d'une série d'applications que les salariés peuvent consulter en ligne à savoir : le fichier du personnel, les tableaux de bord sociaux, la plateforme de formation, la paie....
- Le e-Learning : c'est une formation en ligne portant sur des modules tels que la comptabilité, la gestion ou bien une formation spécialisée dans le domaine de la GRH.

⁴⁰ <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/224-les-tic-dans-l-evolution-des-relations-sociales-en-cours>

⁴¹ FaicalZoubir et Kamal Lakhrij, « TIC et GRH », Université Ibn Zohr, 2007, URL : <http://www.memoireonline.com/07/08/1408/TIC--et--GRH.html>.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

Ainsi ces informations dispensées en ligne sur intranet de l'entreprise peuvent se substituer aux programmes en salle, et leurs utilisateurs pourront acquérir de nouvelles connaissances, les accomplir par les vidéos conférences et les appliquer dans le cadre des travaux de groupes toujours sur l'intranet de l'entreprise.

- La gestion des connaissances : qui est une rubrique réservée aux spécialistes où ces derniers pourront bénéficier des expériences et des connaissances de leurs homologues (cadres commerciaux ; cadres en gestion...).

La fonction des ressources humaines a tiré grande partie des nouvelles technologies de l'information et de la communication destinées à l'entreprise. En effet d'une panoplie de solutions technologiques allant de simples logiciels facilitant les tâches administratives jusqu'aux applications intranet favorisant l'approfondissement des connaissances et le développement des compétences, la fonction sus visée a connu une vraie réhabilitation et a vu sa place au sein de l'entreprise se consolider pour jouer un rôle plus stratégique. Certes, et d'ailleurs comme toute autre fonction au sein de l'entreprise, la fonction ressources humaines s'est métamorphosée grâce à l'impact de ces nouvelles technologies.

2.1.1. Le triple impact des TIC sur la GRH⁴² :

Les modalités de la « modernisation de la GRH » peuvent être évoquées à partir des trois impacts des TIC sur la GRH cités, entre autres, dans les travaux de recherche de SHRIVASTAVA et ALII, RUËL et ALII, SNELL, LEPAK, LENGNICK-HALL & STROHMEIER.

- **L'impact opérationnel :**

La notion de SIRH n'est pas nouvelle (cf Broderick, Boudreau 1992, KovachCathcart 1999). En 1990, Tannenbaum donne la définition suivante : un SIRH est un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, trier, distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation. Hendrickson (2003) ajoute qu'il n'est pas limité aux aspects techniques (matériels informatiques, applications logiciels) mais inclut aussi les individus, les procédures et politiques, les données requises pour gérer

⁴² Laval Florance et Thierno Diallo Abdallah, «management et avenir », Edition management prospective, 2007, URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-3-page-124.htm>.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

la fonction RG. Mais une certaine confusion se dégage quant à l'infiltration de la technologie dans la fonction RH.

Malgré l'inexorable développement des SIRH dans les opérations RH, différents auteurs comme Kovach, hugues (2002) Bassett, campbell, Licciardi (2003), Ball (2001), Tansley (2001) soulignent que l'utilisation de ces systèmes n'est pas optimum et reste à niveau administratif.

Pourtant, pour Harisson&Deans (1994), le SIRH comprend le fichier du personnel ainsi que des procédures de gestion prévisionnelle de l'emploi, de gestion de recrutement, de gestion de la formation, de gestion des carrières et des compétences, de gestion des rémunérations. De nos jours, un SIRH se définit comme un système gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

Le quotidien de la FRH se traduit par des activités opérationnelles et administratives (la gestion des congés, des absences, des salaires, etc..) sur lesquelles les TIC ont un impact indéniable. On notera que ces SIRH sont de plus en plus présents dans les entreprises.

- **L'impact relationnel :**

Dans l'entreprise, les TIC permettent également de :

- Fédérer l'accès à l'information avec un outil indépendant des systèmes de stockages et d'administration des données ;
- Créer des services en ligne à l'usage privé des collaborateurs d'une entreprise ; et des applications accessibles au travers d'internet ; ainsi que des passerelles de communication avec le réseau de l'entreprise pour les collaborateurs itinérants (développement du nomadisme) ;
- Mettre en place des ressources permettant de renforcer l'efficacité des collaborateurs (sessions de formation et présentations sous forme de vidéo numérisées, journaux électroniques, déclarations et communications officielles, etc.) ;

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

- Expliquer dans les grandes entreprises internationales, les ressources partagées entre le siège et les filiales (les applications départementalisées en intranet peuvent être exploitées en se servant d'internet comme d'un simple véhicule de paquets d'informations) ;
- Développer des outils interactifs (libre-service RH)
- Automatiser des tâches administratives au travers des réseaux intégrés.

L'outil intranet permet ainsi à l'entreprise une meilleure diffusion et un meilleur partage de l'information. La communication entre l'ensemble des acteurs organisationnels est améliorée.

Le libre-service ressources humaines (LRH) regroupe toute une série d'applications administratives que les salariés peuvent utiliser en ligne, à partir de leurs postes de travail.

Citons, à titre d'exemple : le fichier du personnel, les tableaux de bord sociaux, la plate-forme de formation (dont e-Learning), la gestion des compétences et carrières, la paie, la gestion des temps et des activités...etc. la mise en ligne des services RH interactifs se réalise grâce au workflow. Il s'agit d'applications permettant la formalisation et la gestion des processus de circulation des flux d'informations entre différents acteurs) qui permet au salarié de saisir les informations le concernant-par exemple sur sa situation personnelle-, ses demandes-congés, formation,... -ses décisions-par exemple l'affectation des sommes reçues au titre de l'intéressement ou de la participation.

- **L'impact transformationnel :**

Nous considérons (Laval, 2000) que les changements technologiques ont un fort impact organisationnel, notamment sur le management, la socialisation, la coordination et le contrôle. Juger des effets produits sur l'organisation est plus délicat :

Le management :

La fonction de manager évolue vers un rôle de facilitateur. Ainsi un chef de projet est responsable de l'interface entre les utilisateurs et la technologie et se situe au centre du système de communication. Il s'investit dans la formation des participants, anticipe le changement technologique et devient l'initiateur et le promoteur des TIC (coal&faviern 1998).

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

En matière de contrôle, les TIC requièrent une discipline car elles exposent l'entreprise à des risques de nature juridique. Ils concernent l'utilisation de données à caractère personnel, stockées dans le fichier du personnel. Egalement, l'utilisation d'internet pour proférer des accusations, partager des informations sur les salaires, divulguer des informations confidentielles et organiser des activités syndicales.

Les technologies de l'information permettent l'automatisation (impact opérationnel), favorisent les accès distants (impact relationnel) et transforment le champ et les fonctions du département RH.

2.2. L'apprentissage en ligne et son rôle dans le développement des compétences :

L'on entend par « compétences » une combinaison des trois éléments suivants : le savoir (connaissances), le savoir-faire (habiletés) et le savoir-être (qualités personnelles). De plus, les connaissances peuvent être considérées comme explicites (transmissibles dans un langage formel et structuré, comme des spécifications ou un manuel d'instructions), ou tacites (plus difficiles à communiquer, plus personnelles, comme les trucs du métier, les intuitions, les actions routinières).

Depuis la fin des années 1992, de nombreux projets pédagogiques exploitant le potentiel des technologies numériques ont été mis en place pour permettre à des apprenants de développer leurs compétences langagières en échangeant en ligne avec des partenaires provenant d'institutions et de contextes linguistiques différents. S'appuyant tout d'abord sur des outils de communication médiatisée par ordinateur textuels et asynchrones comme le forum ou le courrier électronique. Ce n'est que récemment, grâce aux progrès technologiques réalisés d'abord dans le domaine de l'audioconférence puis de la visioconférence, que des projets recourant principalement à des outils synchrones ont pu voir le jour (cf. hrastinski, 2008). Quelle que soit la configuration temporelle et multimodale choisie, les recherches qui ont étudié les échanges entre pairs au sein de projet télé collaboratifs ont montré l'impact positif de ces dispositifs sur des aspects socio-affectifs liés à l'apprentissage des compétences. Ainsi, il a été noté que ces échanges en ligne augmentaient la motivation des apprenants, et ménageaient des opportunités pour augmenter leur participation. (beauvois, 1992 ; Kem ; 1995 ; Sotillo, 2000 ; Waeschaur, 1996). Un autre courant de recherche s'est penché sur le potentiel que ces échanges présentaient pour développer chez les apprenants des compétences interculturelles (Belz, 2003 ; Ware et Kramsch, 2005 ; O'Dowd, 2007 ; Audras et Chanier, 2008). D'autres

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

recherches ont exploré le potentiel de ces échanges en ligne pour le développement de certains aspects de la compétence langagière telles que les stratégies interactionnelles et discursives (Chun, 1994) ou la négociation de sens (Kost, 2008) déployées par les apprenants⁴³.

2.2.1. Nouveau besoins et nouveaux moyens pour développer les compétences⁴⁴ :

Si l'on assiste aujourd'hui au recul des supports classiques de formation par rapport à la croissance de l'utilisation des supports multimédias et le recours à la formation par l'intermédiation du micro-ordinateur, c'est en raison des limites de la méthode traditionnelle de formation. Ces limites tournent principalement autour du temps alloué (Gerbet, 1995). Et, dans la mesure où le temps est synonyme d'argent, toute mauvaise gestion du temps entraîne une perte d'argent, tant pour les entreprises que pour les apprenants. Mais en plus de la mauvaise gestion du temps et de l'argent, la formation continue traditionnelle porte d'autres limites relatives à l'hétérogénéité des apprenants et l'inadéquation entre les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés (Clément, W., 1988). En effet, selon la logique des approches d'employabilité, les salariés sont devenus conscients de l'importance que revêtent les compétences et soucieux de leur « valeur marchande ». le e-Learning se trouve alors face à trois objectifs, à savoir : diminuer le temps passé en formation, diminuer les coûts pour accroître la rentabilité et offrir des formules plus adaptées aux profils et aux demandes des personnes grâce à une individualisation des parcours de formation. Le recours à la formation est par ailleurs expliqué par plusieurs facteurs humains et organisationnels (Phelizon ; 2001). Pour les facteurs sociaux et culturels, c'est l'éclosion de l'économie de la connaissance, conjuguée à l'omniprésence de l'informatique et de l'ordinateur qui accroît le besoin en apprentissage et en développement de la culture numérique. Quant aux facteurs humains et organisationnels, ils se résument ainsi :

- La nécessité de faire évoluer les salariés vers de nouveaux métiers, renforcée par le phénomène de recentrage des entreprises sur leurs cœurs de métier.

⁴³Charlotte Dejean et al, « Compétences interactionnelles des tuteurs dans des échanges vidéographiques synchrones », Distances et savoirs 2010/3 (Vol. 8), p 377-393.

⁴⁴Zeineb Ben Ammar-Mamlouk, NacefDhaouadi, « E-formation et développement des compétences », La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227), p 173-182.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

- L'internalisation des profils et des formations qui poussent vers des systèmes permettant une certaine similarité des formations et des connaissances.
- Le développement des équipes virtuelles et de la collaboration électronique.
- L'accroissement de la mobilité géographique.
- La perception de la formation non plus comme une arme concurrentielle.
- La valorisation du capital intellectuel de l'entreprise.
- Le développement des intranets

2.2.2. Apprentissage en ligne et le développement des compétences des employés, cela permet de :

- Attirer et de retenir des ressources humaines compétentes : lorsque l'employé perçoit que son employeur fait des efforts pour développer ses compétences, il tend à rester plus longtemps.
- Mobiliser les employés : les activités d'apprentissages en ligne peuvent permettre de préciser la mission de l'organisation, aidant ainsi l'employé à évoluer et à y trouver sa place.
- Mieux s'adapter aux changements : les activités d'apprentissages en ligne permettent aux employés d'acquérir ou de développer les compétences requises pour utiliser de nouvelles technologies, ou pour faire face aux nouvelles orientations de l'entreprise.
- Demeurer compétitif : les activités d'apprentissage en ligne permettent d'améliorer la performance et de stimuler la créativité et l'innovation.
- Préparer la relève : certaines activités d'apprentissage à distance peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels, ou au programme de gestion de carrière.

Comme l'indique « le guide de la formation ouverte et à distances », le concept de e-Learning est utilisé dans deux acceptions sensiblement différentes :

- Une vision restrictive le limitant aux dispositifs de formation s'appuyant largement sur internet ou l'intranet de l'entreprise ;

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

- Une conception plus large le définissant comme un ensemble cohérent de technologies et de stratégies éducatives. «le e-Learning peut être défini comme des contenus ou des expériences d'apprentissage s'appuyant sur les nouvelles technologies.

Fonctionnellement, il peut comprendre une large variété de stratégies et de technologies allant du CD-ROM à l'enseignement assisté par ordinateur en passant par la formation délivrée par satellite et par les réseaux virtuels de formation ».

Dans sa conception élargie, le e-Learning vise, au-delà de la mise à disposition des contenus sur différents supports (portails, CD-ROM, etc.) En mode synchrone ou asynchrone, à promouvoir le travail collaboratif et la communication entre les apprenants.

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation. Nous assistons depuis quelques années à de grands changements dans les besoins en formation. Parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi. Cette situation crée de nouvelles demandes de la part des salariés soucieux d'améliorer leur employabilité et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leurs avantages compétitifs. Le e-Learning se présente dans ce cas comme un moyen de rationalisation de la formation de par les avantages qu'il offre⁴⁵.

2.3. Mécanismes d'évaluations :

2.3.1. Définition d'évaluation des compétences⁴⁶ :

La " gestion des compétences " dans les entreprises et les institutions publiques est le courant actuel qui exprime le besoin permanent de mieux gérer les richesses humaines des travailleurs et qui se traduit par la nécessité d'identifier et, le plus souvent, de développer celles-ci.

L'évaluation est un processus réglementé qui sert à mesurer et suivre la productivité et la rentabilité de chaque acteur de l'entreprise dans le poste qu'il occupe, elle ne doit pas se limiter à des opérations ponctuelles, mais elle doit être permanente.

⁴⁵ <http://www.qualiteonline.com/dossier-44-le-developpement-des-competences.html>.

⁴⁶ Piette, S.-A., & Orban, M. « Evaluation des compétences en milieu de travail », 2003. Actes du colloque ADMEE., ULg

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

Cette façon d'évaluer permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires. Selon Philip Eray, il existe deux stratégies d'évaluation :

- Une évaluation ponctuelle, liée à la mise en place d'un dispositif particulier.
- Une évaluation systématique de toutes les actions de formation de l'entreprise.

L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit donc être préparée et conduite avec attention et rigueur.

Si l'on considère le développement des compétences comme un investissement, trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert de compétences.

2.3.2. L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée :

D'abord, une prestation de formation est effectuée, soit par un prestataire externe (centre de formation, cabinet conseil...), soit par un prestataire interne.

Il convient donc de s'assurer, comme pour toute prestation immatérielle, de la conformité du service effectué. Pour s'assurer de cette conformité du service effectué, le dispositif de formation adopté doit être piloté, suivi et donc évalué en continu.

2.3.3. L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif :

Ensuite, il paraît intéressant de s'interroger sur les qualités pédagogiques des intervenants et du dispositif mis en place.

L'évaluation de qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il ne s'agit pas seulement d'évaluer les qualités pédagogiques des formateurs, mais bien d'évaluer la qualité pédagogique de l'ensemble de la prestation qui dépend du type de pédagogie mise en œuvre, de la personnalité des formateurs mais aussi des moyens alloués, du profil des élèves et de leur comportement, etc.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

2.3.4. L'évaluation du transfert de compétences :

Enfin, il s'agira d'évaluer l'acquisition effective de compétences par le personnel sur son lieu de travail, soit le transfert de compétences.

Il s'agira ici de se concentrer sur les résultats divers et concrets de la formation pour le transfert des compétences à la situation professionnelle.

L'acte d'évaluation s'effectue à travers deux voies principales :

- **La communication avec les principaux acteurs :**

Il s'agit d'informer les responsables hiérarchiques concernant les enjeux de l'évaluation, de sensibiliser les stagiaires en leur communiquant les outils et méthodes qui seront utilisés lors de la phase d'évaluation.

- **La mise en œuvre de deux boucles de feed-back :**

Deux boucles de retour d'expérience peuvent être mises en œuvre ; une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui pourrait se concrétiser par une réunion annuelle ou semestrielle entre les opérationnels et le service formation. Cette double boucle est déterminante : elle permet de suivre les formations individuellement, mais surtout elle place la formation au même niveau que les autres investissements.

2.3.5. Les critères possibles pour évaluer les compétences⁴⁷:

- **À partir de l'évaluation des résultats :**

A partir de l'observation des performances des résultats, il sera inféré que la personne agit avec compétence. Plusieurs facteurs peuvent intervenir sur l'observation d'un résultat :

Organisation management, dispositif d'information, technologie. La compétence ne constitue pas le seul facteur influant.

Cette approche est pertinente s'il est possible de relier directement les résultats à l'efficacité individuelle. Dans beaucoup de cas ; il conviendra de prendre en compte que le

⁴⁷ Guy le Boterf, « l'ingénierie et évaluation des compétences », 4^e édition, édition d'organisation, paris, (2002), P 456.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

résultat dépend de la compétence collective, c'est-à-dire de la coopération entre les compétences individuelles.

- **À partir de l'analyse des pratiques professionnelles :**

Il sera inféré qu'une personne sait agir avec compétence si elle sait prendre en compte de façon pertinente les critères souhaitables de réalisation de l'activité professionnelle. Cette approche suppose la définition et la communication de critère de réalisation précisant les modalités d'exercice d'une activité. L'évaluation peut se pratiquer à partir de l'observation de situations critiques considérées comme particulièrement importantes et significatives. L'évaluation consiste à analyser la façon dont la personne sait interpréter les critères proposés.

- **À partir des ressources :**

Les ressources (connaissances, savoir-faire, capacités...) sont évaluées soit directement à partir de situations épreuves ou de tests, soit indirectement à partir de la validation de pratiques professionnelles dont la bonne réalisation atteste que des ressources sont bien possédées et mobilisées. Cette évaluation est intéressante pour évaluer le capital de ressources d'une entreprise ou d'une organisation. Cette approche est limitée : la possession des ressources ne signifie pas qu'elles seront mobilisées et combinées pour agir avec compétence.

2.3.6. L'utilité de l'évaluation⁴⁸ :

La concurrence est de plus en plus vive de nos jours, la société qui vous emploie à besoin de connaître les compétences de ses collaborateurs afin de définir ses meilleures stratégies.

Son principal objectif sera d'avoir une démarche « gagnant/gagnant » vis-à-vis de ses salariés, à savoir :

- Récompenser la performance de ses collaborateurs au moyen d'une promotion (demander une promotion) voire d'une augmentation (demander une augmentation).

⁴⁸Experts Ooreka, «le guide de la gestion de carrière » ; URL : <https://carriere.ooreka.fr/comprendre/evaluation-des-competences>

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

- les services rendus à ces clients d'aujourd'hui et de demain seront meilleurs, la société pourra rebondir sur un marché sans arrêt concurrentiel et pérenniser de ce fait sa compétitivité.

Plus le nombre de salariés est élevé, plus l'évaluation de compétences est indispensable.

Afin de connaître les capacités de chacun, elle sera effectuée par chaque niveau hiérarchique, c'est-à-dire par le n+1. Cela permettra de connaître les objectifs de chacun des collaborateurs.

2.3.7. Les types d'évaluation des compétences⁴⁹ :

L'entreprise devra bien connaître ses rouages, c'est-à-dire tous les métiers existants en son sein pour pouvoir analyser convenablement les compétences attendues.

L'évaluation des compétences de ses salariés sera déterminante pour conduire sa politique de gestion de ressources humaines, elle sera un support indispensable afin de justifier ses augmentations de salaire.

Pour ce faire, il existe plusieurs méthodes d'évaluation, comme :

- **L'évaluation** proprement dite : elle est souvent écrite. Vous disposez d'un questionnaire ou d'une grille bâtie généralement en interne. Elle donne souvent lieu à une notation lors de l'entretien.
- **L'auto-évaluation** : elle peut accompagner l'évaluation proprement dite. Elle se fait au moyen d'un questionnaire ou d'une grille remplie par la personne évaluée. Cela permet de se positionner et de se poser les bonnes questions avant la rencontre.
- **L'évaluation à 360°** : l'évaluation est faite par le salarié lui-même, ensuite par ses collaborateurs, pour terminer par le N+1. C'est un formulaire à remplir de 40 à 100 questions qui est distribué au nombre de personnes concernées. Quelquefois, et selon la fonction occupée, elle peut impliquer les clients et aussi les fournisseurs.

⁴⁹Ibid. experts Ooreka, «le guide de la gestion de carrière », URL : <https://carriere.ooreka.fr/comprendre/evaluation-des-competences>.

Chapitre 2 : L'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise

- **L'entretien individuel** : est un face à face avec son ou ses supérieurs où l'on aborde les échecs et les réussites de l'année ainsi que les objectifs pour l'année à venir.

Conclusion :

En effet, l'e-formation est perçue sans conteste par nos interrogés, comme un complément à la formation classique pour affiner les connaissances déjà acquises. Mais, même si elle ne se présente pas comme un moyen de développement de n'importe quelle compétence spécifique, elle est considérée comme une méthode efficace pour le développement de certaines qualités, à savoir : autonomie, capacité rédactionnelle, sélection de l'information pertinente, clarté et concision de la communication, initiative, réflexion, coopération. « Écouter un formateur n'aura jamais un impact aussi fort que d'aller soi-même chercher une information sur le web, la trouver, la décortiquer, la classer, la comparer avec d'autres et finalement en faire une synthèse» (Bellier, S., 2001)

Chapitre 03 :

**Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne
sur le développement des compétences d'Algérie
Poste**

Introduction :

Notre stage pratique a été effectué au niveau de la Direction générale d'Algérie poste (Alger) durant une période d'un mois.

Ce chapitre propose d'examiner, à partir d'une recherche menée dans la direction d'Algérie poste, comment le e-learning peut aider les employés à répondre aux nouvelles exigences dictées par la conjoncture, à maîtriser leur nouveau contexte de travail. Cette approche de formation, vu le potentiel des technologies de l'information et de la communication, peut aider l'employé, notamment parce qu'elle peut lui permettre d'enrichir et développer ses compétences et ses savoir-faire.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Présentation d'Algérie poste ⁵⁰:

1.1. Historique :

Durant la colonisation française, la mission de la poste était de maintenir le lien avec la métropole à travers la réception de mandats, les chèques postaux, les abonnements aux journaux, la vente de timbres, les dépôts d'argent à la caisse d'épargne, le paiement des pensions, le traitement des instituteurs, des employés municipaux de même que les administrations publiques.

À l'époque on appelait poste, Télégraphe et Téléphone (PTT) ces trois initiales seront maintenues bien au-delà de l'indépendance. En 1962, le rapatriement en masse des postiers pieds noirs et métropolitains laisse un vide obligeant le personnel algérien à relever le défi maintenant ainsi plus de 800 bureaux de poste à l'état opérationnel.

Le premier timbre-poste de la république algérienne a été émis le 1^{er} novembre 1962 marquant par la même occasion une nouvelle page dans l'histoire de la poste algérienne.

1.2. Présentation d'Algérie poste :

Suite à la restructuration du secteur de la poste et des télécommunications selon la loi 2000-03 du 05 Août 2000, il a été créé par décret exécutif n° 02-43 du 14 Janvier 2002, **un**

⁵⁰ D'après les données fournies par la direction générale d'Algérie poste.

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

Etablissement Public National à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), dénommé « ALGERIE POSTE ».

L'établissement est administré par un Conseil d'Administration présidé par le Ministre de la PTIC ou son représentant, et est dirigé par un Directeur Général.

Cet établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services financiers postaux, de renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant.

À ce titre, l'EPIC Algérie Poste peut optimiser sa structure comme tout autre opérateur commercial pour répondre à sa vocation de service public sur tout le territoire national.

Sous l'autorité du Directeur Général, la structure organisationnelle d'Algérie Poste est bâtie sur :

- Directions de Divisions et Directions Centrales ;
- Directeurs d'Unités Postales de Wilayas.

1.3. Missions d'Algérie Poste:

Les principales missions d'Algérie Poste sont :

- L'exploitation des activités relevant du régime de l'exclusivité prévu à l'article 63 de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000, en matière de service du courrier, sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales ;
- La mise en place et l'exploitation de tout service connexe, en rapport avec l'exercice de ses activités et relevant des domaines du courrier, des colis postaux, de la logistique et des services financiers postaux y compris de la caisse d'épargne ;
- La Gestion du Service de l'Épargne à travers la Caisse d'Épargne Postale et ce, conformément à l'article 12 de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000 ;
- La Gestion de tous autres services dont l'Etat fixe la liste en considération des besoins du Trésor Public pour l'accomplissement de ses missions conformément aux dispositions de l'article 116 de la loi n° 2000-03 du 5 Août 2000 ;
- Le projet aspects des travailleurs et leur statut, selon l'article 146 de la loi n° 03-2000 du 5 Août 2000 ;

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

- La mise en œuvre de toutes autres actions visant à l'accomplissement de son objet ;
- La création de toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
- La mise en œuvre des moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des infrastructures relevant de son domaine d'activité ;
- L'élaboration et la mise de la politique commerciale conformément au contrat de performances qui sera approuvé par arrêté du Ministre de la PTIC ;
- La mise en œuvre de la politique du service universel conformément à la politique sectorielle, à la réglementation en vigueur et au cahier des charges conclu avec l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications. « 1 »

1.4. Structures d'Algérie Poste :

Les missions dévolues à Algérie Poste sont assurées par :

a- La Direction Générale :

Directions de Divisions :

- Direction de la Division Courrier Colis ;
- Direction de la Division Réseau ;
- Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux ;
- Direction de Division Compétence et Innovation.

Les Direction Centrales :

- Direction des Ressources Humaines.
- Direction de la Formation ;
- Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ;
- Direction de l'informatique et de la Sécurité Réseau ;
- Direction de la normalisation et de la qualité ;
- Direction de la stratégie, de l'organisation et du contrôle de gestion
- Direction de la communication ;

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

- Direction de l'Inspection Centrale ;
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne ;
- Direction des affaires juridiques et des relations internationales ;
- Direction de la Sûreté Interne et de la sécurité des Installations et de l'Environnement ;
- Direction de la Structure du Timbre-Poste et de la Philatélie.

Direction Projet :

- Direction Projet de la Conformité de la Prévention et de la Lutte Contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme ;
- Direction Projet Service Universel Postal.

b- Les Directions d'Unités Postales de Wilaya

Algérie Poste a adapté son organisation au niveau des wilayas travers Cinquante Directions d'Unités Postales de Wilaya (DUPW) en fonction de la politique d'aménagement du territoire.

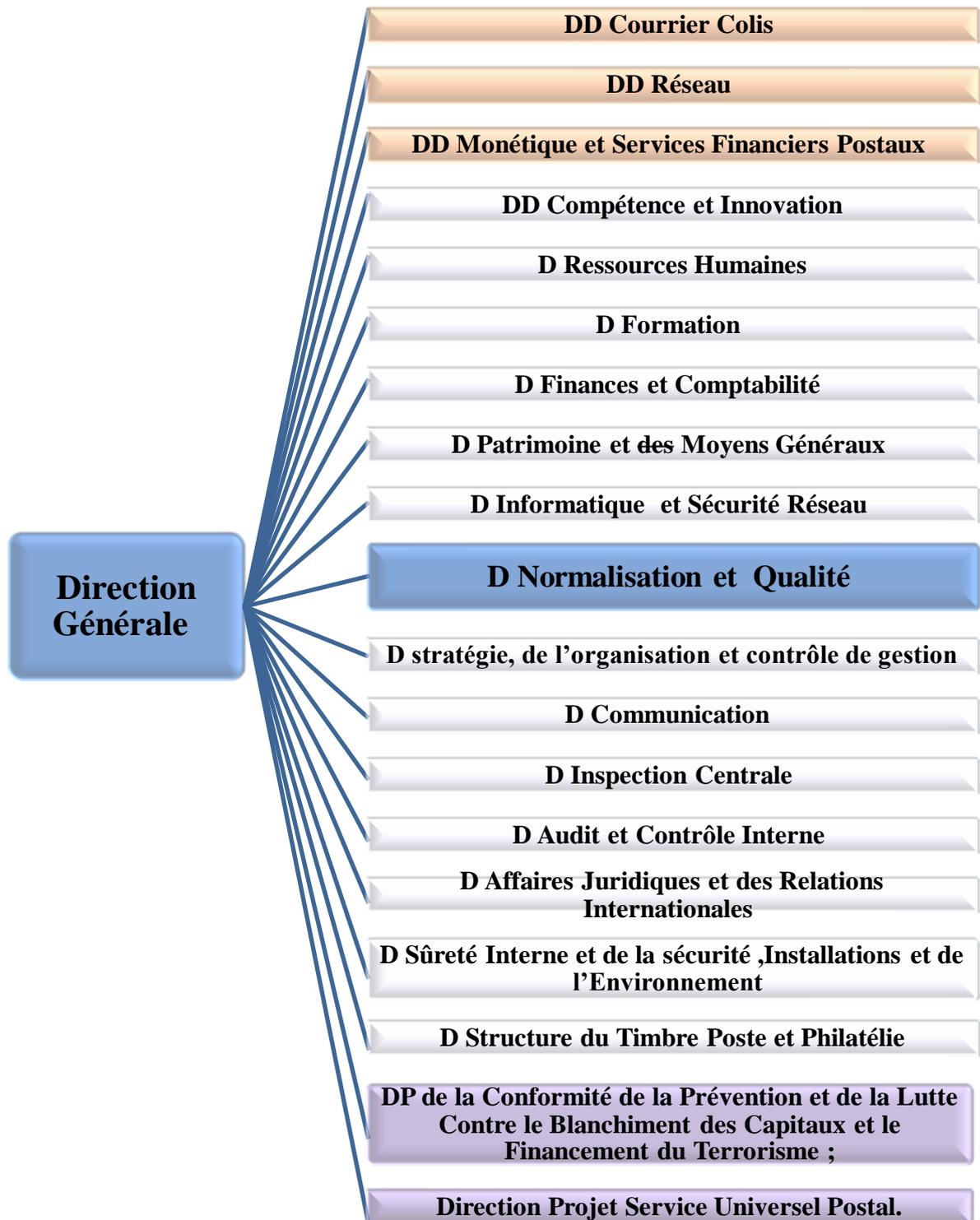
La wilaya d'Alger est composée de trois (03) DUPW (Centre, Est et Ouest).

La direction d'Unité Postale de Wilaya a autorité sur l'ensemble des Etablissements Postaux implantés dans le territoire géographique de la wilaya, ainsi que sur l'ensemble des Centres spécialisés implantés dans la wilaya.

On distingue plusieurs classes des établissements à savoir:

- RCE: Recette Classe Exceptionnelle (RP), chaque Wilaya dispose d'une RP sauf la wilaya d'Alger renferme six (06) RP;
- RHC: Recette Hors Classe;
- R1: Etablissement de première classe;
- R2: Etablissement de deuxième classe;
- R3: Etablissement de troisième classe;
- R4: Etablissement de quatrième classe;
- APM: Agence Postale Militaire;
- GA: Guichet Annexe.

Figure 3-1 : Organigramme de la Direction Générale d'Algérie Poste



1.5. Structure d'accueil :

1.5.1. Présentation de la Direction de la Normalisation et la Qualité :

La Direction Centrale de la Normalisation et de la Qualité a été créée dans le cadre de la mise en place de la nouvelle réorganisation d'Algérie Poste fixée par l'arrêté ministériel référencié 002/SP/MPTIC du 21/01/2010, afin de garantir le développement et la bonne exécution de la politique qualité d'Algérie Poste qui s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des services offerts aux clients afin d'accroître leur satisfaction.

5.1.2. Organisation de la Direction de la Normalisation et la Qualité :

La Direction de la Normalisation et de la Qualité est composée de :

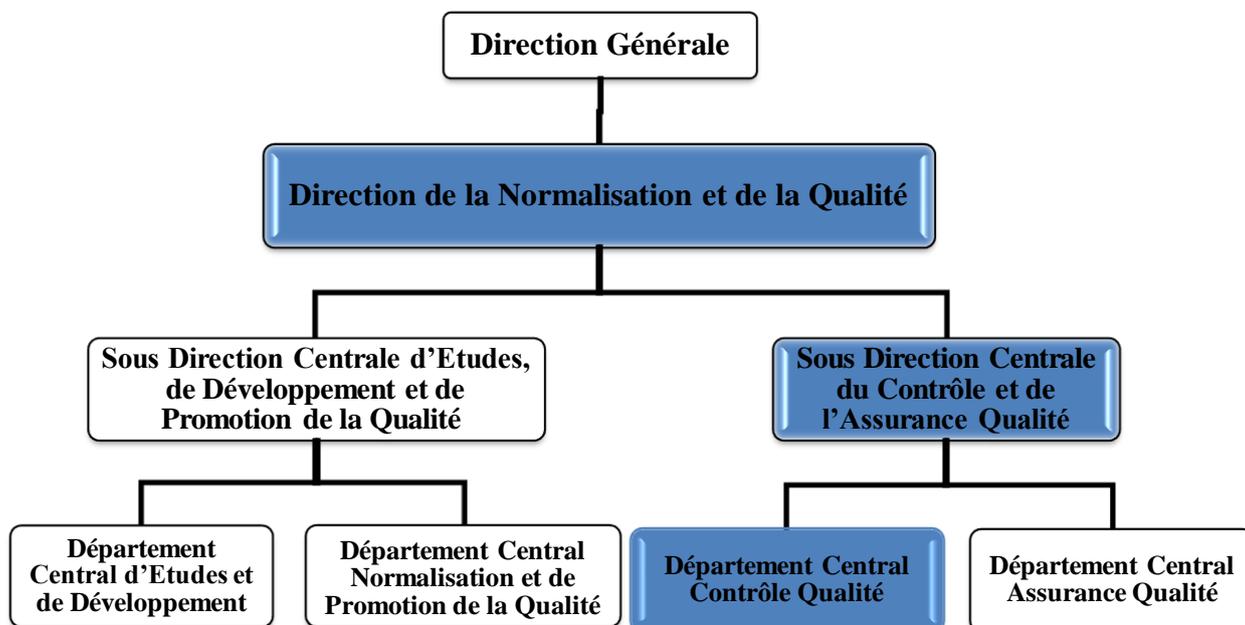
- **Sous-Direction Centrale d'Etudes, de Développement et de Promotion de la Qualité :**
 - Département Centrale d'Etudes et de Développement ;
 - Département Centrale de Normalisation et de Promotion de la Qualité.
- **Sous-Direction Centrale du Contrôle et de l'Assurance Qualité :**
 - Département Centrale Contrôle Qualité ;
 - Département Centrale Assurance Qualité.

1.5.3. Missions de la Direction de la Normalisation et la Qualité :

La Direction Centrale de la Normalisation et de la qualité a pour principales missions :

- Définir le contenu de la politique et des objectifs « qualités » et en développer les supports ;
- Établir des référentiels et normes de mesure de la qualité par métier en liaison avec les objectifs de l'établissement ;
- Assurer la diffusion et la promotion des manuels et procédures liés à la qualité ;
- Suivre l'application des programmes de la qualité auprès des différentes directions, effectuer des contrôles et coordonner les intervenants ;
- Contribuer à la formalisation des plans d'actions en termes de qualité de service avec les Directions Métiers.

Figure 3-2 : Organigramme de la Direction de la Normalisation et la Qualité



1.6. Algérie Poste en chiffres :

Tableau 3-1 : Algérie poste en chiffres

Ressources Humaines	
Employés	23 367
Infrastructures Postales	
Etablissements Postaux en service	3 636
Guichets existants	11 602
Etablissements Postaux connectés toutes technologies	3 617
Densité postale (hbt/EP)	10 565
Etablissements Postaux assurant le service WESTERN UNION	622
Etablissements Postaux reliés à l'International Poste System	399
Services Postaux	
Objets distribués	30 626 000
Courrier publicitaire	8 019
Délai moyen d'acheminement	J+10

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

Envois de la poste aux lettres, service intérieur		29 631 000
Envois de la poste aux lettres, service international-expédition		301 000
Envois de la poste aux lettres, service international-réception		10 700
Envois recommandés, service intérieur (sans les envois CCP)		697 912
Envois recommandés, service international-expédition		191 858
Exemplaires de journaux, service intérieur		94 000
Envois publicitaires adressés, service intérieur		24 415
Envois express, service intérieur		Néant
Envois express, service international-expédition		2 529
Tournées de distribution / jour		4 410
Colis postaux	Départ	12 879
	Arrivés	293 422
Centres de tri		09
Centres courrier hybride		01
Centres de réclamations		01
Centres EMS		07
Centres de distribution courrier (CDD)		66
Machine de tri automatique		01
Machines à affranchir		1 221
Boîtes aux lettres / postales		383 880
Services Financiers Postaux		
Comptes CCP		19 834 623
Opérations CCP		124 122 388
Comptes CNEP Postaux		4 222 780
Opérations CNEP		548 174
Mandats émis et payés		967 352
Lecteurs PIN PAD		13 600
Terminal de paiement électronique TPE		472

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

GAB en service	1 118
Transactions sur les GAB	9 230 891
Caisses automatiques	503
Compteuses de billets	2 875
Bornes multimédia	185
Centre national des chèques postaux CNCP	01
Centres financiers régionaux	06

1.7. Prestations offertes par Algérie Poste :

Les principales prestations fournies aux clients d'Algérie Poste sont :

- **Services aux guichets :**
 - Emission de timbre-poste,
 - Affranchissement,
 - Opérations CCP
 - Opérations CNEP,
 - Mandats postaux,
 - Pensions,
 - Colis postaux,
 - Courrier accéléré : EMS.
 - Paiement des allocations forfaitaires et indemnités d'intérêt général pour le compte du Ministère du travail et de la protection sociale.
 - Vente de vignettes automobiles.
 - Vente de cartes de recharges téléphoniques.
 - Encaissement des factures.
 - Recharges Racimo (Recharges crédits via un compte CCP).

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

- **Services à distance :**

Dans le cadre de l'amélioration des prestations fournis à ses clients, Algérie poste a mis en place des moyens de communication à distance permettant de réaliser certaines opérations comme: la consultation du compte CCP, la commande d'un carnet de chèque et de procéder le cas échéant à des paiements en ligne, et assurant: **l'accessibilité, rapidité, simplicité, fiabilité.**

Les services à distance sont :

- **Centre d'appel 15.30 :** Ce service permet d'accéder directement à partir d'un téléphone fixe ou mobile en composant directement le 15.30 pour :
 - Consultation du solde CCP.
 - Commande d'un carnet de chèque.
 - Demande du code confidentiel.
 - Demande d'assistance de l'opératrice pour les prestations monétiques.
- **Racidi :** Ce service permet aux abonnés de Mobilis, la consultation de solde du compte courant postal par SMS via le 603 avec la réception d'un SMS réponse avec le solde générale.
- **Racimo :** Ce service donne la possibilité de faire des rechargements automatiques d'un compte prépayé Mobilis à partir du compte courant postal (CCP).
- **E-Payment :** Ce service offre aux clients titulaires de comptes CCP et résidentiels d'Algérie Télécom la possibilité de payer leurs recharges d'un abonnement de téléphone fixe ADSL en ligne.

Section 2 : Méthodologie de l'enquête

2.1. Introduction aux enquêtes :

Une enquête est une activité organisée, elle permet de collecter les données sur des caractéristiques d'intérêt d'une partie ou de la totalité des unités d'une population à l'aide de concepts, de méthodes et de procédures bien définis.

2.2. Etapes d'une enquête⁵¹ :

À première vue peut-être, le déroulement d'une enquête consiste simplement à poser des questions et à compiler les réponses pour obtenir des statistiques. Il faut cependant faire une enquête étape par étape, appliquer des procédures et des formules précises pour que les résultats donnent de l'information exacte et significative. Il faut bien connaître les tâches particulières, leurs liens et leur pertinence pour comprendre le processus complet.

Voici les étapes d'une enquête :

- Formulation de l'énoncé des objectifs,
- Sélection d'une base de sondage,
- Choix d'un plan d'échantillonnage,
- Conception du questionnaire,
- Collecte des données,
- Saisie et codage des données,
- Vérification et imputation,
- Estimation,

⁵¹Ottawa Dr. Ivan P. Fellegi, « Méthodes et pratiques d'enquête », Octobre 2003 Statisticien en chef du Canada ,URL : www.statcan.gc.ca/pub/12-587-x/12-587-x2003001-fra.pdf

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

- Analyse des données,
- Diffusion des données.

2.3. Objectif de l'enquête :

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- Avoir l'avis du personnel sur les conditions du déroulement d'une action de formation en ligne.
- Détermination l'impact de l'apprentissage en ligne (e-learning) sur leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportement.
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue du e-learning.

2.4. Choix de la cible :

Afin d'atteindre les objectifs suscités, nous avons ciblé par notre enquête, le personnel formé par le e-learning de la direction générale d'Algérie poste et des directions des wilayas de Tipaza, Blida, Boumerdès.

Nous avons pu atteindre 60 personnes, uniquement des personnes qui sont formées par la formation à distance.

2.5. L'outil utilisé dans notre enquête :

- **Le questionnaire⁵² :**

Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Les données recueillies sont facilement quantifiables (excepté lors de questions ouvertes).

⁵² Angeline Aubert-Lotarski, « Études et conseils : démarches et outils », 2007, URL : <http://www.esen.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-de-recueil/questionnaire/>.

Par rapport à une enquête par entretiens, l'usage du questionnaire permet :

- De travailler à plus grande échelle. Le nombre de participants n'est pas limité par le temps (le questionnaire est rapide à diffuser, le participant répond à son rythme en dehors de la présence des stagiaires) ou par les coûts (déplacements, frais téléphoniques) ;
- De limiter les effets liés à la personnalité des intervieweurs ;
- De s'adapter au rythme et à l'emploi du participant.

Par contre, le questionnaire ne permet pas :

- Les relances et les reformulations pour aider le participant à exprimer son point de vue ;
- De s'assurer que les questions seront renseignées correctement et sans oublis (quand une question est jugée inopportune, ennuyeuse ou demandant trop d'effort, les personnes peuvent décider d'arrêter le questionnaire ou de passer à des choses plus faciles) ;
- De savoir qui répond véritablement ;
- D'approfondir et de compléter les informations en plus des questions posées ;
- D'assurer un taux de réponse élevé.

Les questions peuvent porter sur des faits personnels, des faits concernant d'autres personnes, des faits concernant des choses ou des organisations, des attitudes, des opinions, des croyances, ou encore des connaissances

2.6. Formulation des questions⁵³ :

La formulation des questions est fondamentale. Il faut en effet s'assurer que le langage est adapté à celui de l'enquête, et que les questions ne présentent aucune ambiguïté. Chaque question doit être parfaitement comprise et suffisamment concrète. Il est conseillé

⁵³Marine Lugen, « Petit guide de méthodologie de l'enquête », université libre de Bruxelles, URL : igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/.../Petit_guide_de_méthodologie_de_l_enquête.pdf.

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

de privilégier un vocabulaire simple et univoque, d'éviter les formules grammaticales peu claires (par exemple la double négation), de s'astreindre à émettre une idée (et une seule !) par question et enfin de poser des questions neutres (sans risque de suggestions induites).

La formulation dépendra, à nouveau, de ce qu'on cherche à expliquer.

Ainsi, les questions de comportements seront précises et formulées de manière à décrire des pratiques (« suivez-vous l'actualité ? »)

Les questions de connaissance (« connaissez-vous tel homme politique ? ») seront posées de manière à ne pas gêner les répondants et proposeront une modalité de refuge (« je n'ai pas d'avis »).

Les questions d'intention peuvent s'accompagner de questions supplémentaires pour analyser le degré d'intention, car elles ne permettent pas de fonder des prévisions valides.

Les questions d'opinion requièrent des formes plus nuancées de réponse. Elles peuvent être présentées sous forme d'échelles unidimensionnelles (une réponse parmi les choix possibles), bipolaires (d'accord/ pas d'accord), forcées (choix à effectuer entre plusieurs situations) ou de préférences (classification de plusieurs propositions). A noter que les réponses forcées prennent le risque de frustrer le répondant, si son avis n'est pas suffisamment représenté ; par ailleurs, les classifications ou préférences sont souvent fastidieuses et peuvent décourager.

Prévoir une case « sans opinion » est pertinent pour éviter les risques de réponse au hasard en cas d'avis flottant.

Généralement, les questionnaires comprennent au début ou à la fin un bloc de questions signalétiques visant à décrire les répondants.

Souvent, elles correspondent à des hypothèses et interviennent dans l'analyse comme facteur d'explication. Les indices les plus classiques sont le sexe, l'âge, et le niveau social (qui se mesure classiquement par la profession, le niveau d'instruction et le revenu). Utiliser des catégories correspondant aux statistiques officielles pourra être très utile au moment de l'analyse.

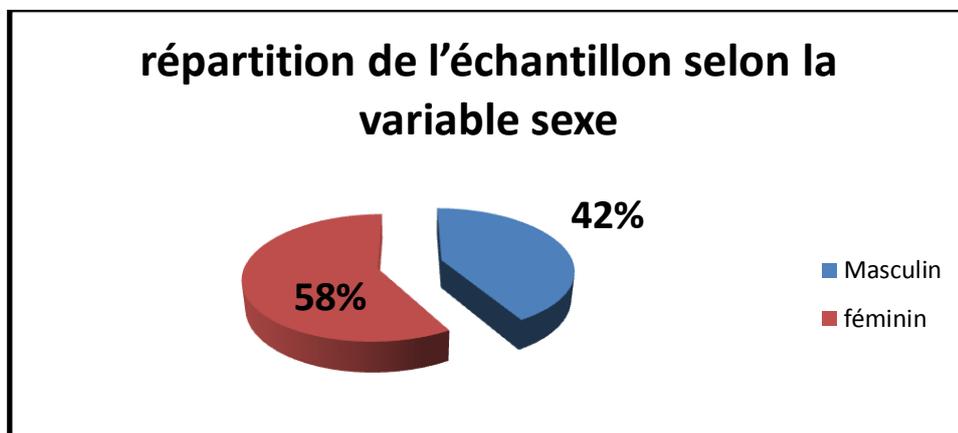
Section 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences du personnel d'Algérie poste.

3.1. Répartition de l'échantillon par sexe :

Tableau (3/2) : répartition de l'échantillon selon la variable sexe

Variables	Fréquence	Pourcentage
Masculin	25	41,7
Féminin	35	58,3
Total	60	100,0

Figure 3-3: répartition de l'échantillon selon la variable sexe



Interprétation du tableau :

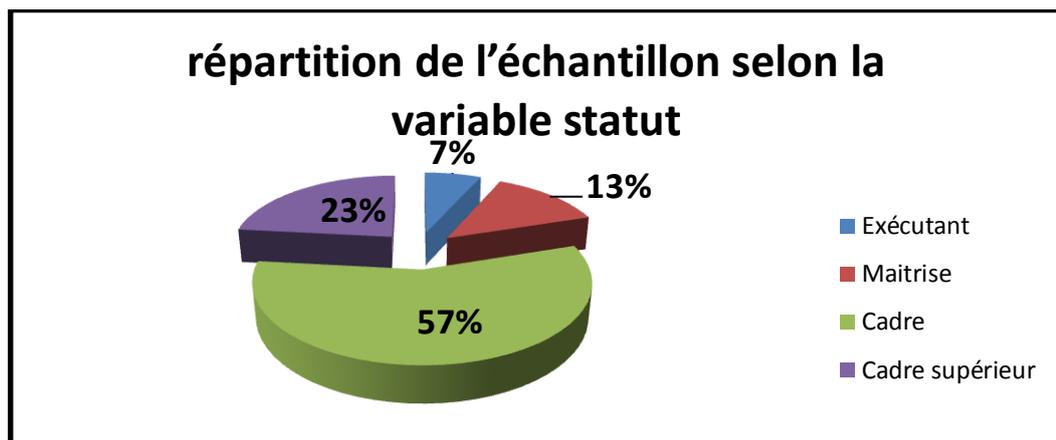
On constate plus au moins une équivalence dans la répartition de la formation en ligne (e-learning) au sein d'Algérie poste, entre les deux sexes d'un taux de **41.70%** pour les **hommes** et **58.30%** pour les **femmes**.

3.2. Répartition de l'échantillon par statut :

Tableau (3/3) : répartition de l'échantillon selon la variable statut :

Variables	Fréquence	Pourcentage
Exécutants	4	6,7
Maitrises	8	13,3
Cadres	34	56,7
Cadres supérieurs	14	23,3
Total	60	100,0

Figure 3-4: répartition de l'échantillon selon la variable statut



Interprétation du tableau :

Sur 60 personnes interrogées, 34 personnes sont des **cadres**, soit un taux de **56.70%** ; 14 personnes, soit un taux de **23.30%** sont des **cadres supérieurs**, 8 individus sont des **maitrises** avec un taux de **13.30%**, et les restants sont des **exécutants**, soit un taux de **6.70%**.

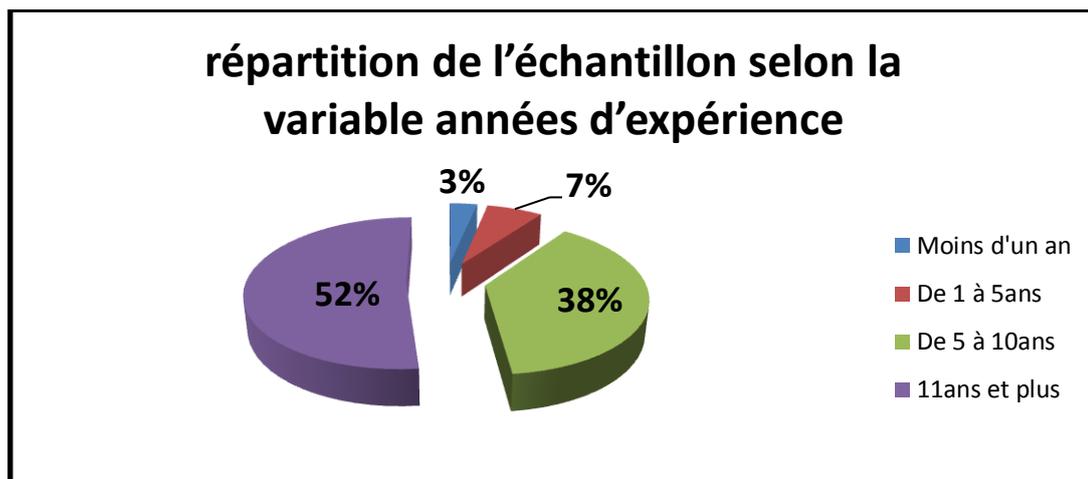
Cela veut dire que la direction d'Algérie poste investit beaucoup dans les deux catégories **cadres supérieurs** et **cadres** qui ont la responsabilité de gérer et d'assurer le bon fonctionnement de la société d'une manière efficace.

3.3. Répartition de l'échantillon par années d'expériences:

Tableau (3/4): répartition de l'échantillon selon la variable années d'expériences

Variables	Fréquences	Pourcentages
Moins d'un an	2	3,3
De 1 à 5 ans	4	6,7
De 5 à 10ans	23	38,3
11 ans et plus	31	51,7
Total	60	100,0

Figure 3-5: répartition de l'échantillon selon la variable années d'expérience



Interprétation du tableau :

Parmi les **60** personnes interrogées, **31** personnes ont une expérience **de 5 à 10ans** avec un taux de **51.70%**, **23** personnes ont une expérience de **11ans et plus**, soit un taux de **38.30%**, **4** personnes, soit un taux de **6.70%** ont une expérience de **1 à 5ans** et **2** personnes ont une expérience **moins d'un an**, soit un taux de **3.30%**.

La plupart des personnes interrogées qui occupent des postes au sein de la direction d'Algérie poste ont une expérience de plus de 5ans.

3.4. L'importance donnée à la formation e-learning par Algérie poste :

3.4.1. Evaluation de la formation e-learning :

Question 1 : Après votre formation du e-learning, comment évaluez-vous celle-ci selon les critères ci-dessous ?

- Par rapport au contenu :

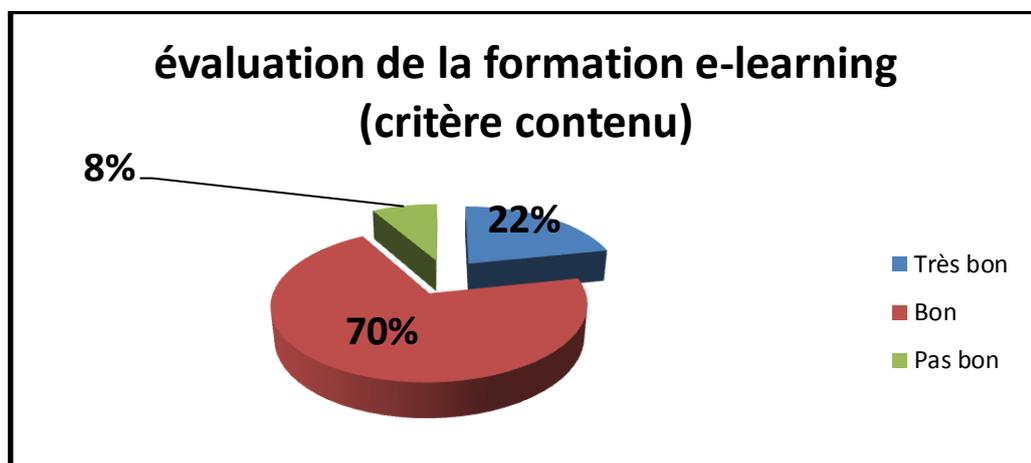
Tableau (3/5) : Evaluation du e-learning par rapport au contenu

Variables	Fréquences	Pourcentages
Très bon	13	21,7
Bon	42	70,0
Pas bon	5	8,3
Total	60	100,0

70.0% des personnes interrogées ont trouvées que le contenu de la formation en ligne est bon.

21.70% des personnes interrogées ont trouvées que le contenu de la formation en ligne est très bon. Par contre **8.30%** ne le trouvent pas bon.

Figure 3-6 : Evaluation du e-learning par rapport au contenu



Interprétation des résultats:

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

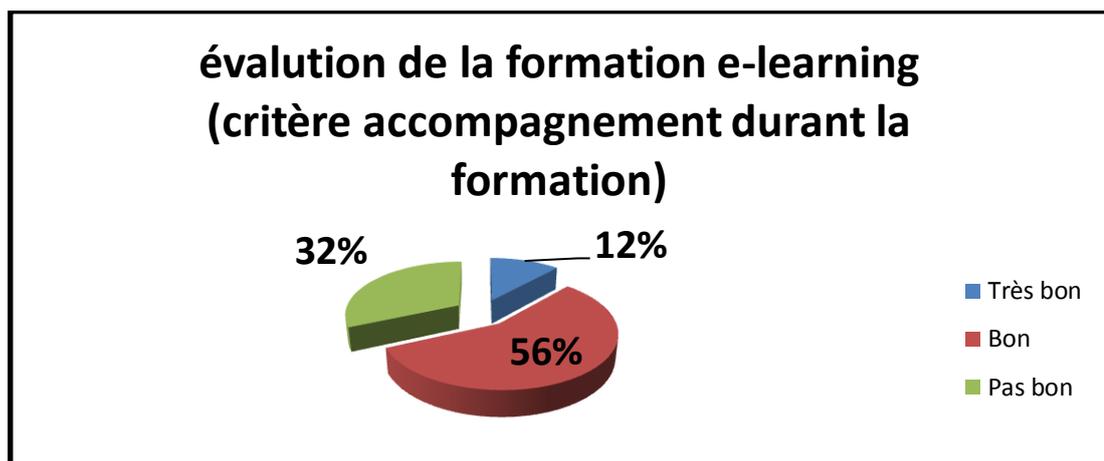
D'après le résultat obtenu, on constate que le contenu de la formation e-learning fournie au sein de la direction d'Algérie poste est efficace pour la plupart des personnes interrogées. Cela est suffisant de dire que le contenu de la formation en ligne fourni par Algérie poste est bon.

- Par rapport à l'accompagnement durant la formation :

Tableau (3/6) : Evaluation du e-learning par rapport à l'accompagnement durant la formation

Variables	Fréquence	Pourcentage
Très bon	7	11,7
Bon	34	56,7
Pas bon	19	31,7
Total	60	100,0

Figure 3-7 : Evaluation du e-learning par rapport à l'accompagnement durant la formation



Interprétation des résultats:

56.70% des personnes interrogées ont trouvé que l'accompagnement durant la formation e-learning est bon. **31.70%** des personnes interrogées ont trouvé que

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

l'accompagnement durant la formation n'est pas bon. **11.70%** des personnes interrogées le trouvent très bon.

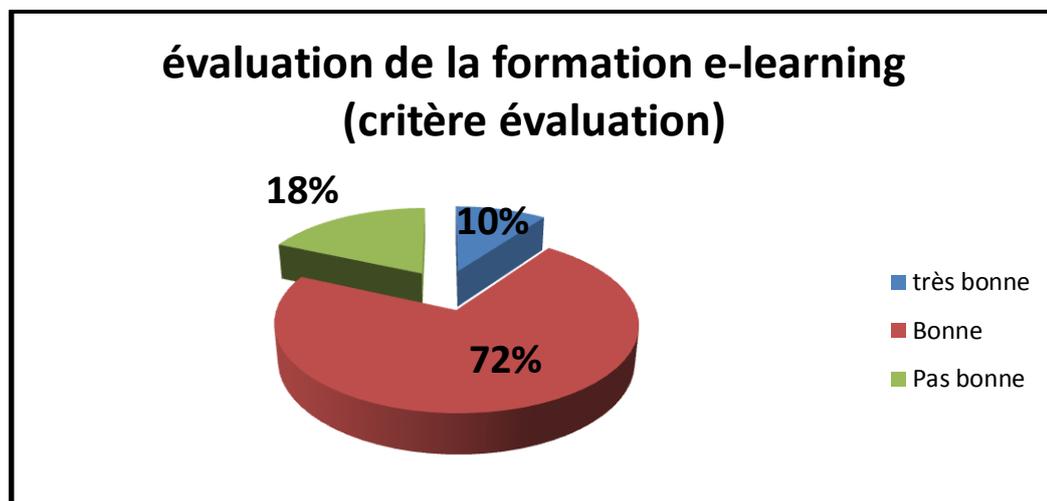
D'après les résultats obtenus, on constate qu'en général l'accompagnement durant la formation e-learning au sein de la direction d'Algérie poste est bon.

- **Par rapport à l'évaluation :**

Tableau (3/7) : Evaluation de la formation e-learning (critère évaluation)

Variables	Fréquences	Pourcentages
Très bonne	6	10,0
Bonne	43	71,7
Pas bonne	11	18,3
Total	60	100,0

Figure 3-8 : évaluation de la formation e-learning (critère évaluation)



Interprétation des résultats:

71.7% de l'échantillon ont répondu sur la question à propos de l'évaluation de la formation e-learning par bonne ; **18.3%** pas bonne ; et **10%** par très bonne.

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

On constate que l'évaluation de la formation e-learning est satisfaisante par rapport aux employés de la direction d'Algérie poste, le suivi et l'évaluation de la formation sont très importants dans le processus de contrôle de la conformité du déroulement des actions de formation par rapport aux objectifs attendus.

3.4.2. La fonctionnalité de la plate-forme e-learning d'Algérie Poste :

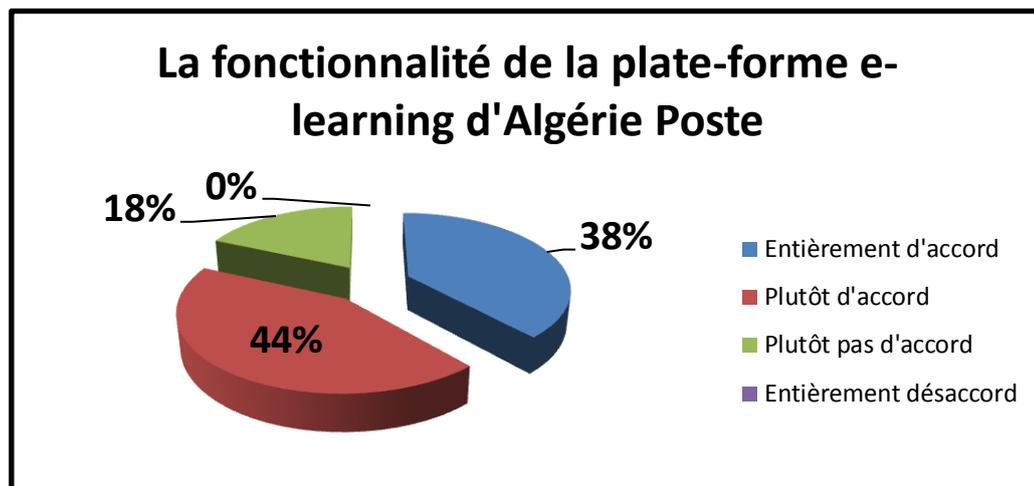
Question 2 : La plate-forme *e-learning* d'Algérie Poste est moderne et offre plus de fonctionnalités :

- Entièrement d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Entièrement en désaccord

Tableau (3/8) : La fonctionnalité de la plate-forme e-learning d'Algérie Poste

Variables	Fréquence	Pourcentage
Entièrement d'accord	23	38,3
Plutôt d'accord	26	43,3
Plutôt pas d'accord	11	18,3
Entièrement désaccord	00	00
Total	60	100,0

Figure 3-9 : La fonctionnalité de la plate-forme e-learning d'Algérie Poste



Interprétation des résultats:

D'après les résultats obtenus, il apparaît que **43.3%** de notre échantillon sont plutôt *d'accord* que la plateforme e-learning d'Algérie poste est moderne et offre plus de fonctionnalité, **38.3%** de notre échantillon sont *entièrement d'accord*, par contre **18.3%** d'entre eux sont plutôt pas *d'accord*.

On constate que la plateforme e-learning d'Algérie poste est plutôt moderne et offre plus de fonctionnalité.

3.4.3. Les difficultés techniques rencontrées lors d'une formation e-learning :

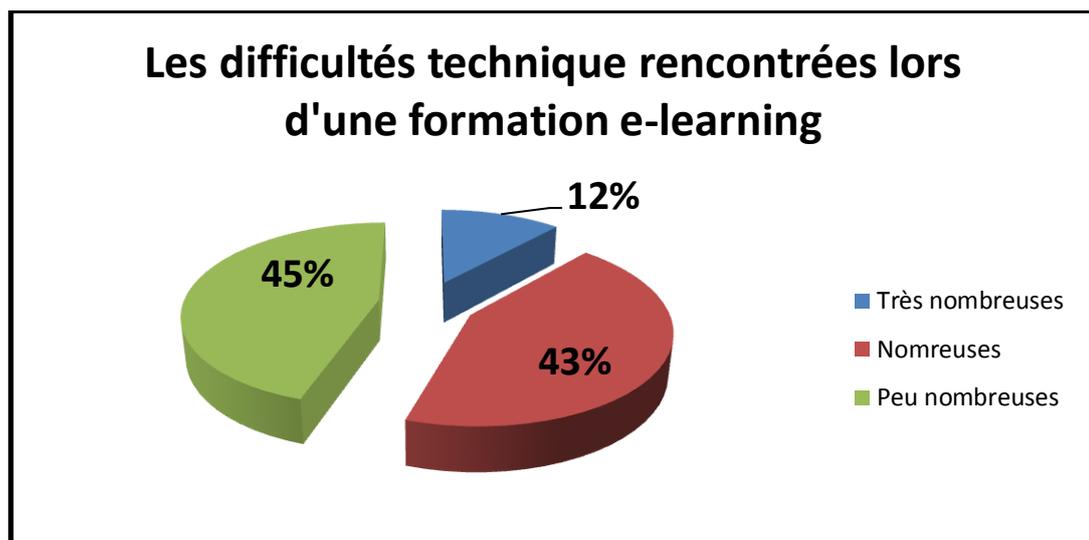
Question 3: Les difficultés d'ordre technique rencontrées (accès, l'interactivité, lenteur, etc.) sont :

- Très nombreuses
- Nombreuses
- Peu nombreuses

Tableau (3/9) : Les difficultés techniques rencontrées lors d'une formation e-learning

Variables	Fréquence	Pourcentage
Très nombreuses	7	11,7
Nombreuses	26	43,3
Peu nombreuses	27	45,0
Total	60	100,0

Figure 3-10 : Les difficultés techniques rencontrées lors d'une formation e-learning



Interprétation des résultats:

45% de l'échantillon affirment que les difficultés techniques rencontrées lors de la formation e-learning sont peu nombreuses, 43,3% disent que les difficultés sont nombreuses et 11,7% ont trouvés beaucoup de difficultés techniques.

D'après ces résultats on trouve que la plateforme e-learning d'Algérie poste a des difficultés d'ordres techniques (accès, interactivité, lenteur...) pour l'apprenant.

3.5. L'impact du e-learning dans le développement des compétences :

3.5.1. Adaptation de la formation e-learning aux besoins des employés :

Question 4 : Le contenu de cette formation était-il adapté à vos besoins ?

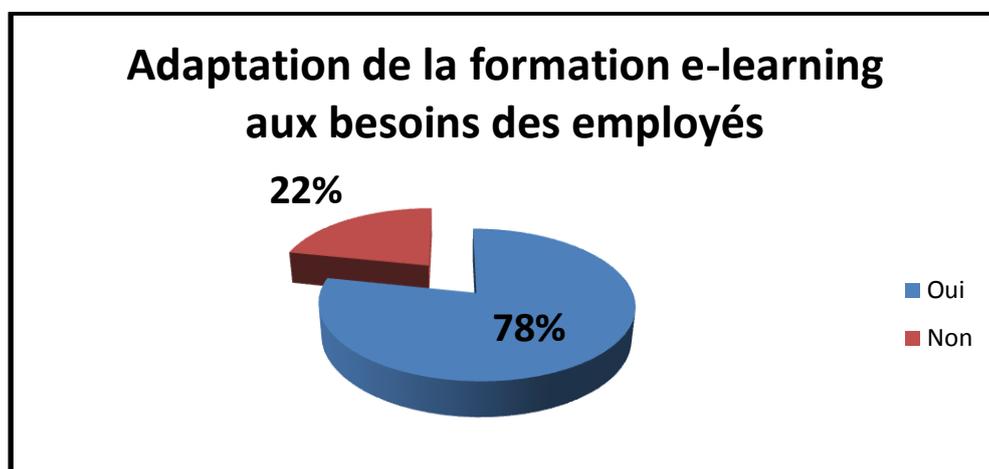
Oui

Non

Tableau (3/10) : Adaptation de la formation e-learning aux besoins des employés

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	47	78.3
Non	13	21.7
Total	60	100,0

Figure 3-11: Adaptation de la formation e-learning aux besoins des employés



Interprétation des résultats:

78.3% des personnes interrogées trouvent que la formation e-learning d'Algérie poste est adaptée à leurs besoins, **21.7%** ne la trouvent pas adaptable à leurs besoins.

3.5.2. Le développement de nouvelles compétences par la formation e-learning :

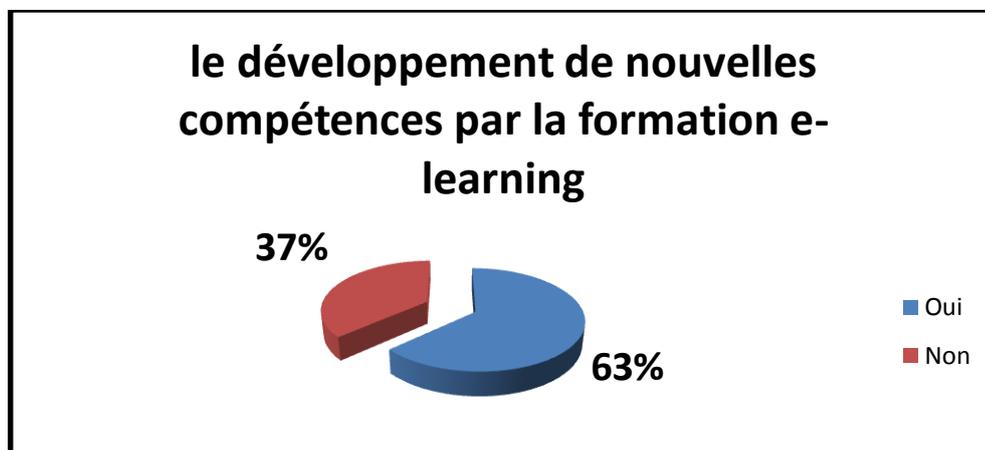
Question 5 : Suite à cette formation *e-Learning*, avez-vous développé de nouvelles compétences ?

Oui Non

Tableau (3/11) : Le développement de nouvelles compétences par la formation e-learning

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	38	63,3
Non	22	36,7
Total	60	100,0

Figure 3-12 : Le développement de nouvelles compétences par la formation e-learning



Interprétation des résultats:

Nous déduisons donc que les **63.3%** des questionnés, estiment que les formations en ligne reçues leur ont permis de développer et d'améliorer leur compétences, tandis que **36.7%** des questionnés estiment qu'ils n'ont pas développées de nouvelles compétences.

3.5.3. Impact de la formation e-learning sur la performance des employés :

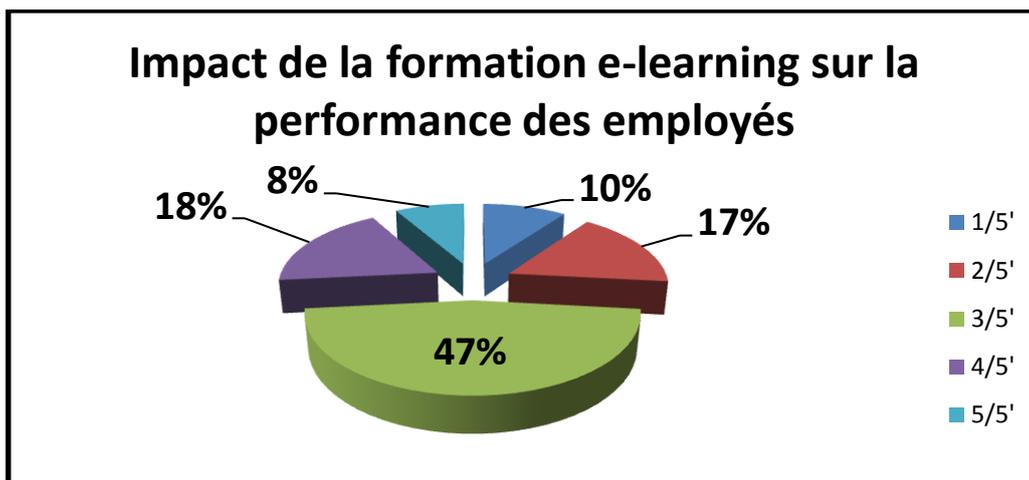
Question 6 : Quelle note donnerez-vous (entre 1 et 5) à l'impact de cette formation sur votre performance ?

Note :

Tableau (3/12) : Impact de la formation e-learning sur la performance des employés

Variables	Fréquences	Pourcentages
1/5	6	10,0
2/5	10	16,7
3/5	28	46,7
4/5	11	18,3
5/5	5	8,3
Total	60	100,0

Figure 3-13: Impact de la formation e-learning sur la performance des employés



Interprétation des résultats:

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

26.7% des personnes interrogées ont donné une note inférieure à **3/5** sur l'impact du e-learning sur leurs performances, **46.7%** ont donné une note égale à **3/5** et **26.6%** ont donné une note supérieure à **3/5**.

On constate que la formation e-learning a un impact sur la performance des employés de la direction d'Algérie poste.

3.5.4. La pratique des connaissances acquises lors d'une formation e-learning :

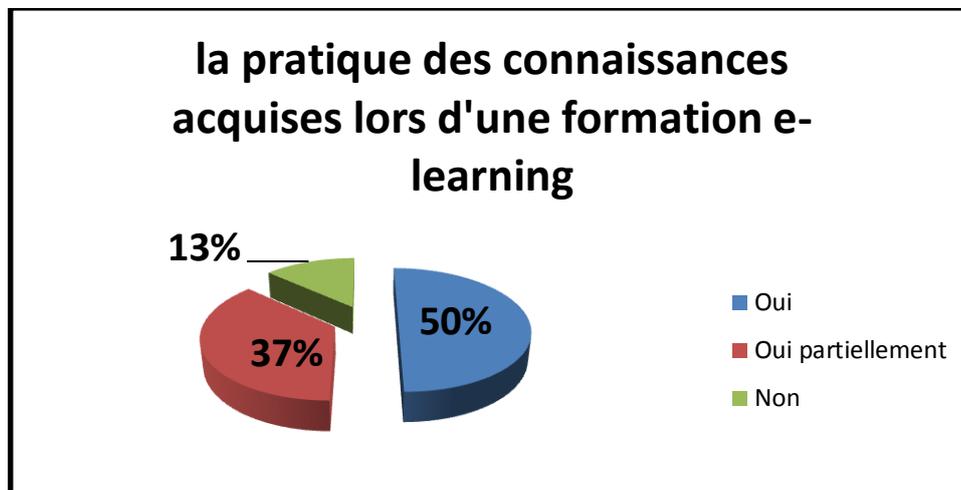
Question 7 : Depuis la fin de votre formation, avez-vous pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de votre formation ?

- Oui
- Oui partiellement
- Non

Tableau (3/13) : La pratique des connaissances acquises lors d'une formation e-learning

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	30	50,0
Oui partiellement	22	36,7
Non	8	13,3
Total	60	100,0

Figure 3-14: La pratique des connaissances acquises lors d'une formation e-learning



Interprétation des résultats:

36.7% ont répondu par oui partiellement, **13.3%** des personnes interrogées trouvent que l'application est absente puisque la majorité d'entre eux ont dit que l'opportunité ne s'est pas encore présentée, et d'autres ont dit que la formation disposée n'était pas adaptée à leurs besoins.

50% de la population disent que la pratique des connaissances acquises lors d'une formation e-learning est présente au sein de la direction d'Algérie poste. **45.5 %** entre eux (entre les **50%**) ont dit qu'ils ont pu mettre **régulièrement** en pratique les connaissances acquises lors d'une formation e-learning et **54.5%** ont pu mettre **occasionnellement** leurs connaissances.

La majorité des interrogés disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors de la formation e-learning au moins une fois. Ce qui nous permet de dire que les programmes de formation e-learning ont été élaboré d'une manière permettant le développement des compétences du personnel et l'adaptation de l'entreprise aux nouvelles technologiques. C'est-à-dire que les programmes de formation sont adéquats avec les attentes et les besoins du personnel de l'entreprise ceci peut être expliqué par l'utilisation des méthodes et programmes pédagogiques modernes qui enrichissent le contenu de la formation offerte par des informations actualisées.

3.6. Est-ce que la nouvelle formation (e-learning) n'est pas l'alternative à la formation classique ?

3.6.1. La relation entre l'e-learning et la formation classique :

Question 8 : La formation *e-learning* par rapport à la formation classique, est-elle :

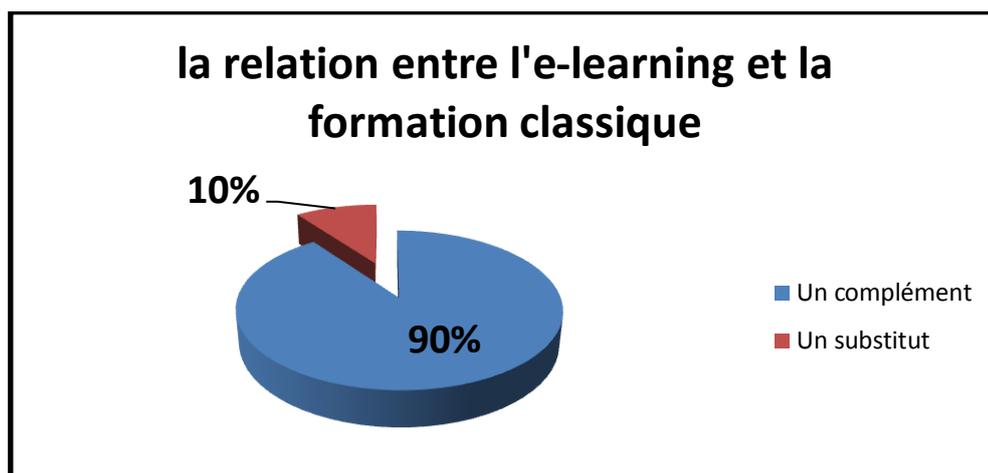
Un complément ?

Un substitut ?

Tableau (3/14) : La relation entre l'e-learning et la formation classique

Variables	Fréquences	Pourcentages
Un complément	54	90,0
Un substitut	6	10,0
Total	60	100,0

Figure 3-15: La relation entre l'e-learning et la formation classique



Interprétation des résultats:

90.0% des employés interrogés disent que la nouvelle méthode de formation e-learning est complémentaire à l'ancienne méthode, **10%** disent que c'est un substitut.

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

On déduit que le personnel enquêté affirme que la formation à distance est liée à la formation classique et elle dépend toujours d'elle.

3.6.2. L'efficacité de la formation e-learning par rapport à l'ancienne méthode :

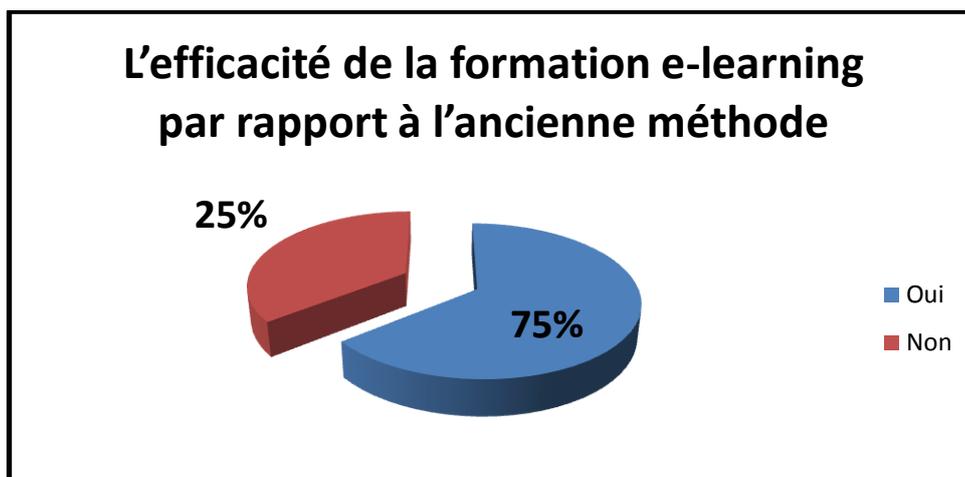
Question 9 : Pensez-vous que la nouvelle méthode de formation à distance (e-Learning) est plus efficace que l'ancienne méthode ?

Oui Non

Tableau (3/15) : L'efficacité de la formation e-learning par rapport à l'ancienne méthode

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	45	75,0
Non	15	25,0
Total	60	100,0

Figure 3-16 : L'efficacité de la formation e-learning par rapport à l'ancienne méthode



Interprétation des résultats:

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

75% des interrogés ont trouvé que la formation e-learning est plus efficace que la formation classique ; **25%** ont répondu par non (ils ne la trouvent pas efficace) ;

On constate que 75% des questionnés considèrent qu'après avoir reçu une formation e-learning, leur niveau de **savoir-faire** s'est amélioré, tandis que 25% des questionnés estiment que leur niveau de savoir-faire **n'a pas changé**.

Question 10 : Que pouvez-vous suggérer en vue d'améliorer la formation e-learning dans votre entreprise, Algérie Poste ?

Les suggestions des sondés :

- ✓ Améliorer l'accès internet ;
- ✓ Mettre à leurs dispositions des CD-ROM dans le cas d'absence d'internet et pour conserver les informations de la formation ;
- ✓ La spécialisation de la formation e-learning par rapport aux postes ;
- ✓ Avoir de la complémentarité entre la formation classique et moderne.

3.7. Commentaires et recommandations :

3.7.1. Commentaires :

Après avoir eu l'enquête au niveau de la direction d'Algérie poste des quatre wilayas Alger, Boumerdes, Tipaza et Blida nous avons constaté l'existence de certains points forts et points faibles :

➤ Points forts :

Pendant la période du stage que nous avons passé au sein de la direction d'Algérie poste d'Alger, et après l'analyse des documents de la formation e-learning ainsi que l'exploitation de toutes les réponses retenues à travers les questionnaires distribués aux agents formés, nous avons constaté qu'il existe plusieurs satisfactions dans le système de formation e-learning de cette organisation. Parmi les points forts, on peut citer :

- L'importance donnée à la formation e-learning par la direction d'Algérie poste par rapport à l'efficacité du contenu, l'accompagnement et ainsi l'évaluation et la modernité de la plateforme ;
- L'impact du e-learning dans le développement des compétences :

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

- L'adaptation de la formation aux besoins des employés
- La capacité de mettre en pratique les connaissances acquises
- Ce mode nous facilite d'apprendre les informations nécessaire sans se déplacer et sans avoir la peine de négliger nos occupations en travail ;
- Bonne assistance durant la formation.

➤ **Points faibles :**

- Existence des problèmes techniques (lenteur d'accès internet) ;
- La non spécialisation de la formation ;
- Motivation insuffisante ;
- Existence des problèmes dans le système d'évaluation.

3.7.2. Recommandations :

- Résoudre les problèmes techniques (améliorer l'accès internet) ;
- Faire contribuer tous les agents de l'entreprise dans le choix et l'expression du besoin de formation ;
- Motiver et sensibiliser le personnel à la formation et son importance ;
- Organiser des cycles de formation en ligne plus ciblées ;
- Elaborer des plans annuels de formation conformément aux objectifs de développement de l'entreprise, en assurant le contrôle et le suivi.

Conclusion :

Le développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des employés au sein des entreprises. La formation e-learning est un ensemble de dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications organisationnelles du travail induits pour l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle.

Nous remarquons que la majorité des employés de la direction d'Algérie poste (Alger, Blida, Boumerdes, Tipaza) ont une expérience plus de 5ans avec un taux de 90%. Nous constatons que la majorité d'entre eux sont des cadres et des cadres supérieurs dans l'entreprise, ils représentent 56.70% et 13.30% respectivement de la totalité. Nous sommes arrivées à notre but de recherche, telle que 62.0% des questionnés pensent que la formation

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences d'Algérie poste

e-learning est importante pour le développement des compétences. Telle que la décision de la formation des RH reste largement dominée par la décision de la hiérarchie et n'émane pas des besoins des personnes concernées.

De tout ça, on peut dire que la formation en ligne (e-learning) est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue un passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

La gestion des carrières, la formation, l'évolution des performances, la motivation et l'implication du personnel, les conditions de travail et la gestion des conflits, ce sont des domaines de la gestion des ressources humaines, intervenant à tous les stades de la carrière d'un travailleur dans une organisation.

À partir de l'instant où l'organisation a découvert que la variable ressources humaine est incontournable, il s'est posé le problème de la performance. Cette dernière est à prendre en considération en élaborant des projets de changement et de modernisation économique, managériale et technologique surtout. Ce problème de performance ne peut être résolu que par le biais d'une formation efficace.

En effet, le profil des formés est constitué de l'ensemble de leurs connaissances, de leurs habilités, de leurs attitudes. Ce profil est important parce qu'il permet de déterminer le besoin ou non de formation, il permet d'élaborer un programme adéquat de formation et de fixer des résultats attendus.

Notre mémoire s'articule autour de domaine de la formation du personnel en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le but de développer de nouvelles compétences. De ce fait, les TIC marquent un impact considérable dans la formation des employés dans les entreprises au niveau mondial en général et de l'Algérie en particulier. Donc, les entreprises algériennes doivent donner plus d'importance à la formation de leur personnel en adoptant de nouvelles méthodes de formation basées sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour améliorer et développer les compétences du capital humain de l'entreprise.

La réalisation de cette recherche permet de confirmer le potentiel prometteur de l'utilisation de la formation e-learning dans le développement des compétences des employés.

Conclusion générale

Ce type de formation permet au participant du secteur professionnel de développer leur connaissance, sans influencer sur l'avancement de ses travaux professionnels (le cas de la formation classique qui nécessite le déplacement au lieu de la formation).

Le programme de formation ne correspond pas toujours au profil du formé. Une bonne connaissance de ce profit permettra d'élaborer des programmes de formation e-learning adaptés. Les formés sont directement responsables des résultats de la formation par leurs compétences individuelles.

La formation e-learning et la formation classique ne se substituent pas, elles se complètent et leur complémentarité s'exprime diversement. D'une façon générale, le choix du mode est fait en fonction du type de contenu, plutôt théorique ou plutôt pratique ou comportemental. Les formations en ligne concernent les savoirs de base. Les formations techniques et pratiques, les formations plus spécialisées, les formations de type comportemental, celles qui ont trait aux savoir-être et aux compétences sont assurées avec l'ancienne méthode de formation, en complémentarité des formations en ligne.

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons dire que : **l'hypothèse N°1** selon laquelle « Algérie Poste donne une importance primordiale aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans la formation. » est confirmée.

L'hypothèse N°2 selon laquelle « le e-learning améliore le niveau de compétences de l'employé bénéficiaire. » est confirmée.

L'hypothèse N°3 selon laquelle « le e-learning n'est pas l'alternative à la formation classique, mais un complément. » est confirmée.

Ce travail nous a permis de constater que former le personnel est une préoccupation majeure qui conditionne la performance. Il n'existe pas de recette miracle qui convienne à tous types d'organisations, la formation des hommes varie en fonction de l'identification des besoins en formation e-learning, d'où la nécessité de bien connaître leurs attentes, afin de bénéficier d'une meilleure rentabilité et performance.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- BARAKATOOLAH Amina, « valider les acquis et les compétences en entreprise », INSEP, Consulting édition; Paris; 2000.
- BEN AMMAR-MAMLOUK Zeineb et DHAOUADI Nacef , « E-formation et développement des compétences », La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227).
- Chloé guillot-soulez, « la gestion des ressources humaines », 5e édition, gealino ; 2013.
- Claude Lévy-Leboyer, « La gestion des compétences », Deuxième édition : Organisation Groupe Eyrolles, paris, 2009.
- Dejean Charlotte et al, « Compétences interactionnelles des tuteurs dans des échanges vidéographiques synchrones », Distances et savoirs 2010/3 (Vol. 8).
- Eray Philippe ; « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation » ; Editions Liaisons ; Paris ; 1999.
- Guy le Boterf, « l'ingénierie et évaluation des compétences », 4édition, édition d'organisation, paris, (2002).
- Laval Florance et Thierno Diallo Abdallah, «management et avenir », Edition management prospective, 2007.
- Marchand Louise, «e-learning enentreprise *Un aperçu de l'état des lieux au Canada et au Québec* », Éditeur : Lavoisier, Université de Montréal, C.P. 6128, succursale Centre-ville Montréal, Québec H3C 3J7.
- PERRETTI, (Jean-Marie) : « dictionnaire des ressources humaines », 2ème édition Vuibert Paris, 2001.
- Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999.

Articles et travaux de recherche :

- BERTOLINIMARCO, « Petite histoire de la formation à distance – infographie », 04 FÉVRIER 2014.
- CLIFAD, « La formation à distance vue de près », URL : clifad.qc.ca/upload/files/fad-vue-de-pres_99.pdf.
- GOTTRAND Séverine et QUEANT Vanessa, « Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines », UNIVERSITE DE LILLE 1, 2002 / 2003.
- KECHAD Rabah ; « La formation, outil de développement des compétences » ; Ecole Supérieure de Commerce d'Alger- Cours de management des ressources destinés aux étudiants de magister de management, Année universitaire 2010-2011.
- Lugen Marine, « Petit guide de méthodologie de l'enquête », université libre de Bruxelles.
- MohibNajoua, « Les TIC : une solution miracle pour le développement des compétences ? », *Questions Vives* [En ligne], Vol.7 n°14 | 2010, mis en ligne le 15 mars 2011, consulté le 26 mars 2017.
- Ottawa Dr. Ivan P. Fellegi, « Méthodes et pratiques d'enquête », Octobre 2003 Statisticien en chef du Canada.
- Piette, S-A, &Orban, M. « Evaluation des compétences en milieu de travail », 2003.
- Rachid Ahmed-Ouamer, Arezki Hammache, « Un système de recherche d'information pour l'e-learning », Document numérique 2008/1 (Vol. 11).
- TOUMSIN CHRISTOPHE, « la formation en entreprise : enjeux et stratégies », 2è passerelle a horaire de salle, management international, Mai 2005.
-

Thèses et Mémoires :

- BOUDEFLA Amine, « vers une méthode pour la mise en place de dispositif e-learning », Mémoire de magister en informatique université de Tlemcen, 2010-2011.
- BOUREKKACHE Samir, « un environnement sémantique à base d'agent pour la formation à distance (e-learning) », Thèse doctorat en informatique université Mohamed KHIDER, Biskra.

- DAIFI Abderrahim, « La formation, outil de développement du capital humain », Université Sultan Moulay Slimane Maroc - Licence fondamentale, 2012.
- DESCHÊNES MICHEL, « L'UTILISATION DU E-LEARNING POUR LA FORMATION DES EMPLOYÉS DE LA SAQ : ANALYSE DE BESOIN », Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en formation à distance, Université du Québec à Montréal Télé-Université, 2011.
- GHSSISS Kamal, « l'Informatisation de la gestion des ressources humaines », université Abdelmalek Essaadi, licence en science économiques et gestion, 2008
- KAGHER.Z, « la formation continue et son impact dans l'entreprise », université Abderrahmane Mira de Béjaia, 2009.
- Laurentine Mireille TCHAKOUNTE TCHATAT Epse TETSOPGANG ; « formation et développement des compétences » ; Complexe Universitaire Siantou ; Licence Professionnelle ; 2009.
- Laurentine Mireille TCHAKOUNTE TCHATAT Epse TETSOPGANG, «Formation et développement des compétences », Complexe Universitaire Siantou - Licence Professionnelle 2009.
- MESKINE Walid, « Le rôle du e-learning dans le développement des compétences en entreprise », Mémoire de master en science de gestion, Ecole supérieure de commerce, Koléa 2015.
- Toulloimi AHMAT BEDEI, « L'apport des nouvelles technologies dans la compétitivité de l'entreprise » ; Université time Tunisie, Master 2 en marketing et force de vente à l'international, 2012.
- Zoubir Faical et Lakhrif Kamal, « TIC et GRH », Université Ibn Zohr, 2007.

Sites web :

- <http://www.creg.ac-versailles.fr/manager-les-competences-approches-enjeux-et-developpements>.
- <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/210-les-enjeux-de-la-construction-et-du-developpement-des-talents>.
- <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/224-les-tic-dans-l-evolution-des-relations-sociales-en-cours>.

- <http://www.esen.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-de-recueil/questionnaire/>.
- <http://www.qualiteonline.com/dossier-44-le-developpement-des-competences.html>.
- URL: <http://www.ecole-medav.com/definition-de-la-formation/>.
- URL: <https://carriere.ooreka.fr/comprendre/evaluation-des-competences>.

Annexes

Annexes N°1 : Questionnaire

Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, option « Management » portant sur l'utilisation des TIC dans le développement des compétences, cas : *e-learning*, nous vous sollicitons pour répondre à ce questionnaire, indispensable pour notre travail. Nous vous rassurons que les réponses resteront confidentielles et ne serviront que notre Mémoire. Merci.

Informations sur les interviewés :

Sexe : Masculin Féminin

Âge : Moins de 25 ans De 25 à 34 ans De 35 à 44ans De 45 à 54ans
 55 ans et plus

Statut : Exécutant Maîtrise Cadre Cadre supérieur

Niveau d'étude : Secondaire Universitaire Autres

Années d'expérience : Moins d'un an De 1 à 5ans De 5 à 10ans
 11 ans et plus

Q1 : Avez-vous déjà fait une formation *e-Learning* au sein d'Algérie Poste?

Oui Non

Si oui, l'avez-vous faite :

parce qu'elle était obligatoire.

pour votre perfectionnement.

pour une éventuelle promotion.

Q2 : Le contenu de cette formation était-il adapté à vos besoins ?

Oui Non

Si Non, pourquoi ?.....

Q3 : Suite à cette formation *e-Learning*, avez-vous développé de nouvelles compétences ?

Oui Non

Si oui, sur quel volet ?

Q4 : Après votre formation du e-learning, comment évaluez-vous celle-ci selon les critères ci-dessous ?

	Très Bon(ne)	Bon(ne)	Pas Bon(ne)
Contenu			
L'accompagnement durant la formation			
L'évaluation			

Q5 : La formation *e-learning* par rapport à la formation classique, est-elle :

Un complément ? Un substitut ?

Q6 : La plate-forme *e-learning* d'Algérie Poste est moderne et offre plus de fonctionnalités :

- Entièrement d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Entièrement en désaccord

Commentaires :.....
.....

Q7 : Les difficultés d'ordre technique rencontrées (accès, l'interactivité, lenteur, etc) sont :

- Très nombreuses
- Nombreuses
- Peu nombreuses

Commentaires :.....
.....

Q8 : Quelle note donnerez-vous (entre 1 et 5) à l'impact de cette formation sur votre performance ?

Note :.....

Q9 : Depuis la fin de votre formation, avez-vous pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de votre formation ?

- Oui
- Oui partiellement
- Non

• Si oui, à quelle fréquence ?

- Régulièrement
- Occasionnellement

• Si « oui partiellement » ou « non », à quoi cela est-il dû ?

- L'opportunité ne s'est pas présentée

- L'opportunité ne s'est pas encore présentée, mais il devrait y en avoir l'occasion
- La formation dispensée n'était pas adaptée à mes besoins
- La formation n'a pas eu lieu au bon moment (trop tôt ou trop tard)
- Le niveau de formation n'était pas adapté à mon propre niveau
- Les points abordés en formation n'ont pas de lien avec mes missions dans l'entreprise
- Autres (à préciser) :

.....
.....

Q10 : Pensez-vous que la nouvelle méthode de formation à distance (e-Learning) est plus efficace que l'ancienne méthode ?

- Oui
- Non

Q11 : Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans cette nouvelle méthode de formation ?

- L'utilisation des moyens technologiques
- La réduction du temps par rapport à l'ancienne méthode (temps du déplacement)
- Autres...

.....
.....

Q12 : Que pouvez-vous suggérer en vue d'améliorer la formation e-learning dans votre entreprise, Algérie Poste ?

.....
.....

Merci pour votre collaboration.

Table des matières

Remerciements

Liste des abréviations.....	I
Liste des figures.....	II
Liste des tableaux.....	III
Résumé.....	IV
Sommaire.....	VI
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : La formation en entreprise et l'apprentissage en ligne.....	1
Introduction.....	1
Section 01 : La formation dans l'entreprise.....	2
1.1. Définition de la formation	2
1.2. Les objectifs de la formation.....	4
1.2.1. Objectifs pour l'entreprise.....	4
1.2.2. Objectif pour le salarié.....	5
1.3. Les types de la formation en entreprise.....	6
1.3.1. Formation initiale.....	6
1.3.2. Formation professionnelle.....	6
1.3.3. La formation continue.....	7
1.4. Le plan de formation.....	8
1.4.1. Définition du plan de formation.....	8
1.4.2. La construction d'un plan de formation	9
1.4.2.1. Etape 1 : Définir les besoins en formation.....	9
1.4.2.2. Elaboration des cahiers des charges et mise en œuvre des actions de formation.....	10

1.4.2.3. Evaluation et impact de la formation sur la carrière de l'employé.....	11
Section 02 : L'apprentissage en ligne «e-learning».....	11
2.1. L'histoire de l'apprentissage en ligne.....	11
2.2. L'architecture du système e-Learning.....	19
2.2.1. Les acteurs (intervenants).....	19
2.2.2. Le domaine d'enseignement.....	20
2.2.3. Les ressources pédagogiques utilisées.....	21
2.3. Les avantages de l'apprentissage en ligne	24
2.3.1. Pour l'entreprise.....	24
2.3.2. Pour l'apprenant	25
2.3.3. Pour le formateur.....	25
2.4. Les limites et contraintes de l'apprentissage en ligne.....	27
Conclusion.....	28
Chapitre 02 : L'apport de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences de l'entreprise.....	29
Introduction.....	29
Section 01 : Le développement des compétences dans l'entreprise.....	30
1.1. Définition du concept de compétence	30
1.2. Les enjeux attachés à la compétence	32
1.2.1. Les enjeux stratégiques de la compétence pour l'entreprise	35
1.2.2. Les enjeux de la compétence pour le salarié	37
1.3. Les outils de développement des compétences dans l'entreprise	37
1.3.1. Développer les compétences des salariés.....	37

1.3.2. Développement de carrière dans une organisation flexible	38
1.3.2.1. Prévisions de développement individuel	38
1.3.2.2. Eléments d'un projet de développement	38
1.3.2.3. Managers : des locomotives et des mentors	39
1.3.2.4. Formation et enseignement	39
Section 02 : Le développement des compétences par l'apprentissage en ligne.....	40
2.1. Les TIC au service des ressources humaines.....	40
2.1.1. Le triple impact des TIC sur la GRH.....	42
2.2. L'apprentissage en ligne et son rôle dans le développement des compétences	45
2.2.1. Nouveau besoins et nouveaux moyens pour développer les compétences.....	46
2.2.2. Apprentissage en ligne et le développement des compétences des employés .	47
2.3. Mécanismes d'évaluations.....	48
2.3.1. Définition d'évaluation des compétences.....	48
2.3.2. L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée	49
2.3.3. L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif.....	49
2.3.4. L'évaluation du transfert de compétence	50
2.3.5. Les critères possibles pour évaluer les compétences.....	50
2.3.6. L'utilité de l'évaluation.....	51
2.3.7. Les types d'évaluation des compétences.....	52
Conclusion.....	53
Chapitre 03 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences au niveau d'Algérie Poste.....	54
Introduction.....	54
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	54

1.1. Historique	54
1.2. Présentation d'Algérie poste.....	54
1.3. Missions d'Algérie Poste.....	55
1.4. Structures d'Algérie Poste.....	56
1.5. Structure d'accueil.....	59
1.5.1. Présentation de la Direction de la Normalisation et la Qualité.....	59
1.5.2. Organisation de la Direction de la Normalisation et la Qualité.....	59
1.5.3. Missions de la Direction de la Normalisation et la Qualité.....	59
1.6. Algérie Poste en chiffres	60
1.7. Prestations offertes par Algérie Poste.....	62
Section 2 : Méthodologie de l'enquête.....	64
2.1. Introduction aux enquêtes.....	64
2.2. Etapes d'une enquête.....	64
2.3. Objectif de l'enquête.....	65
2.4. Choix de l'échantillon.....	65
2.5. L'outil utilisé dans notre enquête.....	65
2.6. Formulation des questions.....	66
Section 3 : Analyse de l'impact de l'apprentissage en ligne sur le développement des compétences du personnel « cas Algérie poste ».....	68
3.1. Répartition de l'échantillon par sexe.....	68
3.2. Répartition de l'échantillon par statut	69
3.3. Répartition de l'échantillon par années d'expériences.....	70
3.4. L'importance donnée à la formation e-learning par Algérie poste.....	71

3.4.1. Evaluation de la formation e-learning.....	71
3.4.2. La fonctionnalité de la plate-forme e-learning d'Algérie Poste.....	74
3.4.3. Les difficultés techniques rencontrées lors d'une formation e-learning.....	75
3.5. L'impact du e-learning dans le développement des compétences.....	76
3.5.1. Adaptation de la formation e-learning aux besoins des employés.....	77
3.5.2. Le développement de nouvelles compétences par la formation e-learning.....	78
3.5.3. Impact de la formation e-learning sur la performance des employés.....	79
3.5.4. La pratique des connaissances acquises lors d'une formation e-learning.....	80
3.6. Est-ce que la nouvelle formation (e-learning) n'est pas l'alternative à la formation classique ?.....	82
3.6.1. La relation entre l'e-learning et la formation classique.....	82
3.6.2. L'efficacité de la formation e-learning par rapport à l'ancienne méthode.....	83
3.7. Commentaires et recommandations.....	84
3.7.1. Commentaires.....	84
3.7.2. Recommandations.....	85
Conclusion	85
Conclusion générale	87
Bibliographie	
Annexes	