

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, et de gestion**  
**Et des sciences commerciales**  
**Département des Sciences de gestions**



# Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

**Option :** Gestion des Ressources Humaines

## Thème

**La formation digitale au service de la performance  
globale d'entreprise**

***Cas de DJEZZY Academy Bir Mourad Raïs (Alger)***

**Présenté par :**

**BOUFATIS Sarah**

**TOUATI Melissa**

Dirigé par :

**M<sup>f</sup> KEHRI Samir**

**Devant les membres du jury :**

**Président:** M<sup>f</sup> OUALIKENE Selim

**Examinatrice:** M<sup>lle</sup> SI MANSOUR Farida

**Rapporteur:** M<sup>f</sup> KEHRI Samir

Professeur, UMMTO.

M. A. A, UMMTO.

M. A. A, UMMTO.

**Promotion 2018**

# Remerciements

*Nous remercions Dieu, de nous avoir donné courage et volonté pour accomplir ce travail.*

*Nous tenons aussi à remercier MONSIEUR KEHRI Samir notre promoteur pour ses conseils et orientations.*

*On les destine également à l'ensemble des enseignants de l'université MOULOUD MAMMERIE TIZI- OUZOU, qui ont suivi notre scolarité avec beaucoup de gentillesse et de compétence.*

*On tient à remercier tous le personnel de l'entreprise DJEZZY « BIR Mourad Raïs, Alger » pour leur accueil*

*Nos vifs remerciements vont aussi à MONSIEUR DRIS Sofiane notre encadreur au sein de DJEZZY Academy, pour son encadrement et son aide précieuse, les conseils qu'il nous a prodigués ont beaucoup facilité notre travail.*

*Enfin, on tient à remercier nos familles, nos amis et toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le  
symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon Bonheur  
et ma réussite,*

*A ma chère mère*

*A mon cher père, école de mon enfance, qui a été mon  
ombre durant toutes les années d'études, et qui a veillé  
tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide  
et à me protéger.*

*Que dieu les gardes et les protèges.*

*A mon cher mari Amine*

*A mes chères sœurs: Katia Lynda et Daya*

*Ainsi qu'à leurs maris*

*A mes chers frères Karim Tarik et Kamel*

*A ma chère grand-mère*

*A mes chères neveux et nièces*

*A ma belle famille*

*A mes belles sœurs Farida et Sabrina*

*A toute ma famille maternelle et paternelle.*

*A ma chère binôme Melissa*

*A toutes mes amies: Melissa, Meriem, tafsut, Asma,  
khedouja, Fazou , cylvia.*

*SARAH*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon Bonheur et ma réussite,*

*A ma mère*

*A mon père, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.*

*Que dieu les gardes et les protèges.*

*A mon chère frère : Fraoucene*

*A mes chères sœurs: Thanina et Tafsut*

*A la mémoire de ma grand-mère paternelle*

*A toute ma famille maternelle.*

*A mes chers cousins et cousines*

*A ma chère binôme Sarah*

*A toutes mes amies: Sarah, Meriem, Thiziri, Cylia, Fazou,*

*Lynda, Amel*

*A mes amis : Juba, Syphax*

*Melissa*

# Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>ATAWARD</b>	Anytime, Anywhere , Anydevice
<b>BU</b>	Business Unit
<b>CDO</b>	chief digital officer
<b>CDS</b>	Credit default swap
<b>COOC</b>	Corporate Open Online Course
<b>CRM</b>	Customer Relationship management
<b>GRh</b>	Gestion des ressources humaines
<b>IVR</b>	Interactive voice response
<b>LMS</b>	Learning management system
<b>MOOC</b>	Massive Open Online Course
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OST</b>	Organisation scientifique du travail
<b>OTA</b>	Orascom Telecom Algérie
<b>OTH</b>	Orascom telecom holding
<b>QCM</b>	Questionnaire a choix multiples
<b>RH</b>	Ressource humaine
<b>ROI</b>	Retour sur investissement
<b>SCU</b>	Spécial collection unit
<b>SPOC</b>	Small Private Online Course
<b>TBP</b>	Tableau de bord prospectif
<b>TIC</b>	Technologie de l'information et de la communication

# Liste des figures

Figures N°	Titres	Pages
01	L'évolution des méthodes digitales	14
02	Du jeu vidéo au serious games	24
03	La performance	31
04	L'équation de la performance	31
05	Les composantes de la performance	33
06	« Comment accroître la performance par un meilleur management »	37
07	Pourquoi lier motivation et rémunération	42
08	Organigramme de l'entreprise DJEZZY	54
09	Organigramme du département Human Ressources	57
10	Le blended Learning	68
11	Le programme de formation shops	69
12	La répartition des conseillers centre de service par BU	70
13	La répartition des conseillers centre de service par fonction	71
14	Les résultats d'analyse des quatre axes de l'évaluation à chaud	74
15	Les résultats d'analyse du contenu de la formation question 01	75
16	les résultats d'analyse du contenu de la formation question 02	76
17	Les résultats d'analyse du contenu de la formation question 03	77
18	Les résultats d'analyse du contenu de la formation question 04	78
19	Les résultats d'analyse du contenu de la formation question 05	79
20	Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 01	80
21	Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 02	81
22	Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 03	82
23	Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 04	82
24	résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 05	83
25	Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur question 06	84
26	Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur question 01	85
27	Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur question 02	86
28	Résultat d'analyse sur l'analyse de l'administration, question 01	87
29	résultat d'analyse sur l'analyse de l'administration, question 02	88
30	Résultat d'analyse sur l'administration, question 03	89
31	Comparatif d'évolution par mois des moyennes des notes qualité pour les années 2017 et 2018	91

# Liste des tableaux

<b>Tableaux N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>01</b>	Comparaison de la formation traditionnelle et du e- Learning	<b>21</b>
<b>02</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 01	<b>75</b>
<b>03</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 02	<b>76</b>
<b>04</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 03	<b>76</b>
<b>05</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 04	<b>77</b>
<b>06</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 05	<b>78</b>
<b>07</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 01	<b>79</b>
<b>08</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 02	<b>80</b>
<b>09</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 03	<b>81</b>
<b>10</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 04	<b>82</b>
<b>11</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 05	<b>83</b>
<b>12</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 06	<b>84</b>
<b>13</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 01	<b>85</b>
<b>14</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 02	<b>86</b>
<b>15</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 01	<b>86</b>
<b>16</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 02	<b>87</b>
<b>17</b>	Répartition des conseillers service client par approbation question 03	<b>88</b>
<b>18</b>	Evaluation par mois des moyennes des notes qualité pour les années 2017 et 2018	<b>90</b>
<b>19</b>	Réalisation des objectifs par CDS premier semestre 2017	<b>90</b>
<b>20</b>	Réalisation des objectifs par CDS premier semestre 2018	<b>91</b>
<b>21</b>	Evaluation par mois des moyennes des notes quantité pour les années 2017 et 2018	<b>91</b>

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>04</b>
<b>Section 1: Notion sur la formation.....</b>	<b>05</b>
<b>Section 2: La place de la formation dans l'entreprise .....</b>	<b>08</b>
<b>Section 3: Le passage de la formation traditionnelle a la formation digitale.....</b>	<b>13</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 2: La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>28</b>
<b>Section 1 : Notion sur la performance dans l'entreprise .....</b>	<b>29</b>
<b>Section 2 : Les leviers de performance dans l'entreprise .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 3 :L'apport du digitale Learning a l'entreprise .....</b>	<b>45</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre 3 : La formation digitale au service de la performance globale d'entreprise, cas de DJEZZY Academy Bir Mourad Rais</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>50</b>
<b>Section 01 : Historique et présentation de l'entreprise DJEZZY.....</b>	<b>51</b>
<b>Section 02 : La formation au sein de DJEZZY .....</b>	<b>62</b>
<b>Section 03 : étude de cas du projet « Customer Focus Programme.....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>93</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

L'entreprise d'aujourd'hui fait face à un défi de plus en plus décisif qui concerne sa propre survie. En effet, elle doit dorénavant être en mesure de répondre aux exigences d'un changement continu et omniprésent en termes de technicité et de management, et de transition vers l'ère du digitale. Nous assistons quotidiennement à des connaissances nouvelles qui doivent être abordées par l'entreprise pour évoluer et être apte à répondre aux changements de demain.

La nécessité du développement continu des compétences et des connaissances relève de la formation qui occupe une position centrale dans un ensemble large et diversifié de pratiques d'acquisition et d'amplification des « *performances* » tant individuelles qu'organisationnelles.

Les compétences acquises en formation initiale, quels qu'en soient le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeurer efficace. La formation permet donc aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels.

La formation n'est pas une finalité en elle-même, mais un processus d'acquisition de connaissances qui contribue par son impact à la motivation des employés. L'efficacité des actions de formation est, de ce fait, la préoccupation majeure des responsables de ressources humaines.

Dans ce domaine les chercheurs préconisent que : « *Se former définit un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences* », c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail quotidien. C'est, au fait, l'efficacité, c'est-à-dire l'évaluation des bénéfices de la formation, en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs visés, qui semble à la fois importante et difficile.

L'évaluation permet principalement d'apprécier les portées, et les retombées de ces actions et les acquis qu'elles permettent. Elle sert également d'aide à la décision en matière de gestion des ressources humaines et contribue à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des actions futures.

Dans un contexte qui se veut, par effet naturel et évolutif, digital, le gestionnaire met en œuvre des plans de formation dédiés au numérique, et qui doivent concorder avec les tendances express de l'environnement direct de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est de mesurer l'impact de la digitalisation de la formation sur la performance individuelle et globale de l'entreprise.

### ▪ **Choix du thème**

Notre choix s'est porté sur ce thème d'actualité, afin d'élargir nos connaissances ainsi que nos compétences à travers lesquelles on pourra réaliser nos ambitions ;

Notre stage nous a permis d'apprendre les nouveaux modes de formation ou s'intègre le digital, on a voulu voir leur application et leur contribution à la performance de cette entreprise.

### ▪ **Objectifs de recherche**

Le choix du sujet n'est pas fortuit et plusieurs objectifs sont assignés à cette recherche : Sur le plan théorique, l'idée est d'approfondir les concepts acquis dans le cadre de notre formation master ressources humaines sur ce sujet qui reste d'actualité. Sur le plan pratique, confronter les concepts et les acquis théoriques à la réalité du terrain de l'entreprise algérienne cas DJEZZY.

### ▪ **Problématique**

Afin de nous aiguiller dans nos investigations, nous avons axé notre travail autour de la problématique suivante :

- **Est-ce la digitalisation de l'action de formation au profit des conseillers centre d'appel de DJEZZY, contribue à l'atteinte de leurs objectifs qualitatifs, et par la même occasion, à la performance globale de l'entreprise ?**

### ▪ **Méthodologie de recherche**

Pour répondre à notre problématique, on a mené notre recherche en deux parties. La première théorique, qui consiste en la recherche documentaire sur la formation digitale ainsi que son impact sur la performance globale de l'entreprise.

La deuxième partie est l'enquête faite au niveau de l'entreprise DJEZZY et l'entretien avec les conseillers centre d'appel DJEZZY

Ainsi que l'exploitation de la documentation interne de l'entreprise en relation avec la mise en œuvre du programme Blended Learning shops.

#### ▪ **Structure du mémoire**

Notre travail sera divisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre qui sera consacré à la place de la formation dans l'entreprise à l'ère du passage vers la digitalisation ;
- Le deuxième chapitre sera consacré sur la contribution de cette dernière dans la performance globale de l'entreprise ;

- Le troisième chapitre, sera consacré au cas choisi, à savoir l'impact de la formation Digital sur l'évolution des résultats qualitatifs et quantitatifs des conseillers, ainsi que sur la Performance globale de l'entreprise.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## Introduction

La formation s'inscrit aujourd'hui comme un atout compétitif indéniable. C'est un investissement, qui permet aux entreprises 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 s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines, et est étroitement liée aux orientations des entreprises. Pour ces dernières la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise (*performance, qualité, polyvalence, sécurité etc...*) ;
- L'accroissement des connaissances et habileté des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- La valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et leur développement de carrière.

Le monde professionnel est en perpétuel changement, qui se fait au rythme des révolutions numériques. Le domaine de la formation n'y échappe pas, et le digital lui a même permis de franchir un palier. Les évolutions numériques permettent ainsi de la développer à une vitesse supérieure, faisant de la formation un investissement, et non plus une dépense.

Ce chapitre contient trois sections. Dans la première nous présenterons la notion de formation, ensuite dans la deuxième section nous allons aborder la place de cette dernière dans l'entreprise, dans la troisième section nous parlerons du passage de la formation traditionnelle à la formation digitale.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## Section 1 : Notion sur la formation

Etant une activité centrale de la gestion des ressources humaines, la formation permet d'acquérir des connaissances et la possibilité de contribuer à l'amélioration de la productivité de l'entreprise et même à l'innovation.

Le mot formation fait l'objet de plusieurs définitions :

### 1. Définition de la formation

La formation est le moyen adéquat qui permet aux travailleurs , quel que soit leur âge ou leur niveau de compétences professionnelles , de maintenir , d'améliorer ou d'accéder à de nouvelles connaissances , par leur adaptation constante à l'évolution des techniques et aux conditions de travail.<sup>1</sup>

Selon SEKIOU et autres considèrent que « *La formation est un ensemble d'action , de moyen, de technique et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaire 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* ». <sup>2</sup>

Une autre définition de J.SOYER « *La formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation* ». <sup>3</sup>

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (*capacité et aptitude*) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. La compétence professionnelle est constituée de trois processus cognitifs intrinsèquement liés qui sont activés lors de la planification et l'exécution de tâches professionnelles :

- la connaissance (le savoir),
- la pratique (le savoir-faire),
- les attitudes (le savoir-être) dans le contexte de l'entreprise.

Pour notre part, nous retiendrons que la formation est un ensemble d'actions , de moyens, de méthodes et de supports à l'ordre desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements , leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à

---

<sup>1</sup> Bureau international du travail. « *Glossaire de la formation professionnelle* » .Genève Bit, 1987, p 29.

<sup>2</sup> LAKHDAR SEKIOU et LOUISE BLONDIN « Gestion du Personnel » les éditions d'organisation, (*collection gestion*), Paris1986, (*chap.11- « LA Formation* », p.p. 289 -321.

<sup>3</sup> Jaques SOYER, « *fonction formation* », édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 1999.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation , sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles ou futures.

## 2. Evolution de la formation

Nous pouvons décrire les grandes lignes de l'évolution de la formation comme suivant :

Autrefois, au temps des anciens égyptiens et grecs, avant jésus Christ 70, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas, qui s'est peu à peu modifiée au cour des siècles. L'apprentissage était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des RH.

Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que « les travailleurs devaient apprendre par eux- même et vite sinon ... ».<sup>1</sup>

C'est après la deuxième guerre mondiale, que la formation devient une réalité. Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation TWI (*training within industry* ) aux pays européens.

Toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a rendu vite dépassée la compétence du salarié. Le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis, et donc, les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire hors et à l'intérieur des organisations.

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés et devenue une nécessité. Elle s'est alors imposée à toutes les entreprises, qui n'hésitent pas à lancer les programmes spécifiques de formation pour leurs salariés, ouvrant sur des opportunités de promotion et d'évolution.

Jusqu'à la fin de la décennie 1970, la structure générale des compétences s'est transformée à un rythme modéré. Dans un tel contexte de changement, une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi pouvait être atteinte de façon à faire coïncider les contenus des tâches et des programmes de formation.

C'est ainsi durant cette période que l'articulation formation-compétence est rendue possible.

---

<sup>1</sup> SEKIOU, BLOWDIN, PERETTI i et autres « gestion des ressources humaines » Op.cit.p 336.

## **Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise**

---

Au début des années 1980, le milieu de travail a été affecté par d'énormes bouleversements dû au déséquilibre entre l'offre et la demande de main d'œuvre qui a considérablement augmenté. Par la suite, la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu a décliné pour la majorité des professions exercées.

Face à ces changements sur le marché du travail qui ne cessent de se renouveler et s'améliorer, l'alternative qui s'imposait était s'accroître, le recours plus que jamais à la formation en milieu organisationnel.

Au temps présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir c'est-à-dire l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique et économique.

Cette évolution ne concerne pas seulement une entreprise mais elle concerne aussi l'ensemble des secteurs d'activité et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main d'œuvre compétente, flexible et adaptable aux besoins spécifiques des entreprises au fur et à mesure qu'ils se manifesteront.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## Section 2 : La place de la formation dans l'entreprise

La formation est une fonction partagée entre l'entreprise et les managers. Il s'agit de veiller au développement de pratiques cohérentes entre les différentes unités et à la convergence des actions vis-à-vis des buts de l'organisation en tenant compte des systèmes de valeurs associée à l'entreprise qui peuvent influencer le contenu et les rôles des différents acteurs.

Elle représente au sein de l'entreprise un investissement bénéfique pour une organisation. Elle fait d'ailleurs partie des éléments qui contribuent à son succès. Aujourd'hui la formation est très importante pour le patronat.

Elle a pour clé de voûte de donner l'envie de former les salariés et de faire de cette dernière un pas vers le développement de la performance d'une entreprise.

### 1. L'importance de la formation dans l'entreprise

- **La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance**
  - Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
  - Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
  - Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet, l'amélioration de la technicité des agents qui constituent l'intégration du progrès technique ;
  - Elle améliore l'adaptation des hommes en poste occupé, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
  - Elle sert les objectifs des directions, lorsque celle-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;

Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

### 1.2 Elaboration d'un plan de formation

Avant d'élaborer le plan de formation, il est évidemment, nécessaire de recueillir les besoins des différentes structures de l'entreprise.

Le recensement des besoins est une phase importante pour la réussite des actions de formation. Sa qualité est bien souvent conditionnée par le degré de mobilisation des différents acteurs concernés.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## 1.2.1 Définition du besoin

- Le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un écart entre la demande et l'offre en matière de compétences ;
- Dans ce cas-là, on peut avancer qu'il y a manque de formation ;
- La formation n'est pas un besoin fondamental, au même titre que les besoins physiologiques ou psychologiques ; elle n'est pas non plus une fin en soi... c'est un outil qui demeure à disposition, comme une réponse à un problème rencontré dans plusieurs domaines d'activité de l'entreprise ;
- Aussi, les besoins de formation pourraient-ils s'appeler « *recueil d'objectifs* » ou encore « *recueil des problèmes à résoudre au moyen ou avec la contribution de la formation* » ;
- L'approche par objectif est donc préférable pour éviter les écueils de consommer de la formation pour le principe ;
- On partira des objectifs cibles (*au sens de la finalité*), pour décliner ensuite les objectifs de formation et, enfin les objectifs pédagogiques ;
- Les objectifs de formation sont le résultat d'observation et d'évaluation des comportements et des compétences sur le terrain ;
- Les objectifs pédagogiques sont exprimés en termes « *de capacité à faire ou à faire faire* » ;
- Aussi, serait-il plus opportun de dire que l'entreprise fait l'inventaire de ses besoins et des objectifs à atteindre plutôt que de recenser des besoins ;

Pour bien communiquer dans le domaine de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins.

### 1.2.1.1 Les besoins personnels

Il s'agit d'expressions des salariés (*avec ou sans rapport direct avec l'emploi actuel ou futur*) qui passeront sur l'initiative de l'entreprise pour peu que ces demandes soient acceptées par cette dernière.

### 1.2.1.2 Les besoins individuels

Cela concerne un seul individu dans le cadre du poste occupé ou à tenir à terme, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc d'un besoin prononcé par l'entreprise.

### 1.2.1.3 Les besoins collectifs

Il s'agit de problèmes et d'objectifs concernant des *groupes de salariés (titulaires d'un emploi donné, ou appartenant au même statut, ou encore à une structure spécifiée)* ; là aussi, cette formation sera de l'initiative de l'entreprise.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## ▪ Quelques préalables sur le recueil des besoins :

Le recensement des besoins permettant la construction du plan de formation, nous pourrions gagner en efficacité en demandant, dans le même temps, la formulation des objectifs à atteindre.

## ▪ Ces objectifs peuvent provenir de plusieurs sources :

- De l'échelon supérieur ;
- De la découverte d'un dysfonctionnement à un niveau précis de l'entreprise ou dans le déroulement d'un processus donné ;
- La recherche d'amélioration dans des missions ponctuelles ou répétitives ;
- La contribution d'une entité opérationnelle à la réalisation d'un projet ;
- La prise en compte de données sur l'évolution des emplois.

A noter que ces objectifs sont définis à certains moments de la vie de l'entreprise (*évènement, incident ou accident de travail*) ; il revient donc au responsable de formation ou aux personnes chargées du recueil des besoins de demeurer à l'écoute des objectifs fixés.

Il s'agit, en l'occurrence de préciser, au plus près, ce qui sépare la situation actuelle de la situation souhaitée. En outre, il faut que le système de recensement soit assez souple pour accepter une formulation à n'importe quel moment de l'année.

## ▪ A des fins d'efficacité dans l'opération de recensement, il est indispensable

- D'impliquer le personnel concerné et sa hiérarchie dans l'énoncé des problèmes à résoudre ;
- De faire participer ces mêmes acteurs à la recherche de solutions et à l'énoncé des objectifs de formation ;
- De faire élaborer un plan d'action qui pourrait déboucher sur des actions de formation à inscrire dans le plan de formation.

### 1.2.2 - Le plan de formation

- Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise ;
- Il peut être annuel ou pluriannuel ;
- Il tient compte, non seulement de la politique de formation, mais également des dernières orientations qui sont définies annuellement par le Conseil de direction dans le plan de l'entreprise ;

## Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

- Il facilite donc l'atteinte des objectifs de l'entreprise pour la période considérée sa construction concerne plusieurs acteurs de l'entreprise ; c'est en quelque sorte un document contractuel liant les différents acteurs concernés.

Tout salarié peut être concerné par le plan de formation qui relève de la responsabilité de la direction de l'entreprise.

### ▪ **La forme et le contenu du plan**

- L'entreprise peut donner au plan de formation la forme qu'elle souhaite. Il n'y a pas de règle préétablie en la matière ;
- De même en ce qui concerne sa périodicité ; l'entreprise peut choisir une période conforme à ses modalités de fonctionnement comme, par exemple l'année civile, son exercice comptable ou l'année scolaire ;
- Une fois les objectifs à atteindre recensés, le projet de plan de formation se présente comme une succession d'éléments d'information placés en colonne ;
- l'intitulé de l'action avec un renvoi qui précise le ou les objectifs à atteindre ;
- La qualité des personnes concernées (*fonction et structure d'appartenance*) ;
- Le statut des personnes concernées (*permanents, contractuels, catégorie socioprofessionnelle*) ;
- Le nombre de personnes concernées ;
- Les modalités d'organisation (*formation en intra ou à l'extérieur*) ;
- La période souhaitée pour la réalisation de chaque action ;
- La durée totale de chaque action ;
- Le nombre d'heures prévues (*durée x effectif*) par action et au total ;
- Le coût pédagogique par l'action et pour l'ensemble des actions projetées ; le coût du temps passé en formation par les stagiaires peuvent également figurer.

### **1.2.3 - Les étapes de la construction du plan de formation de l'entreprise**

- **Étape 1** : Formation. Cette étape consiste à faire un premier état des lieux qui vous permettra de définir les actions que vous allez réaliser. A l'issue vous aurez suffisamment d'éléments pour rédiger une note d'orientation ;
- **Étape 2** : Mobiliser le personnel. Nous distinguons deux catégories de personnel : le personnel d'encadrement d'une part et les salariés d'autre part. La mobilisation du personnel est une étape importante pour mener à bien le plan de formation. Le rôle du personnel d'encadrement est essentiel pour informer les salariés et les aider dans la construction de leur projet professionnel ;

## Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

- **Etape 3** : Compétences. A ce stade, il s'agit de recueillir l'ensemble des besoins en compétence de l'entreprise, qu'ils soient individuels ou collectifs. La mise en place de méthodes et d'outils peut faciliter ce recensement qui permettra de construire le projet de formation ;
- **Etape 4** : Construire des parcours individuels. Cette étape développe l'instauration d'un dialogue avec le salarié pour établir les parcours répondant à ses besoins individuels et définir les modalités de son départ en formation ;
- **Etape 5** : Elaborer le plan de formation de l'entreprise. Ici, il s'agit de faire des choix et de déterminer les actions inscrites dans le plan de formation. Chaque action correspond à une ligne du plan de formation ;  
Le plan doit être présenté au CE.
- **Etape 6** : Budget. L'objectif est de déterminer les coûts des formations retenues et d'identifier les sources de financement possibles. L'ensemble des décisions avec ses coûts identifiés est recensé dans le budget de formation ;
- **Etape 7** : plan. C'est la mise en œuvre et le suivi du plan de formation ;  
Le suivi administratif et financier est le document de conclusion.
- **Etape 8** : Evaluer la réalisation du projet. Il s'agit de déterminer si les résultats répondent aux objectifs attendus, de prendre en compte les actions correctives pour le prochain plan et d'établir un bilan annuel de formation.

### 1.2.4 Les avantages d'un plan de formation pour l'entreprise

Le retour sur investissement d'un plan de formation sera important si celui-ci est bien construit. Il apportera des bénéfices qui permettront à l'entreprise de se développer :

- S'adapter aux mutations technologiques et économiques des secteurs professionnels ;
- Augmenter la performance du travail ;
- Améliorer la motivation et la satisfaction des employés.

Véritable stratégie de développement, le plan de formation permet :

- A court terme : conforter l'existant ;
- A moyen terme : préparer l'avenir ;
- A long terme : consolider l'avenir.

Mettre en place un plan de formation est donc incontournable pour toute entreprise qui vise la performance.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## Section 3 : Le passage de la formation traditionnel au digitale Learning

Avec l'avènement des nouvelles technologies, la formation a connu une modernisation importante.

### 1. La modernisation de la formation

Aujourd'hui, la technologie occupe une grande place dans notre vie, au cours de ces dernières années les TIC sont devenues un nouveau vecteur de changement, elles ont transformé la planète en un petit village, elles ont changé le comportement du personnel, longtemps appelées NTIC, elles se sont vite imposées comme l'outil indispensable au développement et l'amélioration du system de formation dans l'entreprise.

Cette évolution conduit a amélioré la performance de cette dernière avec l'apparition du digital (*Smartphones, tablette, réseaux sociaux, vidéo et autre plate-forme collaborative ou de Cloud*), qui prend place dans la société en tant que facteur de compétitivité pour les entreprises.

Le monde de la formation professionnelle n'y échappe pas, elle se traduit par de nouvelle façon d'apprendre en exploitant les outils digitaux, on parle alors de "Formation Digitale " qui a connu une évolution au fils des années.

Bien que les premières expériences d'apprentissage via un ordinateur remontent aux années 60, on peut considérer que l'apparition du e-Learning sous une forme autre qu'expérimentale date du milieu des années 90.

Les sociétés de conseil voient alors dans le e-Learning un concept qui va, non seulement révolutionner la pédagogie, mais surtout être un formidable gisement financier. Le E-Learning est alors vu comme une modalité de substitution. Tous en sont persuadés, le E-Learning va remplacer le présentiel.

Toutefois, le succès est de courte durée. En 2001, l'explosion de la bulle Internet fait écrouler le système comme un château de cartes. Dans un premier temps, les fonds d'investissements se retirent, puis par voie de conséquence, les sociétés spécialisées en e-Learning font faillite, et en bout de chaîne, c'est le client qui s'interroge sur la pertinence de son investissement e-Learning. Ce dernier remet alors en cause autant le ROI que l'efficacité pédagogique du e-Learning. A ce stade, le constat est sévère, le e-Learning est un échec cuisant.<sup>1</sup>

Suite à ce bouleversement, le marché voit apparaître de nouveaux acteurs, non plus issus du web, mais de la formation.

---

<sup>1</sup> Jérôme BRUET, « *La mutation technologique des services formation* » livre blanc intégrer le digital Learning. (2018)

## Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

Ces derniers remettent en cause deux principaux postulats. Le premier consiste à dire que ce n'est pas parce que « *c'est beau et que ça bouge* » que c'est bon sur le plan pédagogique.

Le second est que le e-Learning ne doit pas être vu comme une modalité de substitution mais comme une modalité différente. Autrement dit, certaines formations doivent être assurées en présentiel et d'autres en e-Learning. Même si les sociétés échaudées par la première vague ont mis quelques années avant de ré-expérimenter la formation à distance, ces deux visions novatrices vont permettre de donner un nouveau départ au e-Learning.

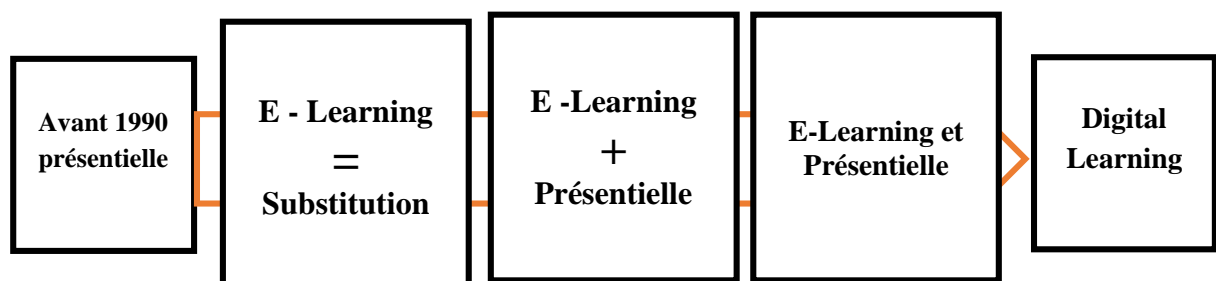
Autour de 2005, le e-learning décolle vraiment et fait naître des prestataires de tailles importantes qui démontrent le modèle économique du marché du e-Learning. Depuis plusieurs années, les pédagogues crient haut et fort une idée qui va finalement s'imposer sur le marché : le e-Learning seul n'est pertinent que dans très peu de cas.

En revanche, la combinaison de modalités d'apprentissage au sein d'un dispositif de formation répond à des fondamentaux pédagogiques largement démontrés. L'heure du blended Learning ou de la formation mixte a sonné. On ne répond plus à un besoin de formation avec une seule modalité mais en combinant plusieurs.

Aujourd'hui, Le terme e-Learning ne peut plus couvrir à lui seul l'ensemble des techniques de formations numériques actuelles. Il est donc important de recourir à un nouveau concept : le digital Learning, qui correspond à une réelle transition, celle du passage de la technologie comme modalité d'apprentissage à la technologie comme outils intégrés au service de formation.

C'est le passage de l'usage au moyen. Cette vision d'apparence technophile pourrait faire peur aux pédagogues. Au contraire, elle replace définitivement la technologie au niveau des moyens et non de la stratégie pédagogique.

**Figure n° 01 : L'évolution des méthodes digitales**



Source : Elaborer par nous-même, 2018.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## 2. Définition du digital

L'importance de la digitalisation a été récemment remarquée quand un nouveau poste a vu le jour dans de nombreuses entreprises. Depuis 2 ans des Chief Digital Officer, (CDO), sont recrutés et placés au cœur de grands groupes, au sein même des comités exécutifs, afin d'opérer à leur transition digitale.

### “ *la digitalisation c'est quoi ?* ”

La digitalisation c'est un ensemble de mesures prises par les entreprises pour :

- Gagner du temps dans leurs process ;
- Mieux communiquer entre les différents métiers ;
- Se rapprocher des clients et les fidéliser ;
- Améliorer les conditions de travail des employés ;
- Améliorer le chiffre d'affaire et les marges dégagées ;
- Collecter et traiter toutes les informations bénéfiques à leur performance.

A travers de nouveaux outils, CRM (*outils de gestion relation client*), Réseau social d'entreprises, de comptabilité, d'automatisation des procès, de traitement automatique des données, il est aujourd'hui possible d'atteindre des niveaux de performances jamais imaginés auparavant.

Beaucoup ne sont tournées que vers les sites Internet, applications mobiles et réseaux sociaux, ce qui ne représente qu'une infime partie de l'aspect du digital d'entreprise. Pour conclure, le digital est devenu le facteur clef de succès de toute entreprise qui souhaite rester leader sur son marché dans une société en pleine numérisation.

## 3. Définition du Digital Learning

Le digital Learning symbolise une volonté d'exploiter le numérique de manière globale. Il peut être intégré à toutes les modalités pédagogiques : la formation présentielle, la formation distancielle synchrone ou asynchrone mais également dans tous les types de techniques de formation (*ex positive, participative, auto-réactive, tutorée, etc.*).

L'expression « *digital Learning* » se présente aussi comme une modernisation du terme « *e-Learning* » pour souligner le passage de la formation sur un ordinateur à la formation sur tous supports, y compris les tablettes et les téléphones, qui sont digitaux au sens où on les utilise du bout des doigts, de digitus en latin, « *le doigt* ».

On oppose habituellement le digital Learning au e-Learning. Le e-Learning aux premières pratiques d'utilisation du numérique dans le domaine de la formation sous la forme de modules interactifs utilisés depuis un ordinateur.

## Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

Le passage au digital Learning correspond à l'utilisation complète des outils du numérique au service de l'apprentissage : vidéo, forums... Un parcours de digital Learning intègre la possibilité pour les apprenants d'échanger entre eux et avec l'équipe pédagogique, ce que l'on appelle le social Learning.

En clair, le digital Learning c'est l'ensemble des outils numériques de formations et d'accompagnement mis au service des apprenants afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs de formation plus rapidement et avec plus de fluidité. Cela ne veut pas dire que le digital Learning est similaire au e-Learning ! Le digital Learning peut intervenir dans toutes les étapes d'une formation qu'elle soit distancielle ou présentielle. Par exemple, le digital Learning peut être mis en place avant une formation distancielle afin de donner, à l'apprenant, l'envie d'apprendre grâce à du e-Learning.

Il peut intervenir au cœur même d'une formation présentielle afin de la rendre plus dynamique et interactive, et même après pour évaluer les notions apprises pendant la formation.<sup>1</sup>La liste ci-dessous indique de manière non exhaustive la pluralité des modalités pédagogiques possibles où le numérique peut être présent :

- Social Learning ;
- Classe virtuelle ;
- Serious games ;
- Rapid Learning ;
- E-Learning ;
- Webinaire ;
- Apprentissage hybride ;
- MOOC ;
- COOC ;
- SPOC ;
- Mobile Learning ;
- Micro Learning ;
- Formation présentielle.

### 3.1 La formation présentielle

Les formations présentielles sont des cours qui se font dans la totalité par une rencontre entre les apprenants et les formateurs.

---

<sup>1</sup> Jérôme BRUET, « *la mutation technologique des services formation* »Op.cit. 2018

## Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

Ainsi, elle représente un mode d'enseignement classique, où le cours se fait en respectant un mode magistral et pour une durée prédéterminée. Par définition, présentiel désigne la période où les formateurs et les personnes formées sont réunis dans un même endroit.

### 3.1.1 Les avantages d'une formation présentielle

- Contact direct avec le formateur

La meilleure façon d'interagir avec une personne est de l'avoir en face.

Un bon formateur est capable de décoder le langage non verbal de son public pour identifier ses besoins et y répondre. Derrière un écran, votre formateur ne voit pas si vous faites la moue sur un point qui vous semble vague...

- Contact direct avec les autres stagiaires

Une formation présentielle, permet de profiter du feed-back des autres stagiaires. Ils peuvent par exemple poser une question à laquelle vous n'aviez pas pensé, mais qui aurait pu se poser plus tard.

- Une formation plus personnalisée

Une formation présentielle peut être adaptée à votre niveau, à votre besoin ainsi qu'à vos compétences. Vous pouvez même trouver des formations adaptées à votre métier, avec des profils de stagiaires identiques au votre.

### 3.2 Le e-Learning

L'évolution technologique provoque une révolution dans la façon de diffuser l'information. Le e-Learning est plus qu'un nouvel outil, il vient renouveler les modes de formation et soulever des questions sur l'efficacité relative de ce moyen au regard des méthodes traditionnelles d'apprentissage.

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 line, l'interactivité*). Le e-Learning a paru pour beaucoup comme le second souffle du marché de ces technologies

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 technologies, c'est-à-dire à chaque fois que l'on utilise les médias interactives 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 leurs parcours de formation à l'endroit souhaité et à leur convenance.

## Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

Le préfixe « e » renvoie au mot anglais électronique qui désigne dans ce contexte prioritairement l'utilisation des TIC. La combinaison du préfixe « e » avec un terme existant crée un lien entre la soi-disant innovation (e-) et la tradition.

- **Différents acteurs apportent les éléments complémentaires à ces définitions générales**<sup>1</sup>
  - « *L'e-Learning c'est l'utilisation des technologies de réseaux pour concevoir diffuser, sélectionner, administrer 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 contenu dans différents formats, l'administration de l'apprentissage est une communauté en réseau d'apprenants, de développeurs de contenu et d'experts. L'e-Learning permet d'apprendre plus vite à des coûts moindres, de démultiplier l'accès à la formation responsabiliser les apprenants dans le processus d'apprentissage* ». CISCO Systems ;
  - La définition de l'Union européenne le 6 Janvier 2003 est : « *l'e -Learning est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance* ».

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 lieux 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'auto-formation 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 membre 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 issue de l'Internet.

---

<sup>1</sup> Séverine GOTTRAND et Vanessa QUEANT : « *Le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines* » dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre LOUART, Stratégie Ressources Humaines. Université de Lille, 2002-2003.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## 3.2.1 Les activités en mode synchrone ou asynchrone.

La première manière de différencier les modes de formation en e- Learning :

Distinguer les activités de l'apprenant réalisées en modes dits « *synchrone* » ou « *asynchrone* ».

### 3.2.1.1 Modes asynchrones

L'apprenant est seul, il apprend quand il veut et où il veut, il peut tout à fait avoir des relations avec les autres (*tuteurs, apprenants, collègues..*), mais pas en temps réel. Les outils de ce mode sont les outils informatiques (*messagerie, forum*).

Ce mode est celui de l'autoformation, mode extrême, puisque le formateur disparaît complètement pendant la phase de dispense de la formation, l'apprenant est seul face au support d'apprentissage, qui peut être très simple (*des pages à l'écran ponctuées par des QCM-questionnaire à choix multiples accompagnées de livres, documentation ...*) Ou plus élaboré : *support multimédias (par exemple : image, son, support papier....)*.

### 3.2.1.2 Mode synchrone

C'est le contraire du mode asynchrone, d'où l'activité de l'apprenant se déroule en même temps qu'une activité du formateur / tuteur et /ou d'autres apprenants. Ce qui implique une prise de rendez-vous afin que deux Personnes, ou un groupe, se retrouvent dans une réunion « *virtuelle* ».

La contrainte de temps est forte, par contre il n'y a pas de contrainte de lieu Puisque les personnes peuvent se connecter au travers de n'importe qu'elle partie du globe (*en théorie, car se posent parfois des problèmes de débit, même si le débit de type Internet peut suffire selon les technologies utilisées*).

Les outils de ce mode peuvent être, la réunion téléphonique à plusieurs, le « *chat* » sur le net (*conversation par mail en temps réel*), ou l'outil le plus sophistiqué aujourd'hui, appelé « *classe virtuelle* », qui permet de réunir un groupe autour d'un formateur disposant de fonctions d'animation (*donner la parole par exemple*), mais surtout d'une fonction de partage d'application.

Le formateur ou un stagiaire peut voir un autre écran que le sien ou intervenir sur l'écran d'un autre participant. Cette modalité est plus coûteuse (*elle mobilise un formateur / animateur*), elle doit donc être utilisée à bon escient et au bon moment dans un dispositif. Elle a des avantages majeurs.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## 3.2.2 Les avantages de E-Learning

- Une participation active et interactive de l'apprenant ;
- L'e- Learning permet un libre accès à l'information et à de nouvelles Compétences qui sont plus que jamais indispensables aux exigences de la vie moderne ;
- Chacun peut se familiariser avec les nouvelles technologies comme l'ordinateur, les systèmes multimédias et l'Internet ;
- La formation est ouverte à toute personne, quel que soit son âge, son niveau d'instruction, sa catégorie socioprofessionnelle, etc ;
- Aucune pression, face à son écran, le dispose de tout son temps (*autonomie de l'apprenant*) ;
- Il permet à l'apprenant de : s'informer, s'exprimer, communiquer, et échanger ;
- Il aide à la prise des décisions, à l'explication, à l'optimisation des résultats, à l'information au temps réel.

## 3.3 Le blended Learning

La formation mixte appelée également formation hybride, apprentissage hybride, apprentissage mixte, blended Learning, mix formation, etc. est un mélange d'enseignement dispensé en classe et d'enseignement en ligne. Ce type de formation est une sorte de mixage entre des activités en présentiel et des activités à distance avec l'utilisation d'outils synchrones et asynchrones.

Au vu de la multitude de termes employés pour définir ce concept, les formations mixtes ont été définies comme « *un mode de formation à la croisée entre distance et présence : ils juxtaposent et parfois intègrent certaines modalités propres à chacun de ces deux types de formation. En milieu d'entreprise notamment, il s'agit d'une combinaison de sessions en groupe avec un formateur d'une part et d'apprentissage individuel sur ordinateur avec l'aide d'un tuteur, grâce à des modules "e-Learning" d'autre part* ». <sup>1</sup>

- Définition selon GARRISON et VAUGHAN (2008) : « *la formation mixte combine l'apprentissage en présentielle avec l'apprentissage en ligne d'une manière planifiée et pédagogique, pour former une approche pédagogique intégrée* ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> « *L'instruction qui répond le mieux aux besoins de l'étudiant* » National education association 's Policy brief Blended Learning (2011) p 51.

<sup>2</sup> GARRISON, D.R ET VAUGHAN, N.D. (2008) Blended learning in higher education: frame work, principals and guide lines. John Wiley and sons p 36.

## Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

- HY-SUP (BURON *et al.* 2011) dispositif hybride : tout dispositif de formation (*cours, formation continue*) qui s'appuie sur un environnement numérique (*plate-forme d'apprentissage en ligne*).<sup>1</sup>

Ce dispositif propose aux étudiants des ressources à utiliser ou des activités à réaliser à distance (*en dehors des salles de cours*) et en présence (*dans les salles de cours*). La proportion des activités à distance et en présence peut varier selon les dispositifs.

**Tableau N° 01: Comparaison de la formation traditionnelle et du e- Learning.**

Formation traditionnelle	e- Learning
<b>Organisation du temps</b>	
Les modalités de formation sont fixées d'avances et s'imposent à tous, en dehors du temps de travail.	L'apprenant organise lui-même sa formation pendant son temps de travail.
<b>Organisation du parcours pédagogiques</b>	
Sans connexion immédiate	Intégrée aux actives opérationnelles
<b>Modalités</b>	
Activité ponctuelle, ayant lieu à un moment précis avec date de début et date de fin imposés	Activité continue
<b>Contenu</b>	
Le contenu est le même pour tous et doit satisfaire le plus grands nombre. Il est organisé en programmes de manière centralisée. Il tient compte des changements de l'environnement de l'entreprise qu'avec retard	Le contenu tient compte des besoins individuels et des interactions entre participants et avec le tuteur. Le contenu change constamment par les apports des utilisateurs, les expériences, les nouvelles pratiques

Source : Michel Mingasson, « Le Guide du E-Learning l'Organisation Apprenante ». 2002, p. 17.

### 3.3.1 avantages du blended Learning

- **Le blended Learning propose des formations personnalisées**

La formation en vis-à-vis et la technologie travaillant main dans la main offrent aux employés une expérience d'apprentissage et un feedback personnalisés. S'ils sont en difficulté avec un point spécifique, ils peuvent avoir accès à des ressources supplémentaires en ligne ou obtenir de l'aide de la part de leur professeur. Ils peuvent également utiliser des activités multimédias spécifiques répondant à leurs objectifs de performance. Au lieu de rester assis pendant une formation de plusieurs heures afin d'obtenir l'information nécessaire, ils peuvent juste choisir quels éléments amélioreront leurs performances et compétences.

<sup>1</sup> Burton, R. « Vers une typologie des dispositifs hybrides de formation » en enseignement supérieur. (2011)Distance et savoir, p.56.

## Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

- **Le blended Learning offre un accès 24h/24 aux ressources de formation**

L'apprentissage hybride fait tomber les barrières de temps et de lieu. Les apprenants d'entreprise n'ont pas à attendre un planning de formation pour aborder leurs problèmes ou questions, puisque les ressources de formation sont toujours disponibles pour les aider. Si vous créez un forum en ligne, ils peuvent aussi profiter de l'expérience de leurs collègues et trouver des réponses à leurs questions lorsque le formateur n'est pas disponible.

- **Suit la performance de l'employé et le développement de ses compétences**

L'apprentissage hybride rend également le suivi des données plus rapide et facile. Au lieu de faire des tests de niveau, évaluation en ligne est utilisée avec une rubrique de progression qui donne un feedback immédiat. Chaque exercice et activité peut être suivi virtuellement. Ainsi, les progrès de l'employé et le développement de ses compétences seront facilement mesurés. Et ce, des choix qu'il fait dans un scénario par arborescence au niveau de participation dans les discussions en ligne. Les entreprises ont également la possibilité de voir quelles activités sont efficaces et lesquelles doivent être modifiées afin d'atteindre les buts et objectifs.

### 3.4 Le MOOC

L'acronyme MOOC signifie "*Massive Open Online Course*" que l'on peut traduire par "*cours en ligne ouvert et massif*".

- **Massive** : un grand nombre de participants connectés en même temps sur une plateforme digitale ;
- **Open** : un accès libre et gratuit pour tous (*avec possibilité d'option payantes*) ;
- **Online** : une diffusion sur le web avec une forte dimension de social Learning qui permet aux apprenants de s'inscrire, consulter les contenus, créer des liens entre eux et avec l'enseignant ;
- **Course** : un cours constitué d'étapes temporalisées (*interaction, examens continus et finaux avec dates de début et de fin*), tourné vers l'atteinte d'un objectif pédagogique avec une reconnaissance finale sous forme de simple validation ou de certificats certifiés.

Il s'agit donc :

- De cours et non pas de conférences ou de reportages. Ces cours sont d'un niveau universitaire ;
- De cours diffusés sur internet ;
- De cours gratuits et libre d'accès. Aucun pré requis n'est exigé de la part des participants ;
- De plus, l'inscription sur les différentes plateformes de MOOCs est entièrement gratuite ;

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

- Seule la délivrance de certificats (*facultatifs*) est payante. Cela ne signifie pas pour autant que le contenu délivré sur ces plateformes soit libre de droit ;
- D'une manière générale, il ne peut être ni réutilisé, ni rediffusé sans le consentement de leurs auteurs ;
- De cours massifs. Le nombre d'inscrits par cours peut varier de quelques milliers à plus de 100'000 participants.

Néanmoins, tous les apprenants n'ont pas forcément l'intention de suivre l'enseignement du début jusqu'à la fin, et seule une petite proportion d'apprenants est véritablement active.

## ▪ Avantages du MOOCS

Développement des compétences des collaborateurs gratuitement et d'une manière aisée.

### 3.5 COOC

"*Corporate Open Online Course*" diffuser le savoir de son entreprise et fidéliser ses clients. Le cooc est un cours proposé, conçu, produit et administré par une entreprise privée. On distingue les cooc internes réservés aux seuls salariés de l'entreprise ou de l'organisation des cooc externes ouverts aux parties prenantes de l'entreprises (*ceints, fournisseurs, partenaires*).

### 3.6 SPOC

« *Small Privat Online Course* » former rapidement les apprenants aux problématiques de son entreprise.

Un SPOC est un dispositif pédagogique complet : en plus des vidéos et quiz présents dans les MOOC, il propose la réalisation d'exercices pratiques et de travaux collaboratifs.

Un SPOC est privé : il est destiné à un public ciblé. Cela peut être un groupe de salariés au sein d'une entreprise, ou des professionnels issus d'entreprises différentes.

Un SPOC est avant tout animé par un expert du terrain, reconnu dans son domaine. Il accompagne tous les apprenants grâce à des outils de forum, de chat et de visioconférences.

### 3.7 Serious games

Dans les serious games l'apprentissage et le jeu sont de pair. Les serious games n'ont donc pas révolutionné la formation. Ils détournent simplement les jeux vidéo de leur vocation récréative en introduisant un scénario pédagogique.

Les serious games sont destinés particulièrement à former des collaborateurs sur des environnements dangereux (*défense, nucléaire, électricité, etc.*) ou pour leur apprendre des réflexes ou des gestes techniques à risque (*chirurgie, pilotage d'hélicoptère, etc.*).

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

Ce type de formation nécessite la mobilisation d'un grand budget.

## Figure N° 02 : Du jeu vidéo au serious games



Nous distinguons deux types de serious games :

- Les serious games à message, pour informer ou sensibiliser les collaborateurs sur un sujet ;
- Les serious games de simulation qui permettent d'améliorer les performances cognitives ou motrices des collaborateurs.

### 3.8 Le webinaire

Est un séminaire en ligne. Il permet la transmission d'informations à un grand nombre de personnes, par le biais d'un outil de Visio - conférence.

Cette transmission est presque essentiellement descendante mais les participants ont la possibilité d'échanger avec l'organisateur à la fin de la séance. La différence notable avec la classe virtuelle est le type de contenus véhiculés et de méthodes employées, qui sont pour cette dernière, de vrais contenus et méthodes pédagogiques.

### 3.9 Micro Learning

Appelé aussi micro-apprentissage (*ou Nuggets en anglais*) Learning est une méthode d'apprentissage à distance se composant de modules courts (*de 20 secondes à 5 minutes*) consacrés à une notion précise et disponibles à n'importe quel moment. Ces « *nuggets* » sont à consommer dès qu'un besoin (*ou une fringale*) de savoirs se fait ressentir.

#### 3.9.1 Les points essentiels du micro-apprentissage

- **Learner Centric.** L'apprenant est au cœur de sa formation, il va chercher ses modules quand il en a besoin ;
- **Mobilité.** cette formation se doit d'être ATAWAD (*anytime, anywhere, anydevice*) ;
- **Rapidité.** Les capsules font entre 30 secondes et 5 minutes, elles se consomment sur le pouce ;
- **Innovation.** La formation ne se fait pas sous forme de parcours d'apprentissage "cadre" ;
- **A la demande.** Les modules s'adaptent à la tâche qui est réalisée (*ou qui va être réalisée dans un futur proche*).

## Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

### 3.10 Le mobile Learning ou le m-Learning

Le mobile Learning, qui se traduit par apprentissage mobile, est un mode de formation très ludique, qui consiste à se former depuis un appareil mobile : Smartphone, tablette ou ordinateur portable.

Le principal avantage est que les apprenants peuvent se former n'importe où et n'importe quand. Les principaux avantages du mobile Learning sont évidemment sa grande flexibilité et son côté ludique.

C'est également un mode d'apprentissage qui a fait ses preuves et où les objectifs pédagogiques sont également atteints. De plus, les apprenants sont d'autant plus motivés lorsqu'ils peuvent se former à leur guise sur leur appareil de prédilection.

Ce type d'apprentissage permet à l'apprenant de poursuivre librement une formation hors du cadre traditionnel (*la salle de formation ou son bureau*). Il est possible d'échanger avec ses pairs ou le formateur par messagerie instantanée avec réception de notifications.

### 3.11. Social Learning

C'est un mode d'apprentissage qui permet de partager, de construire, d'échanger avec d'autres (*des collègues, des tuteurs ou des experts*) à distance via des outils collaboratifs (*chat, blog, forum...*) ou des réseaux sociaux d'entreprises. Ainsi chaque apprenant peut interagir, partager et donner son avis sur le contenu et capitaliser ses connaissances.

### 3.12. Rapid Learning

Le principe du rapide Learning, c'est d'utiliser des techniques de production rapides afin d'optimiser le temps de réalisation et les coûts. Il peut s'agir par exemple d'un diaporama power point (*prévu à l'origine pour du présentiel*) transformé en ressource e-Learning. La durée des modules pédagogiques va de 15 à 20 minutes et ils touchent à des thèmes souvent généralistes.

### 3.13 La classe virtuelle

La classe virtuelle est définie comme le fait de rassembler par un système de visioconférence un groupe de personnes, généralement un formateur et des apprenants, pouvant se voir, partager des documents et des affichages, discuter par audio ou chat, réaliser seul ou à plusieurs des activités interactives.

C'est donc une activité synchrone et distancielle, à la différence du e-Learning (*distancielle et asynchrone*) ou de la formation en salle (*synchrone et présentielle*).

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

- **Une classe virtuelle permet de**
  - Favoriser la mise en œuvre des acquis d'une formation ;
  - Prolonger les échanges à l'issue d'une formation ;
  - Partager une attente ou un retour d'expérience.

## 4. Les enjeux de la formation digitale

Un enjeu majeur de la digitalisation de la formation est la performance de la formation vis à vis de l'apprenant et de l'entreprise :<sup>1</sup>

- pour l'apprenant, il est essentiel de lui donner les moyens adaptés pour se développer et de stimuler son envie d'apprendre ;
- pour l'entreprise, un capital humain valorisé par une formation réellement continue devient un atout de compétitivité essentiel.

De ce fait, un des enjeux et facteur de réussite consiste en la capacité du formateur à s'approprier les méthodes pédagogiques, les modalités et les nouvelles pratiques du digital. Le formateur ou "Digital Learning Manager" se doit non seulement d'assurer le suivi et l'accompagnement des apprenants, mais aussi d'avoir la maîtrise des nouveaux outils digitaux.

Aujourd'hui, les entreprises et les organismes de formation doivent répondre aux attentes des apprenants résumées dans l'acronyme "ATAWAD" (*Any time, Anywhere, Anydevice*).

Par ailleurs, à l'heure de la transformation digitale de l'entreprise, la digitalisation de la formation professionnelle est une question de "remise à jour" pour les services de formation qui doivent prouver leur contribution aux résultats de l'entreprise.

Reste à envisager le versant budgétaire, l'utilisation des technologies numériques étant susceptibles d'entraîner des économies par rapport à une formation classique dite présentielle.

---

<sup>1</sup> Article de Adrien Briad « *Qu'est-ce que la digitalisation de la formation aujourd'hui* » publié le 12-06-2018.

# Chapitre 01 : Fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise

---

## Conclusion

La digitalisation de la formation, se positionne comme étant un enjeu majeur, un atout certain des entreprises d'aujourd'hui, pour développer et valoriser le capital humain.

Si la transformation digitale peut parfois faire peur devant les changements qu'elle implique au sein de l'entreprise, il faut parfois la considérer comme un renouveau, un nouveau départ vers des missions enrichissantes autant sur le plan personnel que professionnel.

La formation est alors nécessaire pour acquérir ces compétences que le digital sollicite. Elle devient de ce fait un des premiers maillons de la transformation digitale à mettre en place.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

### Introduction

La formation est aujourd'hui une clé importante dans la compétitivité des entreprises. Elle constitue un levier décisif de la performance qui est une notion fréquemment évoquée dans la vie professionnelle.

Pour les grandes entreprises, la formation est devenue un outil de stratégie et de perspective avec les objectifs de développement de l'activité, l'intérêt se porte donc de plus en plus sur l'évaluation de son efficacité

Aujourd'hui, le digital a intégré quasiment tous les secteurs d'activité y compris la formation qui a connu une véritable mutation digitale depuis une dizaine d'année.

Cette digitalisation permet à l'entreprise de répondre plus rapidement au besoin en formation de ses salariés et donc de les faire monter en compétence plus régulièrement, afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Nous allons aborder dans la première section de ce chapitre la notion sur la performance en l'entreprise, dans la deuxième section nous parlerons des leviers de performance et on mettra en avant la formation, ensuite dans la troisième section nous présenterons l'apport de la formation digital a l'entreprise.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

### Section 1 : Notion sur la performance dans l'entreprise

La question de performance des organisations n'est pas en soi une question nouvelle.

L'intérêt porté à la performance n'a pas depuis cessé de préoccuper aussi bien les économistes, les spécialistes de la théorie des organisations, les analystes financiers, autant les consultants que les praticiens.

La performance est le rapport d'un résultat à un effort. Elle est encore du point de vue de la théorie du développement des organisations, une information, le plus souvent quantifiée, qui indique l'état ou les degrés d'accomplissement des objectifs, des buts, des normes ou des plans retenus par l'organisation.

#### 1. Définition de la performance

Définition 01 selon Philippe LORINO de la performance<sup>1</sup> : Selon Philippe Lorino: « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques* » (Ph. Lorino, 1997, p179). Ce qui revient à dire qu' « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur<sup>2</sup>-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément)* » (ph. Lorino, 1997, p18).

A travers cette définition on peut tirer une deuxième définition, quasiment équivalente à la première :

Définition B de la « *performance* » : « *Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ».

En revenant à la définition A « *Est performance ce qui contribue à l'amélioration du couple coût valeur* », comment savoir concrètement ce qui, dans les activités opérationnelles quotidiennes de l'entreprise, sur le terrain contribuera à l'amélioration du couple coût-valeur ? Ce couple n'apparaît qu'en fin de course lorsque des produits et des services sont mis en vente. C'est à ce moment-là seulement que l'on sait quelle part de coût ils ont encouru « *coût de revient* ».

La notion de performance se définit par rapport au typique « *Objectifs, Moyens, Résultats* ».

Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs ;

---

<sup>1</sup> Selon Philippe LORINO dans son ouvrage « *méthode et pratique de la performance* » 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, 1997, 2001, 2003.

<sup>2</sup> On notera que le mot valeur est employé ici dans le sens précis de « *réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social* », différent du sens que l'on trouve en gestion financière ou boursière lorsqu'on parle de valeur actionnariale ou de « *création de valeur économique* ».

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

- L'efficacité entre les résultats et les objectifs ;
- L'efficience entre les résultats et les moyens.

Nous définissons la performance comme la somme Efficacité + Efficience.

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce à plusieurs niveaux :

- Au niveau individuel (*l'individu, le salarié*) ;
- Au niveau collectif (*un groupe de salariés, une équipe*) ;
- Au niveau organisationnel (*l'entreprise*).

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis.

Mais pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes .

On pourra alors parler d'organisation efficace. L'efficience est le rapport entre les ressources employés et les résultats atteints.

Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus /frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

Selon la définition de Bourguignon (2000) la performance peut se définir « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, qu'elles que soient la nature et la variété de ces objectif. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* ».

La définition de Bourguignon s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne les comparants aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte l'évaluation de la performance peut être assimilée au « *benchmarking* ». <sup>1</sup>

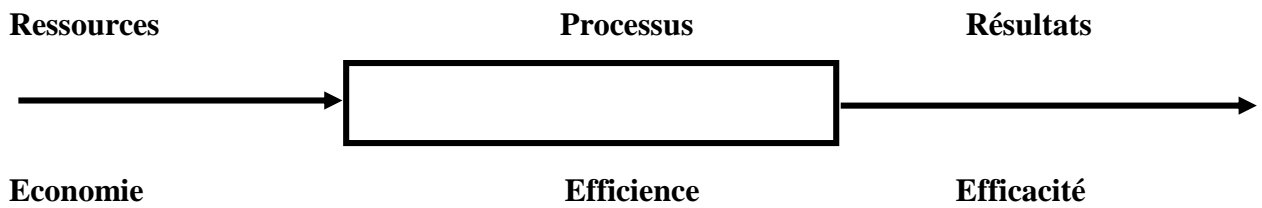
Bouquin (2004, p.63) représente la problématique de la mesure de la performance de la manière suivante :

---

<sup>1</sup> Technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

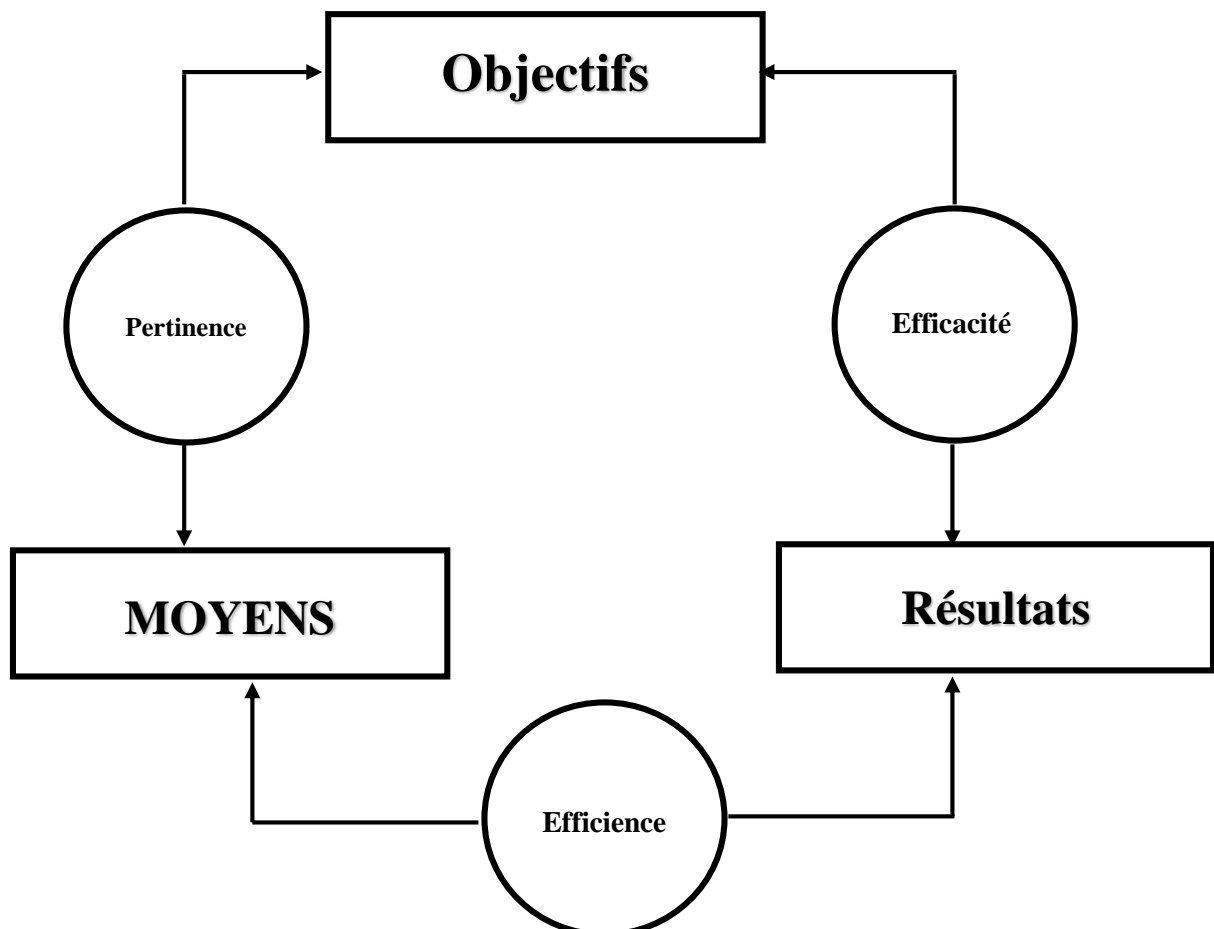
Figure N °03 : La performance



Source : Henri BOUQUIN contrôle de gestion (2004, p.63).

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources à moindre coût ; l'efficienne est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (*rapport d'un bénéfice à des capitaux investis*) et (*la productivité d'un volume obtenu à un volume consommé*) sont deux exemples d'efficienne. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

Figure N°04 : L'équation de la performance



Source : Jean Bernard Ducrou, Hachette technique 2008.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

### 2. La notion de performance globale

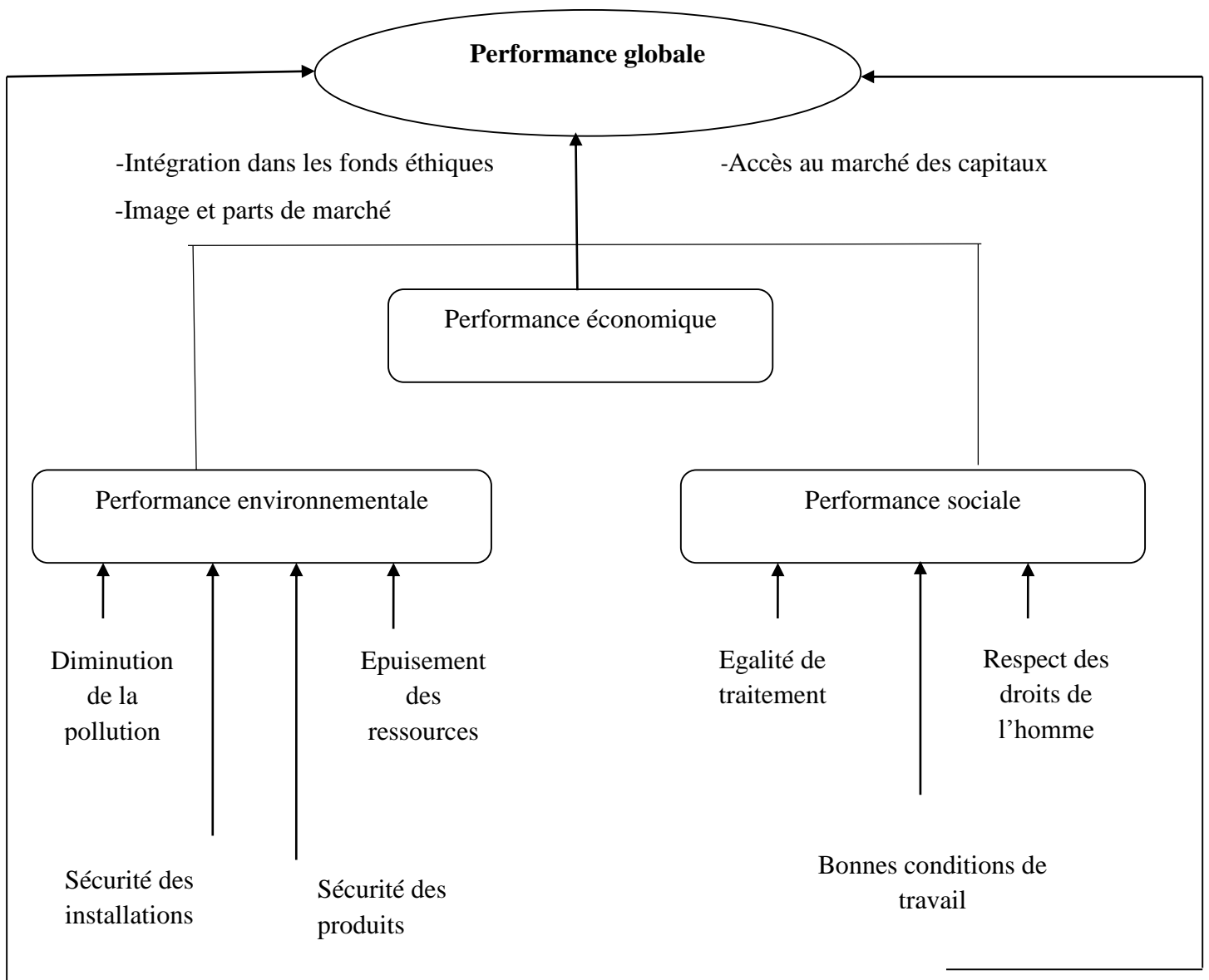
La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise.

Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. D'autres acteurs (*appelés parties prenantes*) ont fait leurs apparitions et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.

Dès lors la responsabilité des entreprises s'élargie, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (*association, syndicats, clients, fournisseurs,...*). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

Figure N° 05 : Les composantes de la performance globale



- Diminution des couts directs
- Diminution des risques d'accident

- Augmentation de la motivation
- Diminution des grèves, de boycotts
- Facilité de recrutement des cadres

Source : Reynaud, *la performance globale*, 2003, p 10.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

La pluparts des dirigeants d'entreprise se concentre sur la performance économique de leur entreprise ,jusqu'à ce que les nouvelles dimensions arrivent avec des valeurs de responsabilité et d'engagements pour pouvoir faire sortir les dirigeants de leurs unique soucis qui est la performance économique , pour les projeté dans une performance globale à savoir économique, sociale ,sociétale et environnemental afin de pérenniser l'entreprise, et aussi l'engagement du processus de responsabilité sociétale ainsi que celui du développement durable

### 3. Les déterminants de la performance globale

Il existe plusieurs déterminants de performance à savoir performance organisationnelle, performance stratégique et concurrentiel et la performance humaine.

#### 3.1 La performance organisationnelle

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (*organisation scientifique du travail*), introduite en Europe à l'issu de la première guerre mondiale.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (*réductrice*) de productivité apparente du travail (*quantité produite/nombre d'heure travaillés*).

#### 3.2 La performance stratégique et concurrentiel

Cette école naît aux Etat –unis, à la fin des années 50, de l'observation d'un certain nombre d'échecs du modèle Taylorien : des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché. L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répondre à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80.

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tous misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

La performance est alors celle du maintien d'une « *distance* » avec les concurrents à travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (*base du système de récompense*) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept<sup>1</sup>, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge.<sup>2</sup>

Pour Michael PORTER, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.<sup>3</sup>

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

### 3.3 La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu, que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement.

Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voir au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants. Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes.

Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.<sup>4</sup>

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S.Michel et M. Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau.

---

<sup>1</sup> IVAN Rodié, Phillipe BRAILLARD, « *Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen* », 2007, p57

<sup>2</sup> ZERIBI, BENSLIMANE Olfa, BOUSSOURA Azzedine « *Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de recherche et d'étude en management des organisations (UREMO)* », Institut de Haute Etudes commerciales à Carthage(IHEC) Tunisie, 2009, p20

<sup>3</sup> FREEMAN .R., EDWARD ET LIEDTKA Jeanne (1991), « *Corporate social responsibility: A critical approach* », Business Horizon, vole 34 n 4, p 101.

<sup>4</sup> BEJI BECHEURE.A, BENSEBAA F, « *responsabilité sociale, pression institutionnelle et réaction des entreprise* », Management et Avenir, 25, p12.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. c'est que si la compétence est un savoir – faire la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation cette motivation (*c'est –à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise*) détermine les stratégies d'action choisies par l'acteur , stratégies soumises aux donnée de l'environnement de travail qui rendent plus au moins possible la réalisation de l'action (*pouvoir- faire*).

C'est pourquoi, pour Peter DOYLE, le problème de dirigeants d'entreprise en quête de performance globale n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociation et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leurs finalités.<sup>1</sup>

Ce point de vue recouvre celui d'un certain nombre de chefs d'entreprise qui depuis Schumpeter considèrent que la fonction d'entrepreneur ne saurait en aucun cas se réduire à celle de spéculateur financier.

### 4. Une vision multicritère de la performance

Au cours des dernières années, on est passé de modèles de performance monocritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires les clients, les salariés ou les tiers externes.<sup>2</sup>

Les critères de performance et l'évaluation peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale, du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise. Les critères de performance sont parfois peu conciliables, voir contradictoires et le manager a souvent pour rôle de les rapprocher. L'enjeu est de parvenir à faire des choix « *cumulatifs* ».

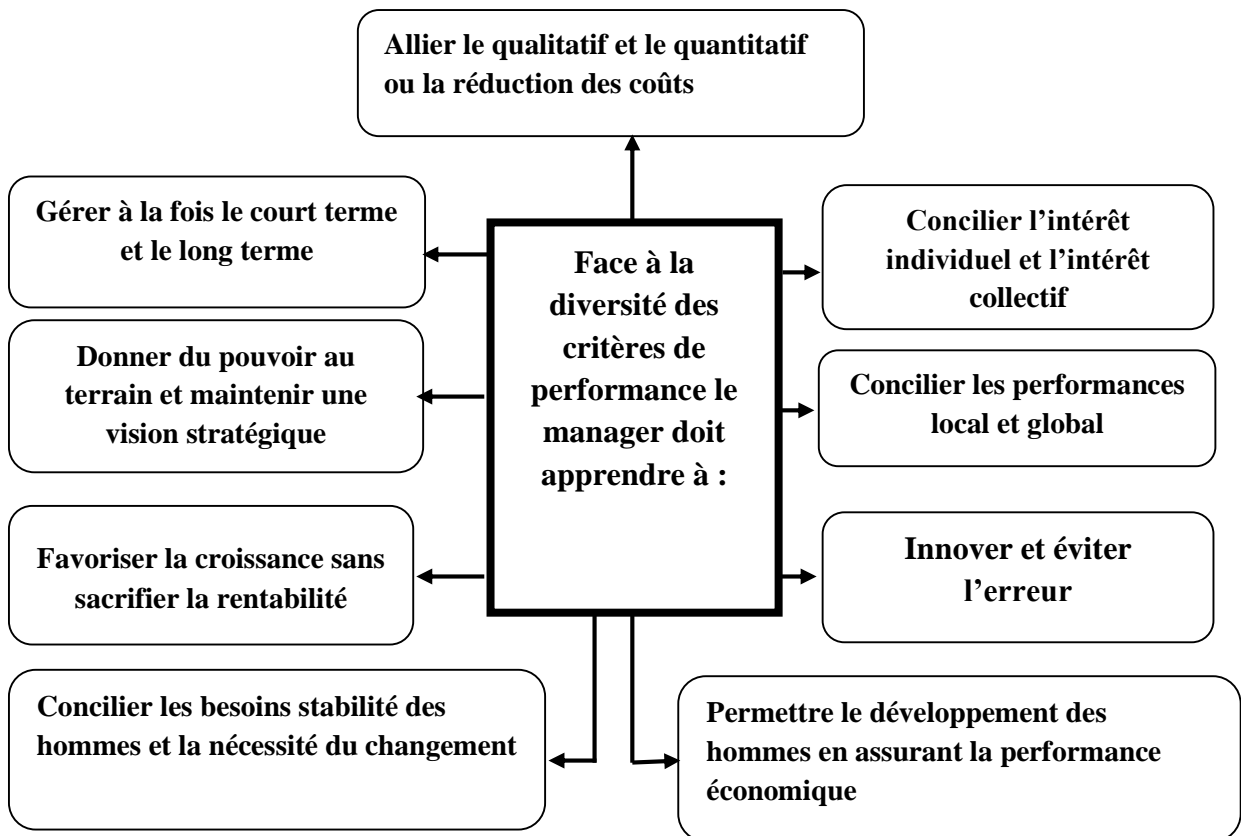
---

<sup>1</sup> FRIEDMAN Florence, HART Patricia, Verrier Isabelle., « *les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international* » , comment identifier ,attirer et fidéliser les talents ? , paris, 2005, p85.

<sup>2</sup> Jean Bernard Ducrou, Hachette technique, 2008

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

Figure N °06 : « Comment accroître la performance par un meilleur management »



Source: Pangloss, n°35, Fnep , mai 2005.

### 5. La mesure de la performance

- Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton.
- Le BSC comporte 4 axes :
  - **Axe financier** : Attentes des actionnaires ;
  - **Axe clients** : attentes des clients en termes de besoins à satisfaire ;
  - **Axe processus interne** : composantes essentielles (*innovation, qualité...*) qui donne un avantage concurrentiel ;
  - **Axe apprentissage organisationnel** : relatif aux ressources humaines ;
- **Apprentissage du comment** : Il recouvre les processus visant au transfert et à l'amélioration des compétences et des procédures .J.March (*acquisition et transmission de routines*) ;
- **Apprentissage du pourquoi** : Il s'agit de comprendre le fonctionnement des choses pour pouvoir les faire évoluer. Chris Argyris, de Harvard, et Peter Senge, du MIT, considèrent l'apprentissage comme un processus collectif de diagnostic.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

- La logique reliant ces 4 axes est que pour atteindre les objectifs de rentabilité, il faut satisfaire les clients, ce qui nécessite la mise en place de processus interne et d'une organisation efficace ;
- On lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier : la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers (*satisfaction des actionnaires*).

### **Autre mesure :**

La Triple Bottom Line (*ou encore triple bilan*) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

### Section 2 : Les leviers de performances

L'entreprise a toujours besoin de performance, elle a donc besoin d'augmenter en performance ses forces, en suivant toujours l'évolution technologique et la compétitivité des entreprises, cette dernière s'appuie sur des leviers afin d'accroître sa performance.

#### 1. Les différents leviers de performance :

Parmi les différents leviers de performance, on peut citer les suivants :

##### 1.1. La compétence

Les incitations qui s'inscrivent dans la contribution des salariés à l'amélioration de la performance de l'entreprise se résument comme suit :

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. Cavestro et Sonzogni (1999, p.77) soulignent que « *la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers* »<sup>1</sup>.

La performance consiste à atteindre un résultat défini au préalable. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat.

Elles ne prennent en compte que les savoirs, savoir-faire et savoir être qui sont, en fait, les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat, Elles sont, par ailleurs, centrées sur l'individu et c'est précisément là que nous rejoignons la notion de performance :

- La performance consiste à atteindre des résultats définis ;
- La compétence concerne la capacité à réaliser correctement un travail (*une opération*).

Le résultat visible, c'est l'opération correctement effectuée.

La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et la structure de l'entreprise. Par exemple, l'artiste peintre peut très bien maîtriser sa technique. Si l'environnement ne l'inspire pas, son tableau ne sera pas réussi.

Le résultat, c'est le tableau et s'il n'est pas réussi, il sera qualifié d'incompétent. C'est-à-dire l'amélioration de la performance consiste à transformer ces compétences en valeur. Nous pouvons identifier deux niveaux : la capacité à réaliser correctement une opération et la capacité à atteindre les résultats définis en réalisant un ensemble d'opérations.

---

<sup>1</sup> Extrait de XVI<sup>ème</sup> conférence Internationale de Management Stratégique .La « *gestion par les compétences* » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française : Du discours aux pratiques, Ouerghi Malika, Doctorante « *Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG). Université d'Orléans (France)* », Montréal, 6-9 juin 2007.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

Reste à définir deux autres types d'objectifs qui feront l'objet de développement ultérieurs : les objectifs individuels d'amélioration de la qualité de fonctionnement de son service et la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ensemble de l'entreprise.

Pour que la compétence constitue le pivot d'une stratégie de développement des ressources humaines, elle traduit la volonté de l'entreprise d'investir sur son capital humaine et de l'optimiser en permanence en permettant de :<sup>1</sup> maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Autrement dit que : « *la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail* »<sup>2</sup>.

En effet, la compétence peut générer la performance dans certaines conditions. Ces deux notions ne sont pas pour autant reliées entre elles par une relation de cause à effet.

Le passage de la compétence à la performance n'est pas donc automatique. Il dépend parmi d'autres causes (*telles que les caractéristiques de l'organisation du travail*), de la volonté de l'employé. Certes, on peut imposer un rythme de travail, mais on ne peut pas imposer à un employé d'extérioriser toutes ses compétences.

Autrement dit : les compétences manifestées ne sont pas toujours révélatrices de la totalité des compétences possédées.

### 1.2 La rémunération

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour :

- Augmenter l'efficacité professionnelle et les chances de promotion ;
- Valoriser l'individu (*satisfaction du besoin de reconnaissance et de réalisation*) ;
- Augmenter la motivation de personnel par les incitations (récompense : félicitation prime, promotion).

Valérie Marbach propose cinq types de rémunération des compétences, tenant compte de :<sup>3</sup>

- La variété des compétences utilisées ;
- La spécialisation des compétences (professionnalisation) ;
- Des compétences liées à un profil d'emploi individualisé ;
- Des compétences prouvées ;

---

<sup>1</sup> Management par les compétences : le cas Manpower, par Cécile Dejoux, Anne Dietrich ed Node et Pearson éducation France, 2005.

<sup>2</sup> J.P. Anciaux, Le savoir en action – Des connaissances à la performance, Les éditions d'organisation, Paris 1996, p 43.

<sup>3</sup> Valérie Marbach, « *Evaluer et rémunérer les compétences* », édition Organisation, 1999.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

- Des compétences potentielles.

### 1.3 La communication (*interne et externe*) et l'information

Comme moyen de réussite de la compétence, elle contribue directement à l'amélioration de la productivité des individus en recherchant de meilleures façons d'atteindre leurs objectifs et indirectement en améliorant la qualité de travail des employés grâce la communication qui construit un climat de travailler ensemble, pour faciliter les relations fonctionnelles, et ouvrir les horizons pour enrichir et apporter des idées nouvelles. Quant à l'information elle permet de fédérer les efforts autour d'une finalité commune ; et pour instaurer la transparence.

### 1.4 La motivation

Elle est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but.

C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint<sup>1</sup>. A l'origine de ces études on trouve :

- Frederick Taylor : l'appât du gain et maximisation du profil individuel (1911) ;
- Elton Mayo : approche sociale et besoin de relations ;
- Abraham Maslow : théorie de la hiérarchie des besoins (1954) ;
- Douglas Mac Gregor : la responsabilité dans un contexte participatif (1960).

Selon Maslow l'être humain est motivé allant des besoins plus élémentaires à des besoins plus complexes. Alors que Herzberg montre que pour renforcer la motivation au travail il faut :

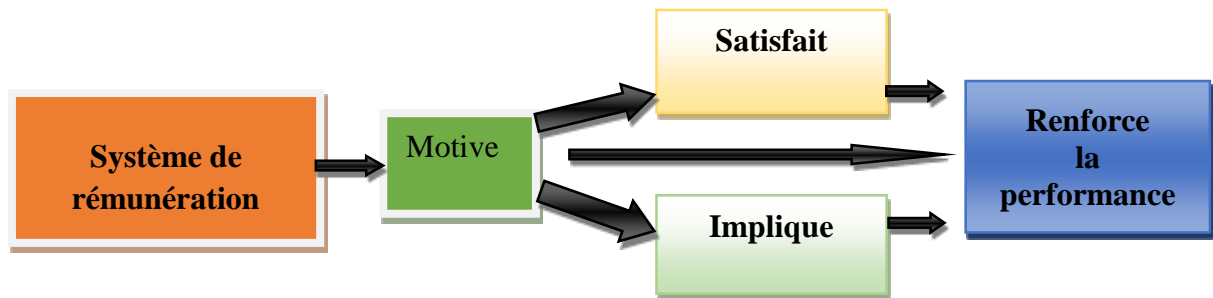
- Augmenter la part d'initiative individuelle dans le travail ;
- Donner une activité complète et cohérente ;
- Accroître la liberté dans la réalisation du travail ;
- Informer régulièrement sur l'activité globale de l'organisation ;
- Développer le niveau de responsabilité et le sentiment de compétence.

---

<sup>1</sup> Xavier MONTSERRAT, « comment motiver », éditions d'organisation, 2004.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

Figure n° 07 : Pourquoi lier motivation et rémunération



Source : Xavier MONTSERRAT, 2004.

La rémunération en fonction des performances peut être utilisée pour motiver les salariés. Mais la rémunération de base doit être suffisante pour permettre à chacun de satisfaire ses besoins essentiels. En règle générale, les salariés n'aiment pas les rémunérations aléatoires. Lorsque les organisations ont recours à la rémunération en fonction des performances, Les augmentations au mérite et les primes. Les études menées par l'OCDE indiquent que la rémunération variant en fonction de leur performance individuelle. Parce que la rémunération à la performance peut induire des comportements plus individualistes.

### 2. La formation, vecteur de performance

Elle se positionne également comme un levier puissant de la stratégie globale de l'entreprise. Elle participe étroitement à la GRH. La formation du personnel permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Pour maîtriser les compétences requises pour effectuer l'activité, elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail car elle augmente les qualifications des salariés et assure la compétitivité. « *La formation participe activement à la production des compétences nécessaires dans l'action professionnelle* ». <sup>1</sup>Jean Clenet. Elle devient une fonction d'adaptation à des situations incertaines.

En effet elle est un outil qui facilite l'adaptation des individus ou des groupes de travailleurs qui permet d'assurer une meilleure utilisation des RH pour adapter ses compétences :

- À l'évolution des postes de travail, des fonctions, l'adéquation à l'environnement ;
- Aux orientations stratégiques de l'entreprise.

<sup>1</sup> Formation et production des compétences : enjeux et perspectives, coordonné par Abderrahmane Lello, Hadj Nekka, Khaled Tahari, Zahir Yanet. édition Iareem. Dar EL GHARB 2007. Extrait de l'article : la production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines JEAN CLENET

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

Au sens large, la formation professionnelle est devenue un outil stratégique.

Elle contribue à la réalisation des objectifs stratégiques autour de trois axes majeurs :

- Tirer le meilleur parti des compétences de chacun, selon ses ambitions ;
- Développer les savoirs propres et les attitudes qui créent un avantage concurrentiel ;
- Elle développe les compétences pour les rendre plus utiles afin d'aider à résoudre les problèmes (dysfonctionnements) de l'entreprise.

Tout ceci montre la cohérence entre la formation et la GRH en termes d'acquisition et développement mais aussi conservation de la compétence qui permet :

- D'adapter son personnel à l'évolution technologique, des modes de production ;
- Augmenter les qualifications des salariés pour assurer la compétitivité ;
- De préparer la mobilité professionnelle et la promotion pour avoir une meilleure maîtrise du métier ;
- Favorise la compréhension du milieu de travail en améliorant la productivité.

La performance d'une entreprise est indissociable des compétences de ses collaborateurs.

Ce sont ses salariés qui constituent, au quotidien, sa première valeur ajoutée, en garantissant un service de haute qualité à ses clients.

Il n'est plus à démontrer que la formation professionnelle est un vecteur de progression de toutes les fonctions de l'entreprise, mais également un instrument privilégié de développement des compétences.

### 3. Les objectifs de la formation en termes de performance dans l'entreprise

Pour obtenir le meilleur des résultats en termes de performances, l'entreprise devra :

- Mesurer et analyser l'écart entre l'existant et l'attendu ;
- Evaluer les performances individuelles de ses salariés ;
- Déterminer le niveau de performance attendu ;
- Mettre en œuvre une action de formation professionnelle pour pallier à l'écart.

L'investissement en formation professionnelle produit plusieurs bénéfices tels que l'amélioration de la performance organisationnelle, la satisfaction des salariés et l'augmentation de l'employabilité.

### 4. Des formations individualisées pour une meilleure performance

Bien entendu, les entreprises doivent adapter leur processus d'apprentissage aux besoins spécifiques des employés plutôt que de proposer une formation unique à l'ensemble des collaborateurs.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

Un des moyens les plus efficaces est d'accompagner l'apprenant avec un formateur/coach. Dans ce processus, les outils de formation innovants comme le Digital Learning ou « *l'expérientiel Learning* » (*replacer l'apprenant dans des situations proches de sa réalité quotidienne de travail*) apportent une véritable valeur ajoutée pour poursuivre et compléter l'enseignement en présentiel.

Afin de tendre vers plus d'efficacité, les responsables formation et des ressources humaines doivent proposer un processus d'évaluation et une cartographie des compétences.

L'objectif est d'intégrer la formation dans un système de gestion des talents : évaluation de la performance, définition du chemin de carrières... De cette manière, la crédibilité et la pertinence des programmes d'apprentissage s'améliorent considérablement.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

### Section 3 : L'apport du digitale Learning à l'entreprise

#### 1. Le processus de digitalisation de la formation

Le processus du digital dans la formation s'opère en 3 phases :

- En tout premier l'introduction d'outils ;
- Ensuite, l'adaptation des processus à ces nouveaux outils ;
- Et enfin des changements de postures et d'états d'esprit pour que les nouveaux processus fonctionnent harmonieusement.

Les définitions des objectifs de transformation ne suffisent pas, le plus important c'est d'avoir une vision d'ensemble de toute la stratégie de transformation, d'identifier les difficultés, d'anticiper les résistances et les points sensibles. Il est impératif que chaque action menée dans chacune des phases prépare la suivante.

**Phase 1** : transformation digitale de la formation et introduction de nouveaux outils.

Le moins que l'on puisse dire, c'est que les outils digitaux ne manquent pas. La difficulté est plutôt de trouver ceux qui vous conviennent et dont nous avons réellement besoin.

Cette première étape, ne consiste pas uniquement à intégrer des outils aux activités et aux dispositifs de formation, mais bien de faire en sorte que les collaborateurs des services formation se les approprient.

Les LMS -*Learning Management System ou Plateforme de formation* —, les classes virtuelles, les outils auteurs, le mobile Learning, sont autant d'outils qui sont déjà présents dans le paysage de la formation, mais maîtrisés par un trop petit nombre de personnes. Il y a une différence entre avoir à disposition ces outils, et en tirer pleinement profit.

Il faudra faire attention à fournir les bons outils aux personnes à l'aise avec le digital. Pour ceux qui ne sont pas encore à l'aise avec le digital, il est préférable d'avancer par petits pas, et de leur faire découvrir en premier les outils du quotidien, Face book, Twitter, Instagram par exemple avant de s'attaquer aux outils qu'ils vont devoir utiliser dans leurs activités de formation.

**Phase 2** : L'adaptation des processus aux nouveaux outils

Une fois les outils en place, il faut maintenant faire évoluer les processus de formation pour tenir compte de ces nouveaux outils. Les parcours deviennent mixtes, multimodaux, les MOOC et SPOC se font une petite place dans les offres de formation, et le modèle oblige à se préoccuper des autres formes d'apprentissage plutôt qu'uniquement la formation formelle.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

A cela, s'ajoute le fait, que le rythme et le temps du digital n'est pas celui des processus traditionnels : il est plus fractionné, et plus court.

Tous ces changements nécessitent d'accompagner les acteurs de la formation.

Quelques actions peuvent faciliter le changement :

- Lever les freins techniques pour qu'ils ne soient pas des obstacles ou des excuses ;
- Faire découvrir et pratiquer le digital à l'ensemble des équipes formation ;
- Fournir des outils simples et utiles comme des outils de partage d'information ou de document ;
- Faire concevoir et produire des contenus digitaux pour un usage interne au service formation avant de s'attaquer aux vrais dispositifs à déployer plus largement ;
- Et enfin suivre des parcours de Digital Learning (*se former au digital par le digital*).

### **Phase 3** : impact du digital sur la formation et changement de posture et d'état d'esprit

La transformation digitale de notre société est un vrai changement culturel, c'est pourquoi, en parallèle de l'ajustement des processus de formation, pour qu'ils fonctionnent harmonieusement, il convient d'ajuster les états d'esprit et de passer :

- D'un dispositif de formation centré sur le contenu à un dispositif centré sur l'apprenant ;
- De l'isolement en formation aux communautés ;
- De simple consommateur de formation à contributeur des apprentissages collectifs.

Cela conduit à redéfinir les rôles :

- De formateur à concepteur de formation ;
- D'animateur à tuteur de dispositif ;
- De participant à acteur de sa formation ;
- De manager à facilitateur d'apprentissage.

Et pour finir à ajuster les postures :

- De prépare-moi AVANT d'être confronté à de nouvelles activités à "SAUVE-MOI !" en juste à temps quand on doit acquérir rapidement de nouvelles compétences pour effectuer de nouvelles activités ;
- De l'encadrement de la formation à la responsabilisation des personnes formées ;
- Du contrôle à l'incitation ;
- Et de l'obligation à l'autonomie ;

Ce qu'il faut retenir.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

Nous avons donc vu que l'impact du digital en formation s'opère en 3 temps :

- En premier, introduire des outils et se les approprier ;
- En second ajuster les processus de formation et les processus internes ;
- Et en dernier redéfinir les rôles et les postures.

### 2. La valeur ajoutée du digital Learning au sein d'une entreprise

A l'origine du Digital Learning, il y a toujours une ou plusieurs bonnes raisons pour l'entreprise ou l'organisation :

- Le Digital Learning peut être l'occasion de corriger des travers de la formation traditionnelle comme l'absentéisme, le faible taux de transposition des acquis... ce qui sera vrai en partie ;
- Il permet de mobiliser moins longtemps les collaborateurs tout en mettant à leur disposition des formations bien plus accessibles ;
- Se montrer opportuniste en faisant vivre par exemple un équipement récent en tablette, smartphone dernière génération ...etc. ;
- Le Digital Learning permet de rationaliser et d'optimiser les coûts de formation et aussi de déployer des programmes de formation plus rapidement pour former juste à temps ;

Enfin, être cohérent avec le plan global de digitalisation de l'entreprise. Former ses collaborateurs avec du digital Learning leur permet aussi de développer leurs compétences digitales (*on apprend à travailler en groupe à distance, à utiliser des outils collaboratifs*).

#### 2.1 La raison d'être de la formation digitale

Quel que soit le secteur d'activité, les marchés sont de plus en plus compétitifs et demandent une certaine agilité. Le responsable formation doit donc prendre les devants et modifier ses modèles de formation.

Il est connu que la formation digitale a des atouts précis comme celui d'assurer la diffusion rapide des connaissances et des savoirs. En effet, pour rester dans l'ère du temps, les entreprises doivent innover avec de nouvelles méthodes pour former les collaborateurs.

Par ailleurs, les nouvelles technologies ont permis de mettre au point des applications informatiques qui offrent la possibilité de créer, gérer et diffuser de nombreuses ressources pédagogiques. D'ailleurs, la plupart des entreprises veulent intensifier le passage au digital Learning, l'idéal est d'associer le présentiel et le digital. Il n'est plus à démontrer que la digitalisation de la formation est un accélérateur qu'il faut activer au plus vite. C'est d'ailleurs une manière d'appréhender le développement des compétences.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

Introduire le digital dans les formations, c'est se demander comment les technologies peuvent favoriser un engagement plus actif des apprenants. « *Si les entreprises se forment, l'entreprise se transforme* »

### 2.2 La sensibilisation de tous les acteurs

Il convient de sensibiliser l'ensemble des acteurs : dirigeants, responsables et collaborateurs aux enjeux de la formation digitale et insister sur l'importance de cette dernière.

Par ailleurs, le rôle du manager est primordial car ce dernier doit expliquer les enjeux de la formation et valoriser le digital. D'ailleurs, pour stimuler et encourager les collaborateurs, il peut mettre en place des dispositifs d'émulation interne. Le manager doit être conscient de la disponibilité nécessaire au suivi des formations.

Néanmoins, la personne la plus impliquée dans cette sensibilisation reste le responsable formation. En effet, ce dernier doit œuvrer à la simplification des interfaces pour une expérience utilisateur encore plus intuitive et efficace.

## Chapitre 2 : La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise

---

### Conclusion

La performance demeure une préoccupation centrale des dirigeants d'entreprises, elle a toujours occupé une place importante au sein de l'entreprise.

Cette dernière a toujours été présentée sous sa forme financière jusqu'à ce que le concept de performance globale apparaisse, incluant les dimensions économiques sociales et environnementales qui visent à assurer la pérennité de l'entreprise.

La formation digitale est considérée comme étant l'un des leviers puissants de la stratégie globale de l'entreprise d'aujourd'hui de par son apport remarquable qualitatif et quantitatif à l'entreprise.

Enfin on pourra dire que la formation digitale est un outil stratégique d'actualité, incontournable qui permet d'accroître les compétences individuelle afin d'améliorer leur performance ainsi que la performance globale de l'entreprise.

## **Introduction**

L'Algérie d'aujourd'hui est un pays en pleine reconstitution. De profondes réformes économiques ont été engagées dans tous les secteurs, conditionnées inévitablement par un contexte de mondialisation, mais aussi, la nécessité de développement pour rattraper le retard accumulé en matière d'industrie, d'agriculture et de prestation de service.

L'importance du secteur des télécommunications prend une envergure de plus en plus intéressante, en raison des besoins grandissants d'une société qui commence à déguster les fruits de la modernisation.

En effet, le marché de la téléphonie mobile en Algérie, a progressé d'une manière quasi exceptionnelle et éprouve une concurrence rude entre trois opérateurs, à savoir, Mobilis, Ooredoo, et DJEZZY. Ce dernier détient la plus grande part de marché avec un nombre d'abonnés, qui avoisine les 16 millions.

Notre travail sera divisé en trois sections, la première section et la deuxième section sont des parties théoriques qui seront consacrées à l'entreprise DJEZZY, sa structure, son organigramme ainsi que la place que prend le service formation dans l'entreprise. La troisième section, pratique, sera consacrée au cas choisi, à savoir l'impact de la formation digitale sur l'évolution des résultats quantitatifs et qualitatifs des conseillers, sur la satisfaction client, et la performance globale de l'entreprise.

## Section 1 : Historique et présentation de l'Entreprise

### 1. Historique général

En 2001, Orascom Télécom Algérie, filiale du groupe Orascom télécom Holding créée par M. Naguib SAWIRIS, remporte la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

Le 04 Octobre 2010, Vimpelcom (*Groupe Russo-norvégien de télécommunication*), a acquis 50.4% des actions du groupe OTH ainsi, il est devenu propriétaire d'OTA. Avec plus de 2.5 milliards de dollars d'investissement depuis 2001 à ce jour, fort d'un capital humain de plus de 3000 employés, près de 16 millions d'abonnés et plusieurs offres et solutions, DJEZZY demeure, en tous points de vue, l'opérateur préféré des algériens.

Depuis le 05/03/2017 Vimpelcom est devenue VEON

#### 1.1 Présentation de DJEZZY

##### ▪ Fiche d'identité de l'entreprise

- Dénomination commerciale : DJEZZY ;
- Capital social : 164.002.000.000,00 DZD ;
- Président Directeur Général : M. Matthieu Galvani ;
- Forme juridique : Société par actions ;
- Siège Social : Dar el Beida, Alger, Algérie ;
- Domaine : Téléphonie Mobile ;
- Site Web : [www.DJEZZY.com](http://www.DJEZZY.com)

##### ▪ Présentation de l'entreprise

DJEZZY est la dénomination commerciale retenue pour représenter le réseau GSM d'Orascom Télécom Algérie, ce terme vient de la contraction de deux mots : El Djazaa (le cadeau) et El Djazair (l'Algérie). Grâce à des contrats roaming avec 408 opérateurs dans 153 pays, l'entreprise compte près de 16 millions d'abonnés joignable partout dans le monde et qui ont fait d'elle le numéro un en Algérie. DJEZZY fait preuve de proximité avec ses clients en mettant à leur disposition 121 centres de services, et un centre d'appels joignable 24H/24, 7J/7, sur tout le territoire national.

Outre la qualité de ses services, DJEZZY dispose d'une richesse humaine de plus de 3000 employés, qui représentent le vrai secret de sa réussite.

▪ **Sa Mission**

Afin de réaliser ses objectifs, DJEZZY a pour mission :

- Offrir les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs ;
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie ;
- Créer pour nos employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement ;
- Contribuer activement au bien-être des Algériens ;
- Optimiser la création de valeur pour nos actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts ;
- Appliquer rigoureusement notre politique environnementale ;
- Améliorer sans cesse nos processus internes dans le respect de notre politique qualité.

▪ **Sa Vision**

La vision d'OTA est d'être l'Opérateur de Télécommunications préféré des Algériens, leader sur son marché, apportant constamment de la valeur à tous ses partenaires. OTA veut être une référence pour son « *orientation client* », la qualité de son environnement de travail.

▪ **Ses Valeurs**

- **Engagement à l'accomplissement** : « *Nous croyons profondément en nous-mêmes et en nos aptitudes. Un travail dur et dévoué est le moyen qui nous mènera à se distinguer des autres et à être les meilleurs, et ce, en positionnant OTA comme étant la compagnie dominante en Algérie dans le monde de la télécommunication* » ;
- **Travail d'équipe** : « *Coopérer avec la complexité, sans cesse croissante, de l'environnement Télécom incite les membres d'OTA à agir de façon unie et corrélative et surtout cohérente. L'esprit d'équipe, le partage et une coopération consentante sont nos choix et devises* » ;
- **Transparence** : « *Nous partageons des informations et nous communiquons entre nous de façon claire. Les relations d'affaires internes et externes d'OTA doivent être menées dans la transparence et aucun facteur externe ne doit influencer sur nos attitudes* » ;
- **Apprentissage** : « *Nous croyons à la nécessité de gérer l'apprentissage et de s'adapter au changement afin de survivre dans cet environnement compétitif chargé de grands défis. Nous devons aussi avouer que l'erreur est humaine, mais nous devons assumer la responsabilité d'apprendre de nos erreurs* » ;
- **Initiative** : « *La pensée constructive est notre stratégie pour trouver les solutions et les alternatives. L'initiative doit être omniprésente dans nos actions à entreprendre pour résoudre les problèmes et braver les obstacles* » ;

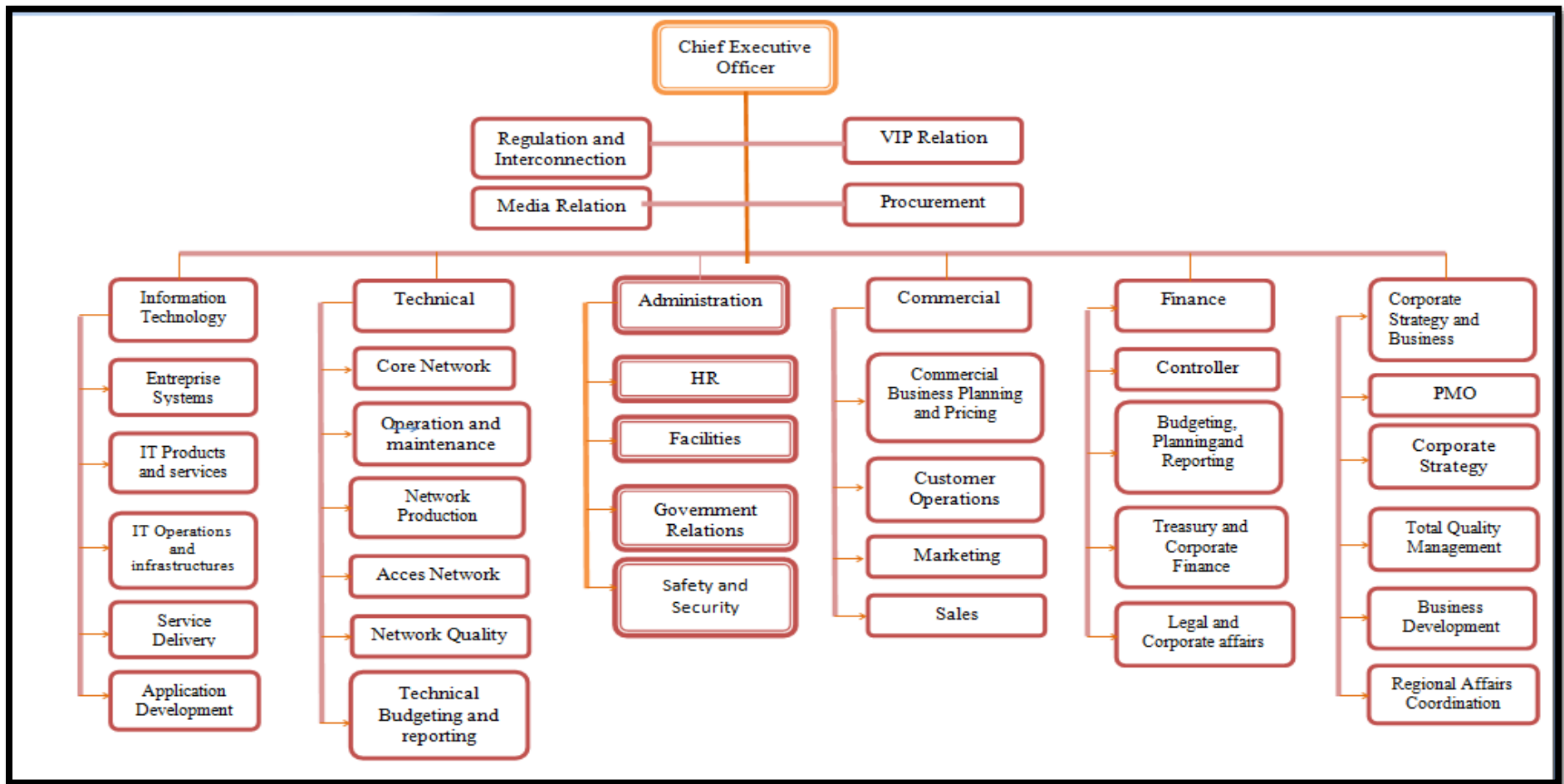
- **Intégrité** : « *Nous ne devons pas nous laisser corrompre et aucun facteur externe ne doit venir influencer nos engagements envers la compagnie vis-à-vis de laquelle nous devons rester toujours honnêtes* ».

## **1.2 La structure de L'entreprise DJEZZY**

### **1.2.1 Organigramme Général de DJEZZY**

L'organigramme présenté ci-après, montre la structure de DJEZZY avec ses différents départements et les services y référant

Figure N° 08 : organigramme de l'entreprise DJEZZY



Source : document interne de l'entreprise

## 2. Présentation de la structure de DJEZZY

Comme toute entreprise voulant assurer sa pérennité, DJEZZY dispose d'une organisation bien structurée, lui permettant de mieux s'adapter aux changements accélérés au sein du monde des affaires.

### ▪ La Direction « Administration »

Dotée d'une vision stratégique, cette direction joue un rôle primordial dans le bon fonctionnement de toutes les sections de l'entreprise. Pour ce faire, elle veille à :

- La réalisation des aménagements et le réaménagement des sites administratifs, commerciaux et techniques ;
- L'administration et la gestion du personnel (*Recrutement, Promotions, Mutations, Formations, Paie, etc...*), en vue d'atteindre un équilibre entre la rentabilité de l'entreprise et le bien-être de l'employé ;
- La gestion des relations humaines afin d'obtenir un maximum d'efficacité ;
- La communication (*Séminaires, notes d'information, etc...*), dans le but de favoriser l'épanouissement professionnel des salariés ;
- La défense des intérêts de l'organisation en cas de litiges et être au courant de toute nouvelle réglementation susceptible de toucher le secteur de téléphonie mobile ;
- La rédaction des textes constitutifs de l'entreprise et de sa réglementation interne.
- Quatre départements œuvrent de manière permanente dans cette direction, et dont les activités sont complémentaires. Il s'agit des départements :
  - Human resources ;
  - Facilities ;
  - Government relations ;
  - Safety et security.

Chacun de ses départements assure, au quotidien, les différentes activités administratives de l'entreprise.

### ▪ La Direction « Commercial »

Liée étroitement aux ventes, cette structure représente le trait d'union entre les produits et services de l'entreprise et les consommateurs. Ayant pour principal objectif le gain, son rôle va de la conception et la réalisation d'un produit ou service à sa commercialisation, en passant par sa promotion. Elle veille également à participer activement à la fidélisation de la clientèle, en étant à son écoute et répondant à ses besoins.

▪ **La Direction « Finance »**

A l'instar de toute entreprise, la Direction des finances s'intéresse essentiellement aux décisions et opérations financières. Elle tâche à établir les prévisions budgétaires et gérer les outils et équilibres financiers. En outre elle est chargée de :

- Définir la politique financière, budgétaire, fiscale et comptable de l'entreprise et de veiller à leur mise en œuvre ;
- Assurer l'exécution et la comptabilisation de toute opération réalisée ;
- Participer à l'ensemble des engagements financiers que doit prendre l'entreprise.

▪ **La Direction « Information Technology »**

Jouissant d'un rôle quasi important au sein de DJEZZY et toujours à la pointe du progrès, cette direction tâche à :

- Planifier, mettre en place et administrer les composantes de base du système d'informations, des serveurs et des bases de données ;
- Maintenir les applications développées en interne, analyser les besoins et développer de nouvelles solutions du système d'informations ;
- Instaurer un réseau de communication interne et externe ;
- Gérer les relations avec les clients.

▪ **La Direction « Corporate Strategy and Business »**

Corporate Strategy et Business guide les autres Directions pour l'achèvement des objectifs assignés par l'entreprise, aussi bien quantitatifs (*en terme de parts de marché, chiffre d'affaire, etc. ...*), que qualitatifs (*en terme de management de la qualité, management de la performance des projets, etc....*). Cette direction s'occupe de la préparation, l'évaluation et la révision du plan stratégique de DJEZZY à long et moyen terme en s'appuyant sur la vision et la mission dictée par le top management quant au développement futur des activités de la compagnie.

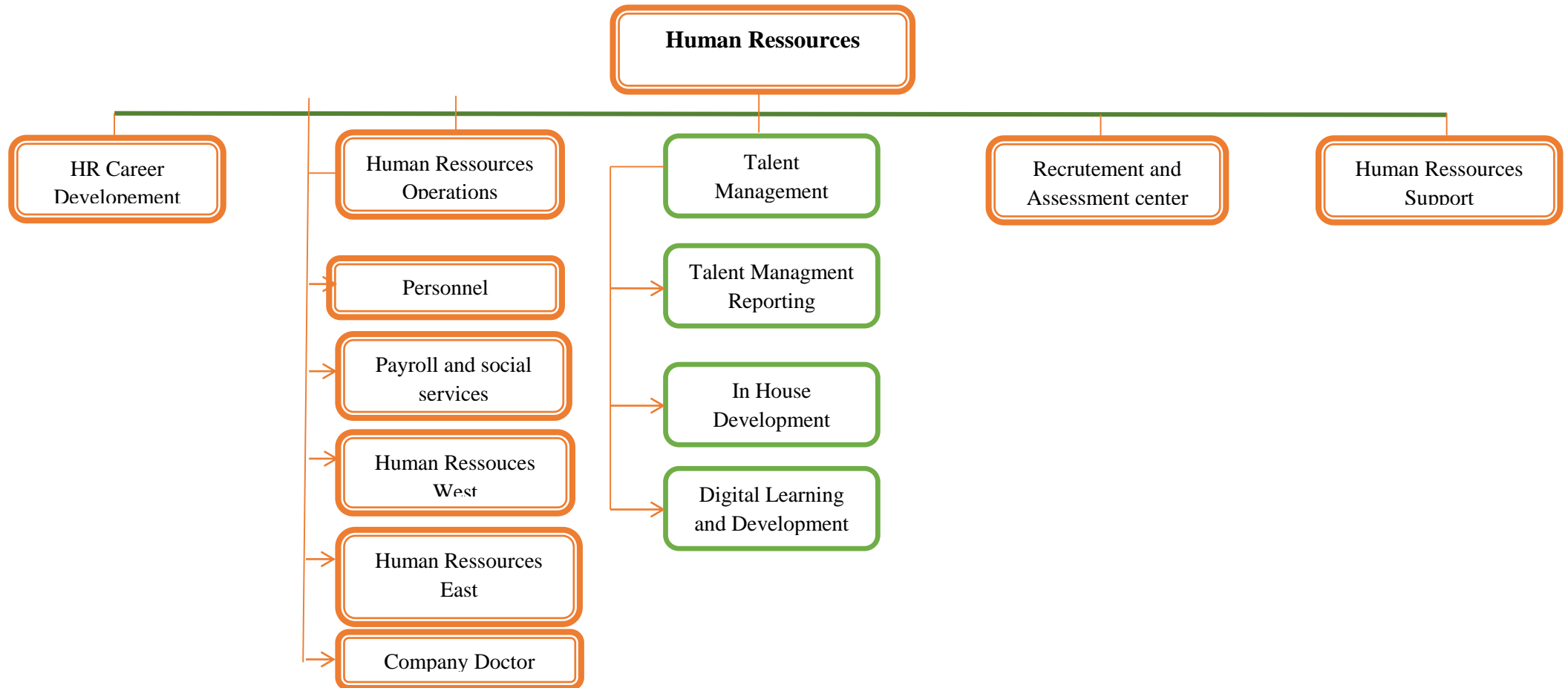
▪ **La Direction « Technical »**

Cette Direction offre un support technique, sans lequel, les autres départements ne peuvent élaborer leurs missions. De ce fait, elle assure :

- L'extension du réseau par le lancement de nouvelles offres ;
- La gestion des plateformes de facturation des clients prépayés et post payés ;
- La fonctionnalité des centres d'appels et toute gestion des outils supplémentaires, mis à la disposition de la clientèle, tels que les IVR (*Interactive Voice Response*) ;
- Le suivi et le contrôle des équipements touchant l'ensemble du support technique.

## 2.1: Présentation du département RH :

Figure n° 09: Organigramme du département Human Ressources



Source : document interne de l'entreprise

## 2.2 Structure du département Human Ressources

Incarnant le rôle de gérer le capital humain de l'entreprise, le département des ressources humaines fait office d'un management imposant, muni d'une vision à long et moyen terme.

Ce département dépend de la direction administration comme précédemment mentionné. Il se ramifie en cinq sous-départements dont une liste exhaustive sera détaillée dans ce qui suit.

### ▪ **Human Ressources Career Development**

Veillant à développer les performances et à gérer les carrières en se rattachant à la stratégie de l'entreprise, il permet de :

- Développer et régir le système d'évaluation des performances annuelles et le projet « Successing Planning » ;
- Gérer les plans de carrières via le programme de gestion des compétences ;
- Déterminer, mettre à jour et perfectionner le « *Manpower Plan* » conformément aux objectifs tracés par DJEZZY ;
- Construit un appui au sous-service talent Développement, en matière de communication des besoins de formation suite aux évolutions des performances ;
- Procéder à des enquêtes de veille salariale du marché dans lequel opère l'entreprise, afin de se positionner parmi les meilleurs employeurs du marché ;
- Fournir une base de support interne en termes de consulting aux départements de la compagnie quant au développement de l'organisation.

Le service Compte parmi ses activités :

- La définition de la structure de l'organisation, en coopération avec les autres départements et l'élaboration des organigrammes de l'entreprise ;
- Le traitement des demandes de promotions et de transferts ;
- L'organisation, la collecte et l'analyse de l'évaluation annuelle employée ;
- La validation des demandes de recrutement au diapason avec le « *Manpower Plan* » approuvé.

### ▪ **Human Ressources Operations**

Offrant un support au capital humain de l'entreprise, ce service se subdivise lui-même en six sous-services :

#### ▪ **Personnel**

Alliant l'aspect administratif au disciplinaire, la subdivision chargée du personnel a pour mission fondamentale de gérer la relation de travail liant l'individu à la société :

- Sur le plan administratif s'effectue l'installation des nouvelles recrues, le suivi des périodes d'essai et la délivrance de tout document administratif attestant l'existence de la relation de travail (*tels que les contrats de travail*). il y a aussi la tenue des registres légaux et des dossiers administratifs des employés ;
- Sur le plan disciplinaire s'assure le respect de la disciplinaire générale comme décrétée par les textes de loi et règlement intérieur de la société.
- **Payroll et social service**

Du côté paie, le service se charge d'établir et mettre en application la politique salariale de l'organisation et de gérer le système de paie et de rémunération variable, Ceci a pour but de valider la position compétitive de l'entreprise. Il tache aussi à développer les meilleurs systèmes de prévoyance attractifs et d'autres avantages sociaux (*retraite, primes, etc....*).

Du côté social, le service s'engage de gérer les présentations sociales avec les organismes sociaux, il s'occupe des absences, des congés annuels, des arrêts de maladie, des accidents de travail et du remboursement des frais de médicaux, Il prend en charge tout versement des primes liées aux événements familiales (*mariage, naissance, circoncisions, décès...*)

- **Human Ressources West**

Cette section, s'occupant de la région ouest, a pour principale mission la mise en place d'une série de procédure et de pratique afin de mener à bien les performances de la richesse humaine de l'entreprise et l'orienter vers plus d'efficacité et efficience .

- **Human ressources East**

Se chargeant de la région est, cette division prend en charge la même mission que celle de l'ouest. Elle engage des procédés relatifs à la gestion du capital humain, dont la maîtrise absolue conduit à un meilleur rendement des employés.

- **Company Doctor**

Ce service assure la protection médicale des employés et veille à leur santé et leur bien-être. Il prévient et évite toute avarie induite par les conditions d'hygiène et de travail.

- **Talent Management**

La gestion du Talent reste la priorité principale des meilleurs employeurs. Elle a pour but de maintenir l'innovation et les performances de l'entreprise à un haut niveau, en se basant sur les capacités de son personnel sur le long terme. Le service talent Management représente une source de transfert de savoir et d'enrichissement de connaissance. Il agit aussi sur les compétences techniques, fondamentales et managériales.

Voulant aligner l'effort collectif à la stratégie de l'entreprise, le service fournit les outils nécessaires pour jauger les écarts en compétences afin de les réduire ou les combler. Il permet aussi l'acquisition du savoir par le biais de différents moyens notamment le E-Learning (*qui sera détaillé ultérieurement*) et une bibliothèque contenant une diversité d'ouvrages récents apportant le maximum d'apprentissage aux employées.

Alliant une multitude d'universités et de centres d'apprentissage à DJEZZY, ce service contribue à l'intégration professionnelle par l'encadrement de jeunes apprentis en période de stage pratique. Aussi, il entreprend différents pactes découlant des conventions de partenariat avec les instituts et universités en s'engageant à :

- Accueillir les étudiants stagiaires pour une thèse de fin d'études ou un stage d'orientation d'entreprise ;
- Sponsoriser les événements et les cérémonies ;
- Prendre part aux salons et aux journées d'informations ;
- Sélectionner les nouveaux promus et choisir les meilleurs candidats en vue de préparer la relève

Pour garantir une constante évolution au profit de ses employés dans l'ère du digital, DJEZZY a mis en place une nouvelle Académie « DJEZZY Academy » chapeauté par le service Talent Management qui propose des programmes innovants et orientés vers les nouvelles technologies. Le service Talent Management se subdivise en deux sections :

#### ▪ **In-House Development**

Ce Sous-service soutient la formation en interne, il veille au développement des compétences des employés, compte tenu de la connaissance de la culture et du système managérial de la compagnie. La formation en interne est hautement favorisée dans le but de transmettre les connaissances avec minimum de coûts supportés.

Son rôle consiste à initier les formations internes (*la gestion du temps, la gestion du stress, la communication, le travail en équipe, etc...*), Coaching des cadres, animation des Teams Building, Webinar en interne et externe, et assurer le programme des formations d'induction pour les nouveaux collaborateurs. Enfin, il procède à l'évaluation de l'impact de la formation sur le terrain et de constater les pivots de progrès.

#### ▪ **Talent Development**

Cette section a pour principal objectif le développement des compétences du capital humain à travers des formations conformes au poste de l'employé et d'autres appelées formations d'intégration (*Middle Management de projets, etc.....*).

En outre, elle tâche de :

- Mesurer l'écart entre les compétences existantes chez les employés et les compétences requises et procéder à combler ces écarts par la formation ;
- Développer les programmes de formation basés sur la stratégie de l'entreprise et les besoins individuels des employés ;
- Mettre en place de multiples plateformes permettant de préparer les employés à leurs futures fonctions, dans le cadre du « *Successing Planning* » ;
- Travailler sur plusieurs approches afin d'apporter en continu de nouveaux programmes de formation.

- **Recrutement et Assesement center**

S'appropriant la qualité de disposer des meilleurs talents au sein du staff de la compagnie ce service s'est fixé deux rôles, D'une part, il s'engage à mesurer le potentiel, les compétences et les aptitudes des candidats externes dans le cadre d'un recrutement. D'autre part, il permet d'évaluer le rendement des employés en vue de préparer des plans de développement et d'entreprendre des actions de coaching en réponse aux mobilités internes ou aux plans de successions.

Outre la qualité de recrutement, le service tâche à :

- Assurer la disponibilité des meilleurs talents dans les meilleurs délais ;
- Etablir et faire respecter la procédure de recrutement en vigueur, appuyée sur l'équité et la transparence ;
- Fournir les candidatures appropriées dans le cadre du plan de succession ;
- Développer une stratégie de recrutement octroyant à l'entreprise un maximum d'attractivité, en vue de cibler les compétences algériennes, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger.

- **Human Ressources Support**

Le service support offre toutes sortes de prestations nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres services du département, en matière d'outils de travail et de transmission d'informations ou de renseignement aux collaborateurs.

## **Section 2 : La formation au sein de DJEZZY**

### **1. La politique de formation de l'entreprise**

En réponse aux changements permanents et accélérés de son environnement technique et concurrentiel, DJEZZY se doit de suivre leur rythme et d'être en phase avec le développement. Pour se faire, elle a opté pour la formation comme outil stratégique de sa politique de développement en s'appuyant sur les orientations de la direction générale.

Afin de mener à bien les activités lui étant assignées, chaque individu au sein de DJEZZY, devrait disposer d'un certain niveau de compétence requis. C'est pourquoi l'entreprise veille à garantir aux employés des opportunités, ceci a pour but d'améliorer et accroître leurs performances dans le cadre de promotion, de transfert ou d'un autre plan de carrière.

La politique de formation de DJEZZY aspire à :

- Préparer les jeunes cadres hautement qualifiés pour assurer la relève ;
- Apprêter le personnel aux changements et aux développements technologiques ;
- Valoriser le potentiel humain et les performances du personnel ;
- Développer un capital humain en conformité avec les qualifications dictées par l'évolution continue de l'activité de l'organisation.

La stratégie de DJEZZY en matière de formation concorde avec les modifications de l'environnement, ceci par une démarche qualité, un développement technologique et de nouvelles méthodes de gestion et de contrôle.

Il est impérativement recommandé d'utiliser rationnellement les moyens financiers nécessaires à la réalisation du plan de formation. Aussi, il s'avère indispensable aux structures opérationnelles de procéder à une priorisation en termes de formations afin que celles-ci soient conformes avec la démarche qualité.

### **2. Les types de formation**

Il existe plusieurs types de formations, reposant sur le besoin de l'entreprise et celui de l'employé. Pour chaque type l'inscription se formalise par un formulaire, en accord avec la hiérarchie tout en précisant le niveau où se fera l'approbation.

#### **2.1 La formation interne**

Il s'agit des différentes formations liées au développement personnel de l'individu, Workshop, Webinar, Team Building et des formations d'intégration des nouvelles recrues.

## **2.2 L'E- Learning**

Le E-Learning est une méthode d'apprentissage qui consiste à la mise à disposition de contenus pédagogiques au profit des employés via un support électronique. Cette formation vise à améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant, d'une part, l'accès aux informations, aux ressources et aux services et, d'autre part, l'interactivité et la collaboration à distance.

## **2.3 La formation externe**

La formation externe est également destinée à améliorer les performances du capital humain de l'organisation. Celle-ci est réalisée avec un fournisseur local ou étranger. Les formations à l'étranger sont liées à des contrats de fidélité.

## **1.4 La démultiplication**

Il s'agit de formation interne initiée par un employé déjà formé, en faveur d'un groupe d'autres employés, dans le but d'optimiser le partage des connaissances en réponses aux besoins de l'entreprise.

Il existe deux types de démultiplication :

### **2.4.1 La démultiplication partielle**

Dans ce cas, un employé disposant de qualifications requises devient formateur relais et assure partiellement l'initiation à la formation.

### **2.4.2 La démultiplication totale**

Ici, l'employé possédant le savoir-faire nécessaire devient formateur démultiplicateur et garantit intégralement la formation.

## **1.5 Educational program**

Il s'agit des programmes de formation longue durée tels que Master, MBA, etc... . ce genre de programme est conçu pour les employés destinés à occuper des postes supérieurs.

## **3. La procédure formation**

Le plan de formation suit une série d'étapes s'articulant les unes avec les autres dans une parfaite coordination. A savoir :

### **3.1 La validation du budget**

La validation du budget consacré aux formations doit s'effectuer avant l'élaboration du plan de formation.

### **3.2 La récolte des besoins**

Après la fixation du budget, un recensement auprès des employés se fait via un Catalogue transmis par la DJEZZY Academy à l'ensemble des employés, en vue d'identifier,

d'une part, les activités de l'entreprise nécessitant un investissement en formation spécifique, et d'autre part, analyser les écarts en compétences et en expérience des employés.

### **3.3 Le planning et l'envoi de l'invitation**

Dès l'envoi du bon de commande, le service Talent Développement demande au fournisseur un planning de réalisation de la formation. Ensuite, un e-mail d'invitation est envoyé à chaque employé, regroupant tous les détails nécessaires (*thème, date, lieu, organisme et objectif de la formation, etc...*)

## **4 L'évaluation de la formation**

Cette étape permet de savoir à quelle mesure le programme de formation a été utile et profitable. Il existe deux types d'évaluation :

### **4.1 L'évaluation à chaud**

Les participants doivent renseigner une fiche d'évaluation à chaud, juste à la fin de la formation, contenant des détails sur la qualité du support pédagogique, le degré de satisfaction par rapport à l'instructeur, au contenu et à la prise en charge sur le plan administratif et organisationnel.

### **4.2 L'évaluation à froid**

Après trois mois de la formation, un formulaire est envoyé au responsable de l'employé formé et doit être restitué au service Talent Développement. L'évaluation à froid permet de mesurer le degré d'application du savoir acquis lors de la formation et de juger l'accroissement du rendement et des performances de l'employé formé.

Ceci permet de donner un feed back sur l'efficacité du formateur et envisager des améliorations pour les programmes de formation future

### Section 3 : Etude de cas du costumer focus programme

Comme toute entreprise, DJEZZY veille à sa pérennité et à son développement continu. Or dans un marché Mobile en Algérie où les habitudes clients changent avec le passage vers les nouvelles technologies et l'arrivée de la 4G, les opérateurs subissent des changements continus tant sur le plan organisationnel que sur les offres proposées dans l'objectif de maintenir un niveau de performance élevé. DJEZZY, déjà leader du secteur Telecom, doit asseoir sa position en intégrant les nouvelles technologies digitales afin d'assurer une qualité de service répondant aux besoins clients, et fidélisant sa base clientèle acquise, qui dépasse actuellement les 16 Millions d'adonnés

Le service client est un acteur majeur dans cette démarche de Qualité de service, vu qu'il est en contact direct avec les clients et son efficacité affluera forcément sur la satisfaction du client final et un niveau de performance meilleur. Ainsi pour obtenir des résultats à la hauteur, l'entreprise fixe des objectifs à atteindre mensuellement. Ces objectifs doivent être atteints, voire dépassés et ce en utilisant les outils et techniques acquis en formation.

La Direction du Service Client OTA représente 47% de l'effectif total de l'entreprise. Elle est composée de 5 départements :

#### 1. Centre de Services (*Shops*)

Les centres de services d'OTA implantés à travers le territoire national sont la vitrine de la société, ils accueillent les abonnés de 08h00 à 20h00 pour leur offrir des offres et services nécessitant une intervention directe (*échange de carte Sim, paiement de factures, nouvelles souscriptions, etc..*) et participent activement à leur fidélisation.

##### 1.1 Credit et Retention

Composé de différents services :

- **Activation** : en charge de l'activation des lignes et la saisie des profils prépayés ;
- **Archive** : Archivage des contrats physiquement et électroniquement ;
- **Collection** : Recouvrement des factures des abonnés ainsi que le suivi des impayés ;
- **Fraude** : Contrôle des consommations ainsi que de la fraude interne et externe ;
- **Spécial Collection Unit (SCU)** : Recouvrement des impayés sur le terrain ;
- **Rétention** : Traitement des requêtes clients émettant le souhait de terminer leur relation avec nos services et limiter le taux d'attrition.

## **2. Customer Care**

### **2.1 Call Center grand public**

Centre d'appel pour clients particuliers dont le rôle consiste à la prise en charge des requêtes et différentes demandes de renseignements émises par les abonnés OTA (Post et Pré payé) et cela 24h/24h, 7J/7J.

### **2.2 Call Center Corporate et VIP**

Centre d'appel destiné aux entreprises et VIP, ouvert 7/7, de 08h jusqu'à 01h du matin afin de répondre aux requêtes et demandes de renseignements liées à l'utilisation des offres entreprises.

### **2.3 Helpdesk**

Centre d'appels en charge des requêtes et des demandes de renseignements émanant de nos distributeurs et points de vente sur tout le territoire national 07j/07, de 08h à 20h30.

### **2.4 Call Center Loyalty**

Le centre d'appel Loyalty est ouvert de 8h00 à 20h30 7jours/7, destiné exclusivement à la réception des appels liés au programme IMTIYAZ.

### **2.5 Back-offices**

A pour mission de traiter toutes les requêtes ou demandes reçues par les différents canaux de communication (*courrier, mail, fax, etc...*) dans les meilleurs délais et ceci 7J/7J de 8h à 20h30.

## **3. Loyalty operations**

En charge de l'élaboration et de la gestion des programmes de fidélisation des abonnés pour leur offrir le meilleur de la téléphonie mobile, en les remerciant de leur fidélité, et ce en proposant un système d'attribution de points qui leur permet de les échanger contre des cadeaux.

## **4. Support, Reporting et Analyse**

Assure la coordination, la mise en place et l'analyse du «*Reporting*» ainsi que l'évaluation des performances quantitatives des conseillers des différents centres d'appels. Il compte aussi plusieurs services sous sa coupe :

### **4.1 Technical Support**

Coordonne tous les services de la Direction Clients avec le département IT et assure le support technique nécessaire sur les applications et logiciels utilisés par le service client.

#### **4.2 Information et intranet**

Assure la communication interdépartementale ; est en charge de la diffusion de l'information ainsi que l'administration du portail intranet du département.

#### **4.3 Qualité assurance et Audit**

En charge d'auditer l'ensemble des structures de la Direction Service Clients afin de vérifier que celles-ci sont conformes au respect de nos procédures ainsi que la prise en charge de l'amélioration continue de la qualité de service au sein du département.

#### **4.4 Voice Team**

Support de la compagnie en matière d'équipements voix (appareils téléphoniques, fax, IVR...).

#### **4.5 Relation Support**

Chargé de coordonner toutes les affaires administratives des employés et d'assurer la coordination avec le département des ressources humaines. Dans ce projet nous avons ciblé le département Centre de Services (*Shops*) dont le nombre est de 892 employés.

Les différents conseillers de ces centres de services sont confrontés à deux difficultés majeures :

- Maitriser tous les systèmes, produits et services d'OTA afin d'apporter les réponses adéquates aux réclamations et interrogations des clients selon nos standards qualitatifs ;
- Atteindre voire dépasser les objectifs quantitatifs qui leur sont assignés et améliorer ainsi leur performance individuelle par les ventes et la performance de l'entreprise à travers l'acquisition de nouveaux clients.

Pour faire face à cette difficulté les conseillers devront non seulement maitriser les offres et le système d'information d'OTA, mais surtout maitriser les techniques de vente afin de repérer rapidement les besoins des clients et par conséquent apporter les offres efficaces qui répondront parfaitement à leurs exigences.

### **5. Le Programme «*Blended Learning shops*»**

Le programme « *Blended Learning shops* » est un programme de formation Blended destiné aux conseillers centre de service.

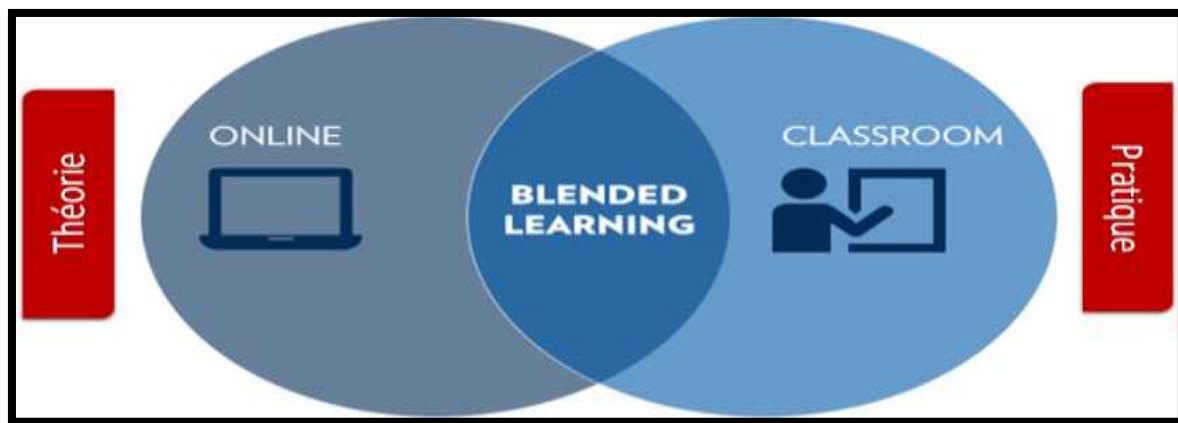
#### **5.1 Définition du Blended Learning**

Le Blended Learning (*également appelé formation mixte*) est un dispositif de formation alliant différents modes de formation, afin d'offrir à l'apprenant un moyen de formation le plus complet. Le mot « *Blended Learning* » vient de l'anglais : « *blend* » qui signifie mélange, et « *Learning* » signifie apprentissage.

Dans ce projet les deux modes de formation utilisés sont :

- Les cours en ligne (*e-Learning*) ;
- Les cours en salle avec des formateurs qualifiés.

**Figure n°10:** Le blended learning



Source : Réaliser par nos même.

## 5.2 Objectifs du Projet

Le projet a pour objectif, d'une part, de satisfaire les clients internes qui sont les conseillers des centres de service en mettant à leur disposition un programme de formation digitale qui pourra les aider à améliorer leur performance individuelle et ce afin d'atteindre, voire dépasser leurs objectifs qualitatifs et satisfaire ainsi les clients externes grâce à l'amélioration de la qualité de services et, d'autre part, améliorer la performance globale de l'entreprise par l'augmentation des ventes.

## 5.3 Les étapes du projet « *Blended Learning shops* »

### 5.3.1 La première étape : Maîtrise des fondamentaux (*cours e-Learning*) :

La première étape du programme consiste à acquérir toutes les bases théoriques à travers un cours en ligne disponible 24h/24 et 7j/7.

Les conseillers peuvent se connecter au cours durant les heures de travail, de plus ils peuvent y accéder de chez eux en utilisant un accès VPN. Cet accès a été créé spécialement à cet effet. Il est possible d'y accéder via PC, tablette ou directement via Smartphone.

#### 5.3.1.1 Présentation/Description du cours e-Learning

Titre du cours : Maîtriser les incontournables de la vente ;

Durée du cours : Programme sur 05 semaines ;

La maîtrise des techniques de vente est une compétence essentielle pour faire carrière dans le service à la clientèle et la vente. Un centre de service peut être un environnement très stressant et impliquer un rythme effréné. Quiconque y travaille peut être amené à traiter avec

des centaines de personnes chaque jour. C'est pourquoi il est primordial d'affûter ces compétences de vendeur, une compétence nécessaire leur permettant d'atteindre les objectifs quantitatifs ;

Dans ce cours, les conseillers commenceront par découvrir les principes clés d'une vente réussie (*Semaine 1*), découvrir les besoins et motivations du prospect (*Semaine 2*), argumenter pour convaincre le client (*Semaine 3*) traiter les objections (*Semaine 4*) avant de conclure une vente (*Semaine 5*).

Un forum de discussion est accessible à l'ensemble des utilisateurs dans le souci de Partage et d'interaction.

Les sessions e-Learning ont débuté le 23/01/2018, les conseillers ont la possibilité de tester leurs acquis pédagogique à chaque fin de modules, le score de maîtrise du cours est fixé à 80% de bonne réponse.

Figure n° 11 : Le programme de formation shops

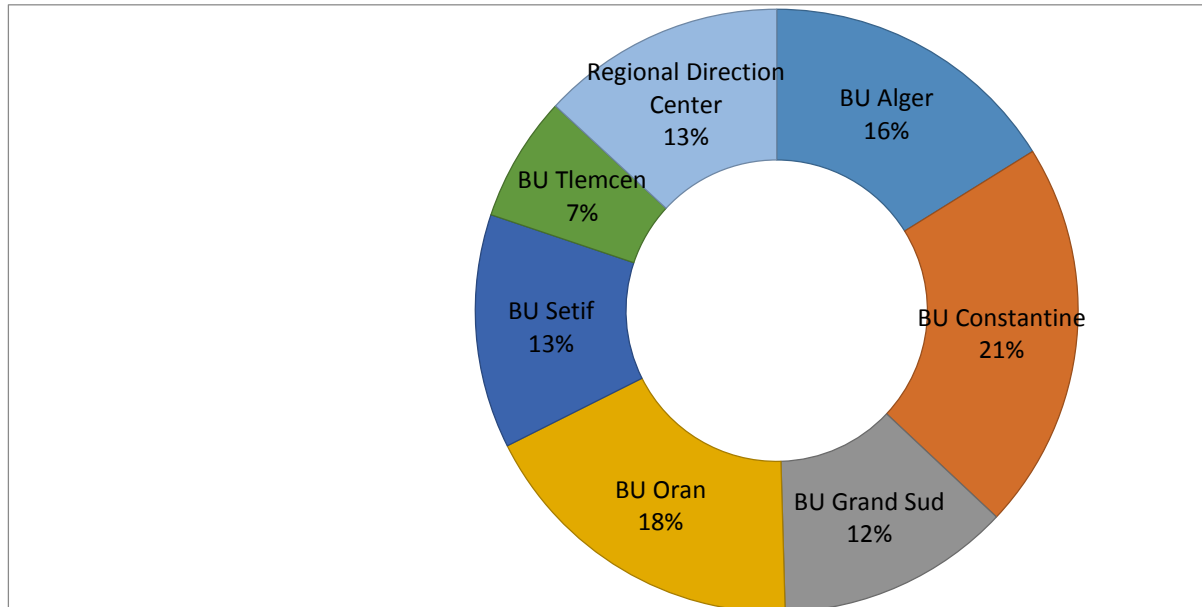


Source : document interne de l'entreprise.

- **Public Cible**

Tous les conseillers centre de service au total 892 répartis sur 07 Business unit :

**Figure N°12: La répartition des conseillers centre de service par BU**



Source : document interne de l'entreprise.

- **Interprétation des résultats**

Au début y'avait une seule direction qui chapeautait tout le front office, le travail était trop chargé du coup ils l'ont répartis en trois directions.

- Centre (Alger) ;
- Oran ;
- Constantine.

Malgré cela les résultats n'étaient pas encore escomptés, alors ils ont créé quatre autres directions régionales qui sont :

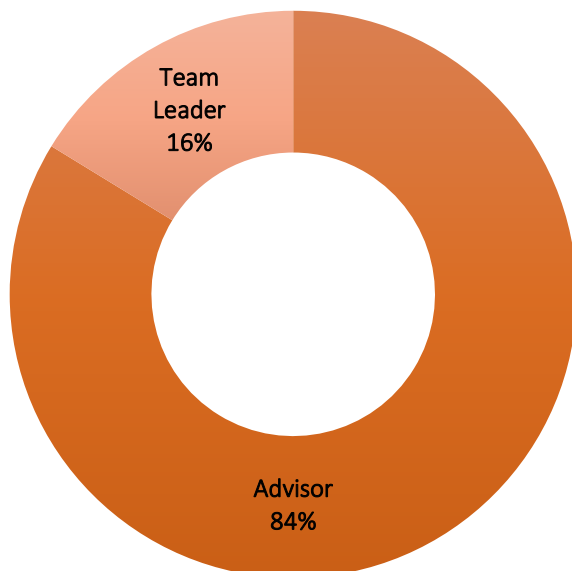
- Sétif ;
- Tlemcen ;
- Régional direction center ;
- Grand sud.

Ces dernières sont réparties en pourcentage :

- Business unit Alger avec un pourcentage de 16% ;
- Business unit Constantine avec un pourcentage de 21% ;
- Business unit Grand Sud avec un pourcentage de 12% ;
- Business unit Oran avec un pourcentage de 18% ;
- Business unit Sétif avec un pourcentage de 13% ;

- Business unit Tlemcen avec un pourcentage de 7% ;
- Business unit Régional direction center avec un pourcentage de 13%.

Figure N° 13 : La répartition des conseillers centre de service par fonction



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation des Résultats

Parmi les 892 conseillers en trouvent :

- 16% d'entre eux qui sont des teams leader (chef d'équipe) ;
- 84% qui sont des advisor (conseillers).

#### 5.3.1.2 Objectifs du cours

- **Découvrir les principes clés d'une vente réussie**
  - S'approprier les principes de la vente ;
  - Adopter un comportement commercial dans ses contacts clients ;
  - Défendre les intérêts de son entreprise, même dans les situations difficiles ;
  - Contribuer activement à la vente ;
  - Négocier les meilleures conditions possibles.
- **Découvrir les besoins et motivations du prospect**
  - Reconnaître les avantages à savoir utiliser des techniques d'interrogation efficaces ;
  - Poser les questions incitatives les plus adaptées pour obtenir de vos clients les informations souhaitées ;
  - Poser les questions ouvertes et fermées les plus pertinentes pour obtenir de vos interlocuteurs les informations souhaitées ;
- **Argumenter pour convaincre le client**

- Convaincre et influencer durablement les personnes récalcitrantes ;
  - Jouer de toutes les ressources expressives de la persuasion en s'adaptant à son interlocuteur ;
  - Obtenir l'assentiment tout en préservant le libre-arbitre de l'autre ;
  - Résoudre un problème impromptu sans entrer dans l'engrenage des justifications ou de la polémique.
- **Traiter les objections du client**
    - Questionner pour comprendre l'origine de l'objection ;
    - Formuler des réponses convaincantes ;
    - Verrouiller la qualité de la réponse.
  - **Conclure une vente**
    - Surmonter ses craintes du refus ;
    - Repérer et agir sur les décideurs ;
    - Oser conclure.

### 5.3.2 La deuxième étape : Mise en pratique des acquis (*formation en salle*) :

Pour mener à bien la transmission d'une formation efficace, les intervenants devaient prendre connaissance des métiers du public concerné. La découverte de ces métiers s'est faite par des visites aux centres de service, par un travail d'observations.

Ce travail de préparation leur a permis d'avoir un aperçu sur :

- Les différents types de clients auxquels sont confrontés les conseillers ;
- Les erreurs fréquemment commises par les conseillers lors de leurs échanges avec les clients.

Ces informations ont favorisé la mise en place de programmes de formations personnalisées en fonction des lacunes et manques constatés et en adéquation avec le contenu en ligne.

Ce programme est axé sur :

- Un Débat et rappel et renforcement des connaissances ;
- Travail et exercice en groupes ;
- Partage d'expériences pour identifier les « *best practices* » et les « *axes d'amélioration* ».

A noter qu'à l'issue de la formation présentielle, une fiche d'engagement est signée par les participants (*modèle en annexe*) ou il sera question de citer trois priorités sur lesquelles ils s'engageront à mettre l'accent sur leur développement futur dans les 03 à 06 mois à venir sur

la base des principaux apprentissages tirés de ce programme, ainsi que leur impact sur leur performance au travail.

L'engagement en question représente un défi personnel, d'où il leur a été demandé de le signer, et le coller devant leur poste de travail afin de s'en rappeler.

## **5.4 Diagnostique du Programme Blended Learning shops**

### **5.4.1 Évaluation à chaud de la formation**

L'évaluation à chaud est un formulaire qui permet aux apprenants de donner leurs feedbacks quant à la formation suivie en évaluant 04 aspects :

- Contenu de la formation ;
- L'instructeur ;
- Le support ;
- L'administration.

#### **5.4.1.1 Les objectifs de l'évaluation**

L'analyse du formulaire par le responsable formation a pour objectif de savoir si :

- Le contenu du cours a été présenté clairement ;
- Des exemples et chances ont été donnés pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail ;
- La durée du cours concordait avec les objectifs assignés et les besoins du groupe ;
- La formation a atteint les objectifs escomptés ;
- Le formateur était bien préparé ;
- la méthodologie appliquée par le formateur était adéquate ;
- L'instructeur écoutait et répondait à toutes les questions ;
- La présentation était efficace ;
- Le support du cours était facile à suivre, suffisant et détaillé ;
- Les moyens nécessaires ont été mis à la disposition des formés pour le bon déroulement de la formation (*salle bien équipée, lieu de formation accessible, collation...*).

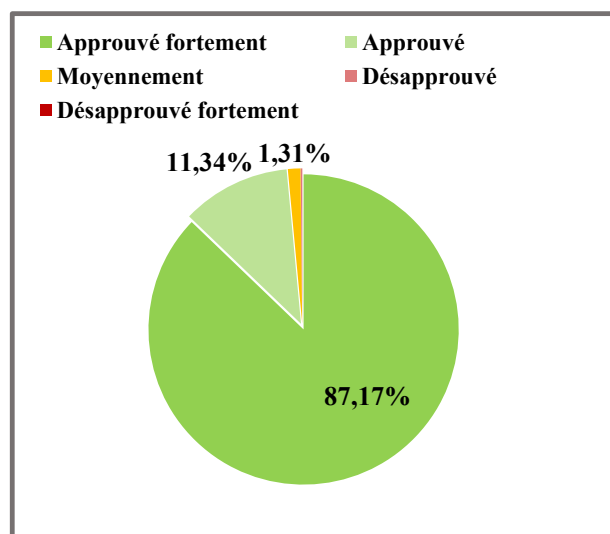
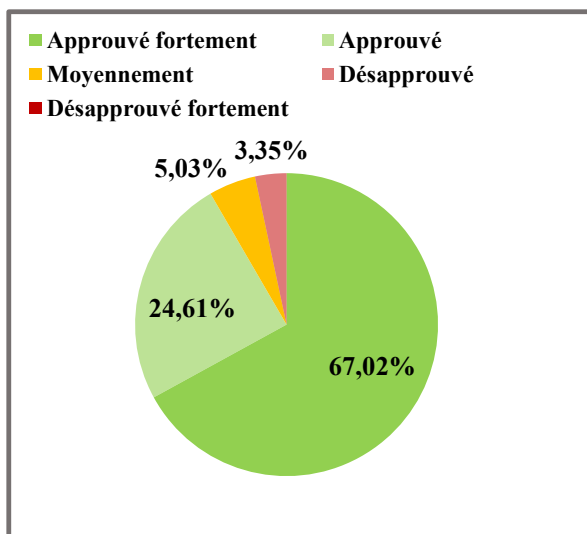
#### **5.4.1.3 Analyse de l'évaluation à chaud**

Le résultat global de l'évaluation à chaud indique que les conseillers bénéficiaires de la formation ont approuvé la formation à 94.22% selon les 4 axes suivants :

Figure n° 14 : Les résultats d'analyse des quatre axes de l'évaluation à chaud

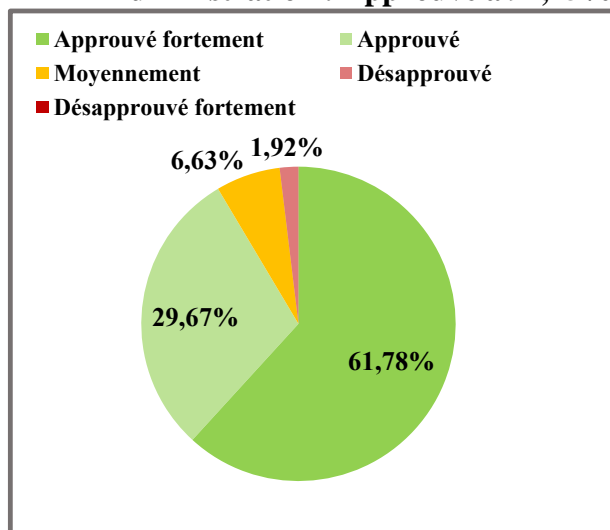
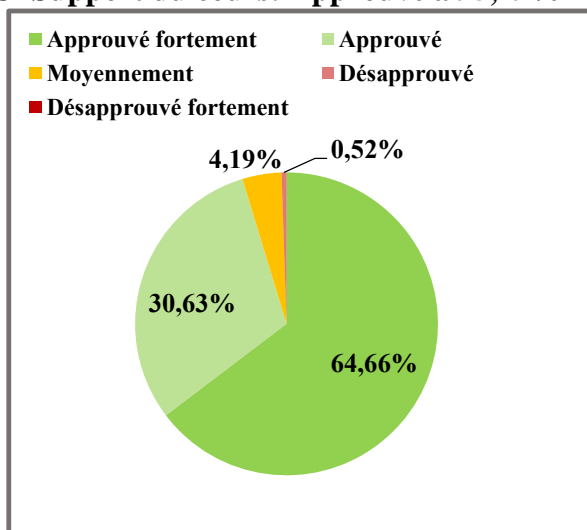
A- Contenu du cours : Approuvé à 91,62%

B- Instructeurs : Approuvé à 98,52%



C- Support du cours: Approuvé à 95,29%

D- Administration : Approuvé à 91,45%



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation des résultats

On peut distinguer de ces résultats :

Qu'on cumulant sur chaque axe le pourcentage des conseillers ayant fortement approuvé ou juste approuvé.

On obtient sur le premier indicateur à savoir :

- 1- Evaluation du contenu** : un pourcentage de 91.62% des conseillers service client ayant approuvé, par contre seulement 8.38% ont moyennement ou pas du tout approuvé ;
- 2- Sur L'évaluation instructeurs** : un pourcentage de 98.52% des conseillers service client ont approuvés, par contre seulement 1.48% ont moyennement ou pas du tout approuvé ;

**3- Concernant l'évaluation du support** : un pourcentage de 95.25% des conseillers service client a approuvé, par contre seulement 4.44% ont moyennement ou pas du tout approuvé ;

**4- Enfin, l'administration** : un pourcentage de 91.45% des conseillers services clients ont approuvé, par contre seulement 8.55% ont moyennement ou pas du tout approuvé.

▪ **Résultat Détaillé**

**A- Contenu de la formation**

**Question 1** : Le contenu du cours a été présenté dans un style clair et compréhensible (approuvé à 98,43%)

**Tableau n° 02** : Répartition des conseillers service client par approbation question 01

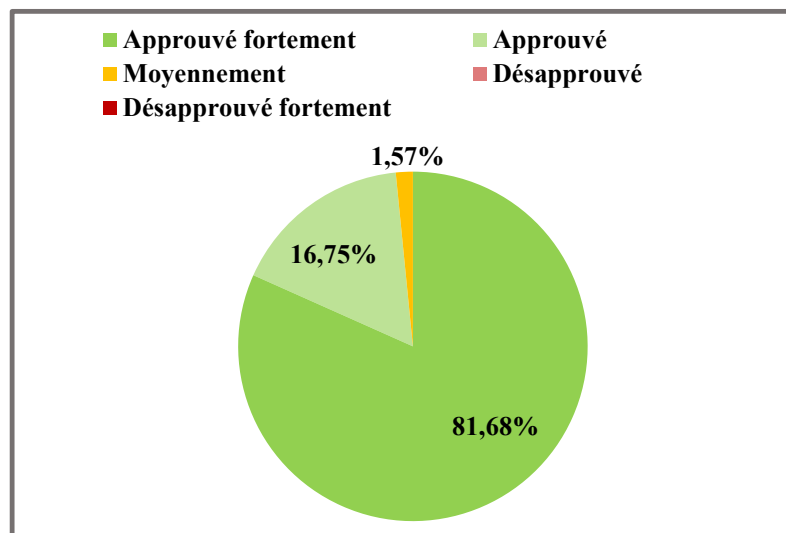
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
208	43	4	0	0

Source : document interne de l'entreprise.

▪ **Interprétation du tableau**

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur le contenu de la formation question 01.

**Figure N° 15: Les résultats d'analyse du contenu de la formation question 01**



Source : document interne de l'entreprise.

**Interprétation du résultat**

Un pourcentage de 91.45% des conseillers service client a approuvé, par contre seulement 8.55% ont moyennement approuvé.

**Question 2** : Le contenu du cours correspondait à mon poste, mes responsabilités et à mes besoins (*approuvé à 97,38%*).

**Tableau N° 03 : Répartition des conseillers service client par approbation question 02**

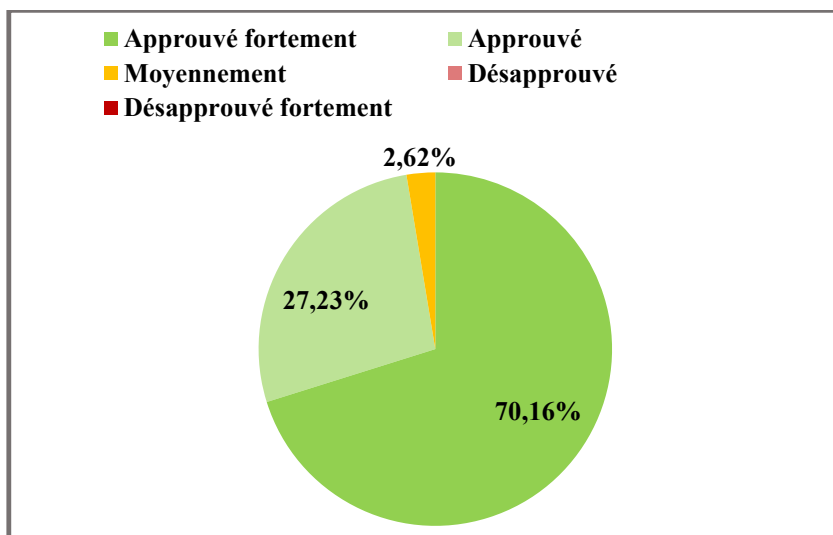
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
179	69	7	0	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur le contenu de la formation question 02.

**Figure N° 16 : Les résultats d'analyse du contenu de la formation question 02**



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 97.39% des conseillers service client a approuvé, par contre Seulement 2.62% ont moyennement approuvé.

**Question 3** : Des exemples et chances ont été donnés pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail. (*Approuvé à 96,34%*).

**Tableau N° 04 : Répartition des conseillers service client par approbation question 03**

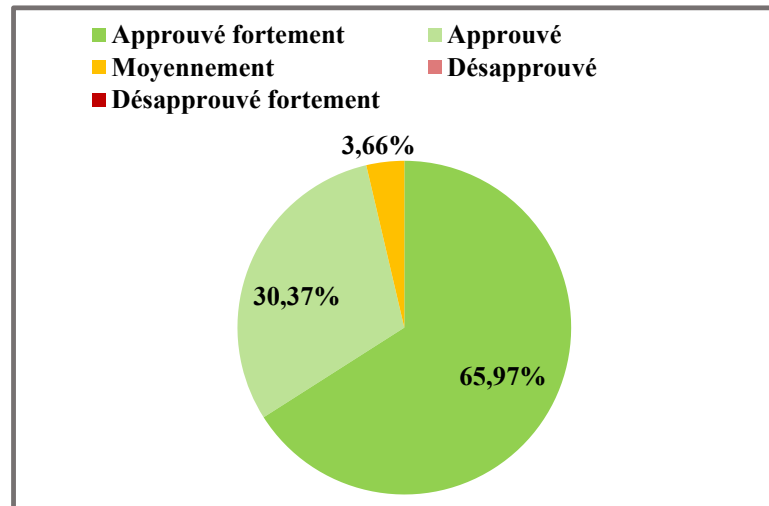
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
168	77	9	0	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur le contenu de la formation question 3.

Figure N° 17 : Les résultats d'analyse du contenu de la formation question 03



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 96,34 % des conseillers service client ont approuvé, par contre seulement 2,62% ont moyennement approuvé.

Question 4 : Le contenu du cours a répondu aux objectifs escomptés. (Approuvé à 83,25%)

Tableau N° 05 : Répartition des conseillers service client par approbation question 4

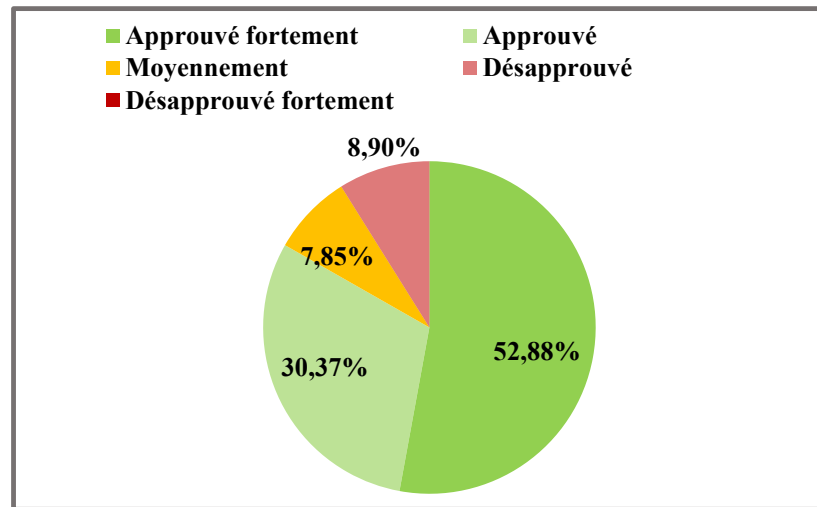
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
135	77	20	23	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur le contenu de la formation question 04.

Figure N°18 : Les résultats d'analyse du contenu de la formation question 04



Source : document interne de l'entreprise.

#### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 83,25 % des conseillers service client a approuvé, et 7.85% moyennement approuvé, néanmoins nous avons constaté que près de 8.90%des conseillers estiment que le contenu de la formation n'a pas répondu à leurs attentes.

**Question 5 :** La durée du cours concordait avec les objectifs assignés et les besoins du groupe. (Approuvé à 82,72%).

Tableau N° 06 : Répartition des conseillers service client par approbation question 05

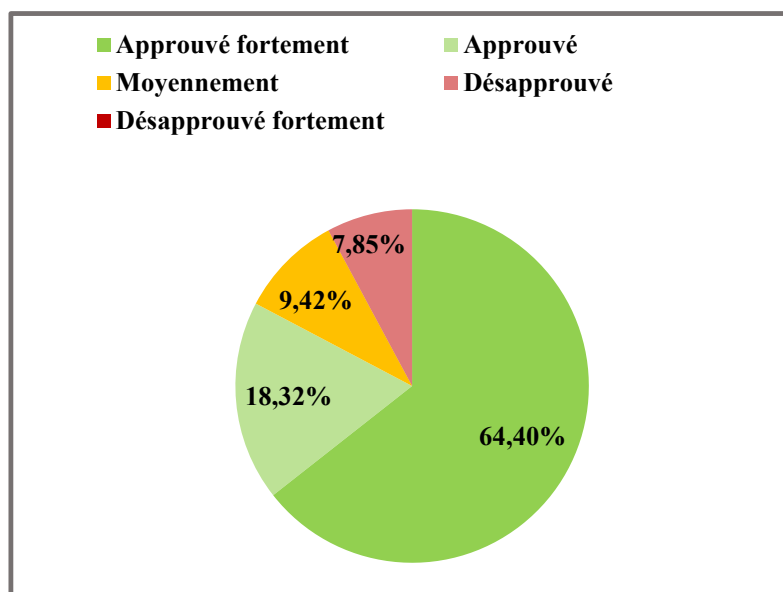
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
164	47	24	20	0

Source : document interne de l'entreprise.

#### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur le contenu de la formation question 05.

Figure N°19 : Les résultats d'analyse du contenu de la formation question 05



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 82,72% des conseillers service client a approuvé, et 9,42% Moyennement approuvé, néanmoins nous avons constaté que près de 7,85%des conseillers estiment que le contenu de la formation n'a pas répondu à leurs attentes.

### B- L'instructeur

**Question 1** : L'instructeur était bien préparé (*Approuvé à 98,43%*)

Tableau N° 07 : Répartition des conseillers service client par approbation question 01

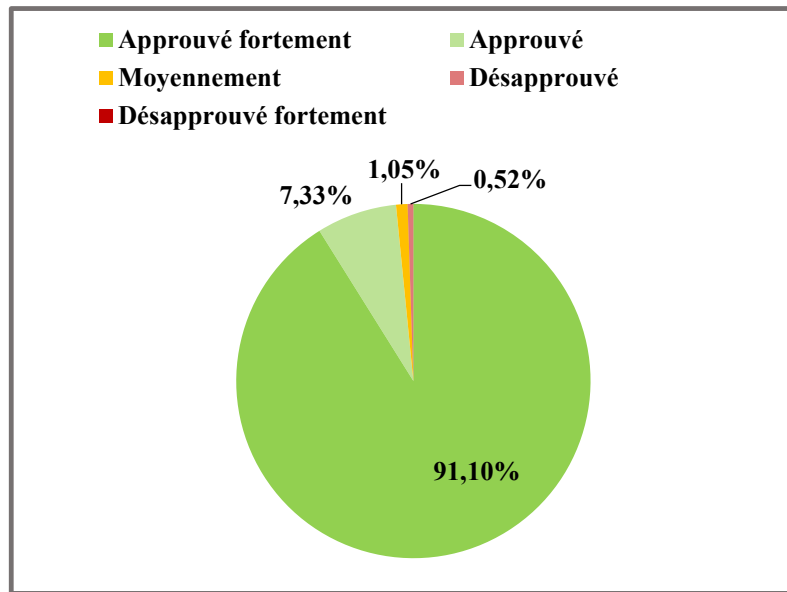
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
232	19	3	1	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau :

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur l'instructeur, question 01.

Figure N° 20 : Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 01



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 98,43 % des conseiller service clients a approuvé, et 1.05% moyennement approuvé, néanmoins nous avons constaté que près de 0.52%des conseillers estiment que l'instructeur n'a pas répondu à leurs attentes.

**Question 2 : Présentation efficace (Approuvé à 99,48%)**

Tableau N° 08 : Répartition des conseillers service client par approbation question 02

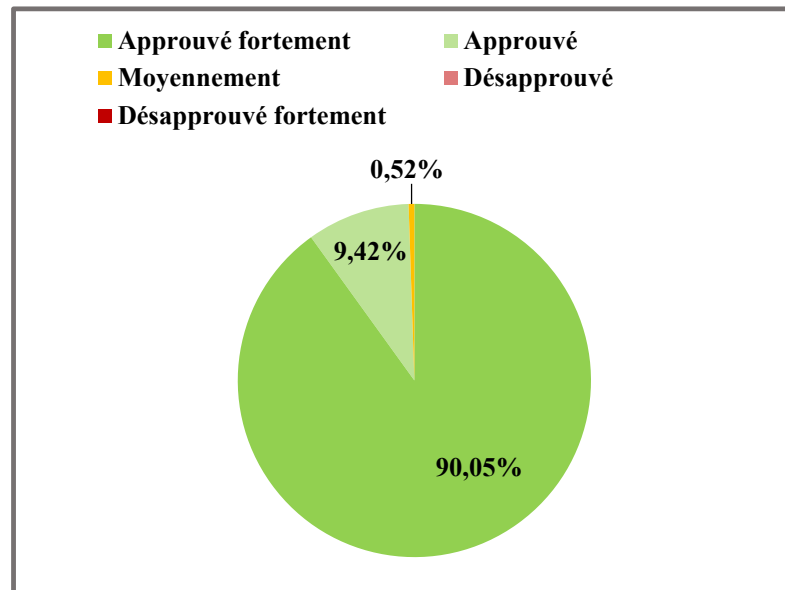
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
230	24	1	0	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur l'instructeur, question 02.

Figure N°21 : Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 02



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 99,48% des conseillers service client a approuvé, par contre 0,52% ont moyennement approuvé.

**Question 3 :** L'instructeur donnait des instructions claires pour l'ensemble des exercices et activités (*Approuvé à 98,95%*)

Tableau N° 09 : Répartition des conseillers service client par approbation question 03

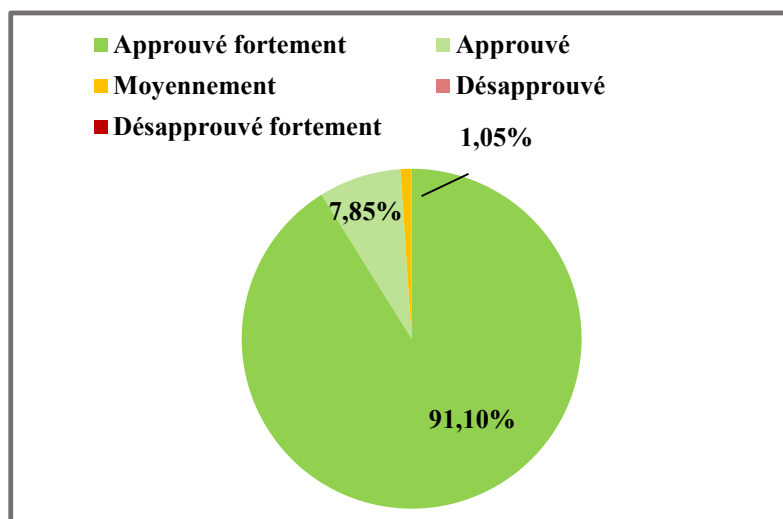
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
232	20	3	0	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur l'instructeur, question 03.

Figure N°22 : Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 03



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 98.95 % des conseillers service client a approuvé, par contre 1.05% ont moyennement approuvé.

**Question 4 :** L'instructeur écoutait et répondait à toutes les questions (*Approuvé à 99,48%*)

Tableau N°10 : Répartition des conseillers service client par approbation question 04

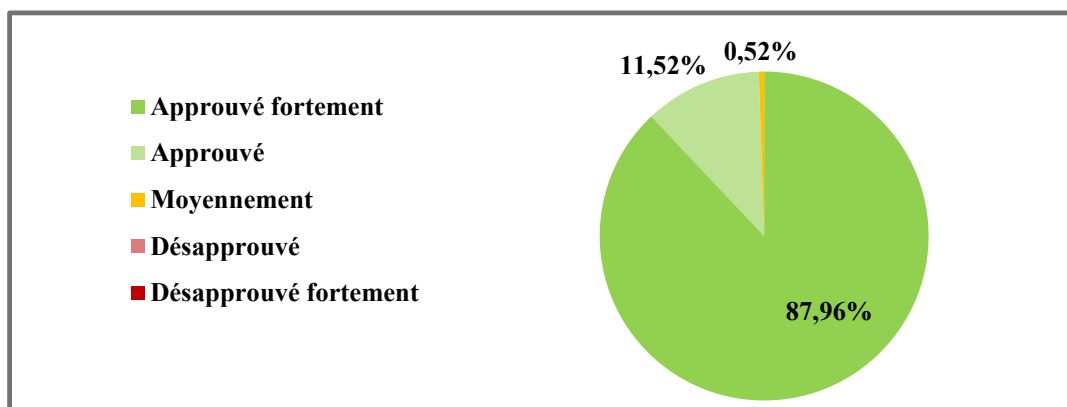
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
224	29	1	0	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur l'instructeur, question 04.

Figure N° 23: Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 04



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 99.48% des conseillers service client a approuvé, par contre 0.52% ont moyennement approuvé.

**Question 5 :** L'instructeur encourageait les discussions avec les autres participants afin de permettre l'échange d'expériences et d'idées (*Approuvé à 98,95%*)

**Tableau N° 11 : Répartition des conseillers service client par approbation question 05**

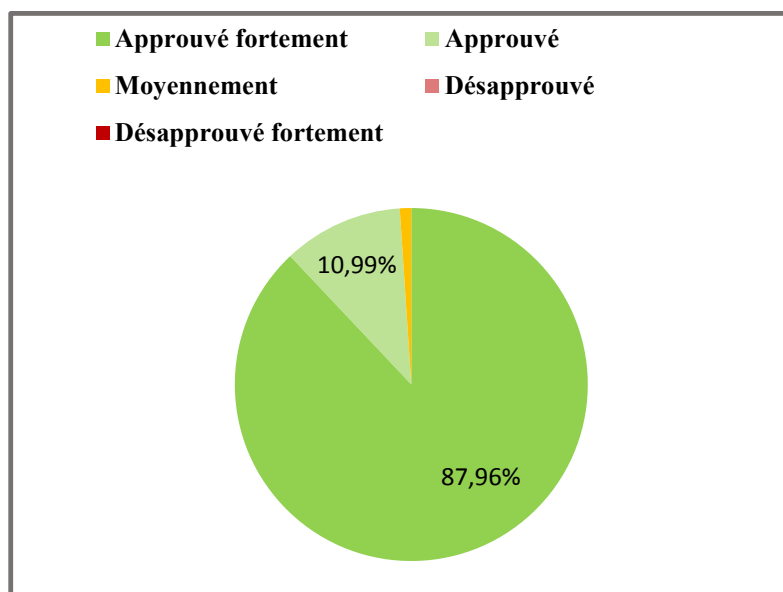
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
224	28	3	0	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur l'instructeur, question 05.

**Figure N°24 : résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur ; question 05**



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 98.95% des conseillers service client a approuvé, par contre 1.05% ont moyennement approuvé.

**Question 6 :** L'instructeur utilisait le matériel de façon appropriée de sorte que le cours était fluide et agréable (*Approuvé à 95,81%*)

**Tableau N° 12 : Répartition des conseillers service client par approbation question 06**

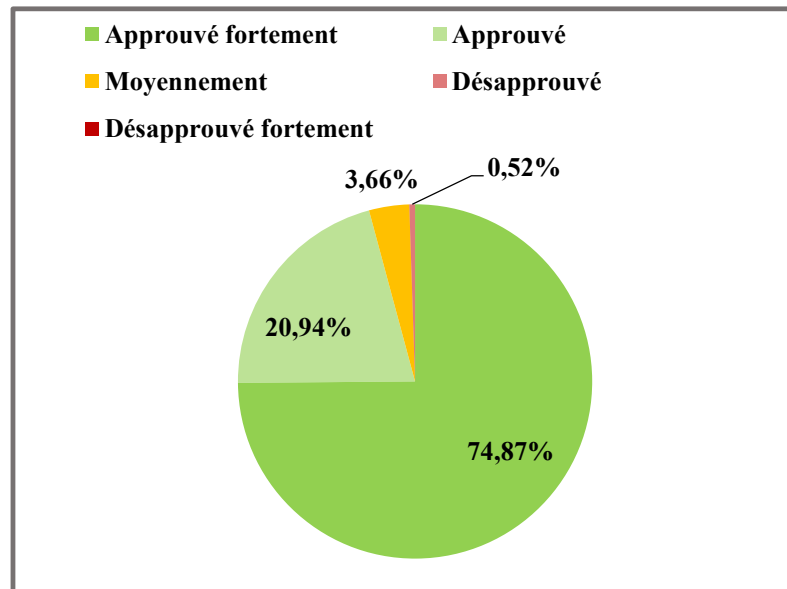
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
191	53	9	1	0

Source : document interne de l'entreprise.

**Interprétation du tableau**

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur l'instructeur, question 06.

**Figure N°25 : Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur question 06**



Source : document interne de l'entreprise.

**Interprétation du résultat :**

Un pourcentage de 95.81% des conseillers service client a approuvé, et 3.66% moyennement approuvé, néanmoins nous avons constaté que près de 0.52% des conseillers estiment que l'instructeur n'a pas répondu à leurs attentes.

### C-Support de cours

**Question 1:** Le support du cours était facile à suivre (Approuvé à 94,24%)

**Tableau N °13 : répartition des conseillers service client par approbation question 01**

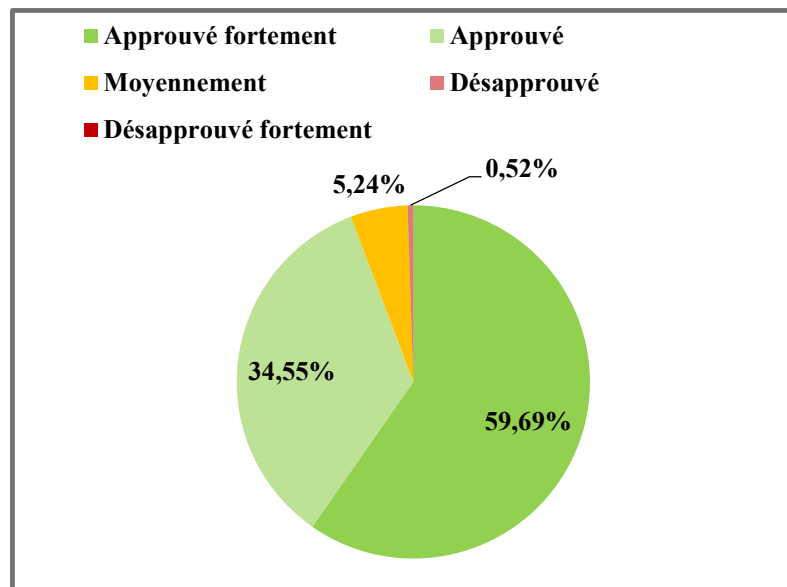
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
152	88	13	3	0

Source : document interne de l'entreprise.

#### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur le support de cours, question 01.

**Figure N °26: Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur question 01**



Source : document interne de l'entreprise.

#### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 94.24% des conseillers service client a approuvé, et 5.24% moyennement approuvé, néanmoins nous avons constaté que près de 0.52%des conseillers estiment que l'instructeur n'a pas répondu à leurs attentes.

**Question 2:** Le support du cours était suffisant et détaillé (**Approuvé à 96,34%**)

**Tableau N° 14 : Répartition des conseillers service client par approbation question 02**

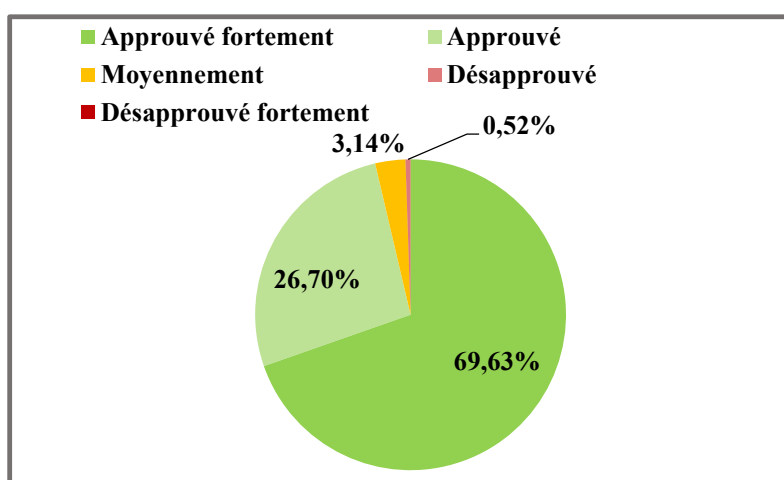
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
178	68	8	1	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur le support de cours, question 02.

**Figure N° 27 : Résultat d'analyse sur l'analyse de l'instructeur question 02**



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 97.33% des conseillers service client a approuvé, et 3.1% moyennement approuvé, néanmoins nous avons constaté que près de 0.52% des conseillers estiment que l'instructeur n'a pas répondu à leurs attentes.

#### D- Administration

**Question 1:** La salle de formation était bien équipée et servait les objectifs du cours (Approuvé à 89,01%)

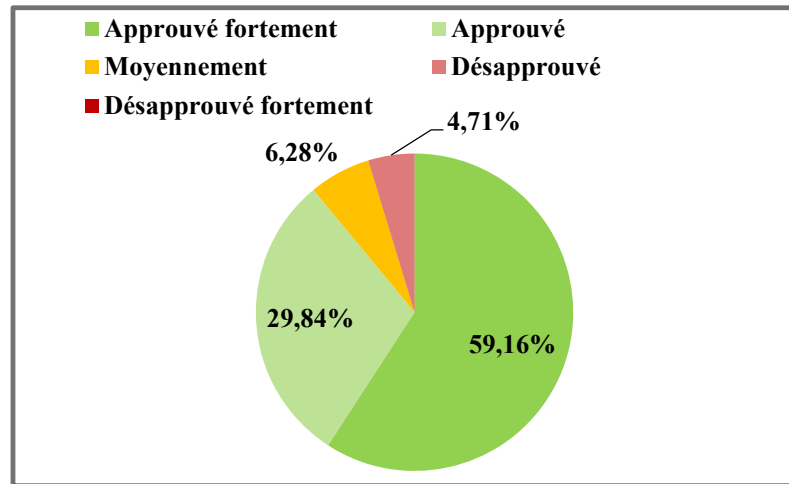
**Tableau N° 15 : Répartition des conseillers service client par approbation question 01**

Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
151	76	16	12	0

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur l'administration, question 01.

Figure N° 28: Résultat d'analyse sur l'analyse de l'administration, question 01



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 89% des conseillers service client a approuvé, et 6.28% moyennement approuvé, néanmoins nous avons constaté que près de 4.71% des conseillers estiment que l'instructeur n'a pas répondu à leurs attentes.

**Question 2 :** Le lieu du cours était accessible (*Approuvé à 90,58%*)

Tableau n° 16 : Répartition des conseillers service client par approbation question 02

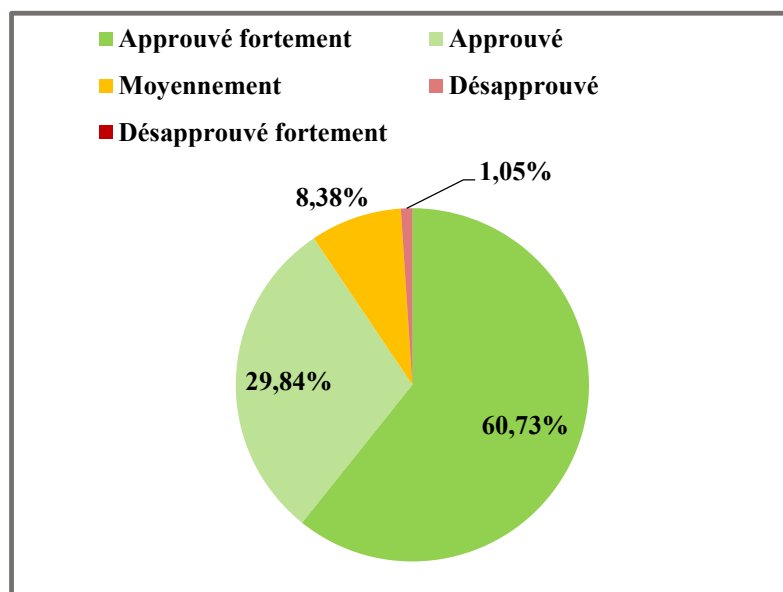
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
155	76	21	3	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur l'administration, question 02.

Figure N °29: Résultat d'analyse sur l'analyse de l'administration, question 02



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 90.58% des conseillers service client a approuvé, et 8.388% moyennement approuvé, néanmoins nous avons constaté que près de 1.05%des conseillers estiment que l'instructeur n'a pas répondu à leurs attentes.

**Question 3** : L'administration pré-cours était bien prise en charge (*Approuvé à 94,76%*)

Tableau N° 17 : Répartition des conseillers service client par approbation question 03

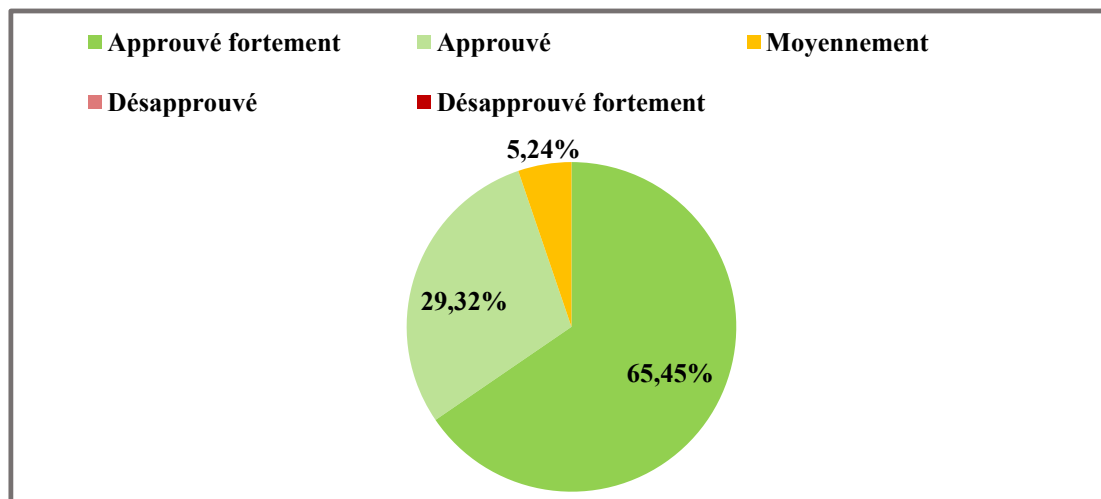
Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
167	75	13	0	0

Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du tableau

La répartition 255 conseillers service client en fonction de leur approbation sur l'administration, question 03.

Figure N° 30 : Résultat d'analyse sur l'administration, question 03



Source : document interne de l'entreprise.

### Interprétation du résultat

Un pourcentage de 94.76% des conseillers service client ont approuvé, et 5.24% moyennement approuvé.

#### 5.4.2 Evaluation à froid de la formation

- L'évaluation à froid permet de mesurer le degré d'application du savoir acquis lors de la formation et de juger l'accroissement du rendement et des performances de l'employé formé.

Elle Porte sur :

- Evaluation qualitative ;
- Evaluation quantitative.

##### 5.4.2.1 Analyse de l'évaluation Qualité des employés

Suite aux premières sessions « Programme Blended Learning shop» nous avons voulu constater l'impact de ce programme de formation sur les notes qualité des conseillers bénéficiaire de la formation pour l'année 2018 et cela en comparaison avec l'année d'avant cette évaluation est réalisée sur le degré d'application des techniques apprises lors de la formation pour stimuler le potentiel de l'individu.

#### ▪ Les objectifs visés sont :

- Donner une meilleure image de l'entreprise et de ses produits aux clients ;
- Privilégier l'amélioration de la satisfaction client ;
- Laisser parler les clients et savoir les écouter ;
- Développer ses compétences techniques ;
- Travailler ses compétences comportementales ;
- Gérer plus rapidement les tâches administratives.

**Notes qualitatives :**

Comme le démontrent le Tableau 1 :

La moyenne des notes qualité des conseillers du 01<sup>er</sup> semestre 2018 a augmenté comparaison avec le 1<sup>er</sup> semestre 2017. Cette évolution est justifiée par l'acquisition de nouvelles compétences liées au savoir être ainsi que l'énergie positif laisser par la formation.

**Tableau n° 18 : Evaluation par mois des moyennes des notes qualité pour les années 2017 et 2018**

<b>Année / Mois</b>	<b>Y2017</b>	<b>Y2018</b>	<b>Taux d'évolution</b>
<b>Janvier</b>	3.72	3.97	6.7 %
<b>Février</b>	3.89	3.96	1.8 %
<b>Mars</b>	3.92	4.00	2.04 %
<b>Avril</b>	3.91	4.03	3.07 %
<b>Mai</b>	3.90	4.01	2.82 %
<b>Juin</b>	3.91	4.05	3.58 %

**Source :** document interne de l'entreprise.

**5.4.2.2 Analyse de l'évaluation Quantité des employés**

Nous avons voulu constater l'impact du programme de formation « Programme Blended Learning shop » sur les notes quantité des conseillers bénéficiaire de la formation pour l'année 2018 calculé sur la base du volume des ventes réalisés consolidé chaque mois par leur superviseur respectif.

La mesure des performances quantitatives est réaliser on prenant en considération l'atteinte des objectifs mensuel assignés à chaque conseillers centre de service incluant la vente des téléphone, transactions de transfert de crédit, vente de SIM post payés et prépayés particulier et entreprise.

**Notes quantitatives :**

**Tableau N° 19 : Réalisation des objectifs par CDS premier semestre 2017**

	<b>Réalisations en (%)</b>					<b>Moyenne</b>
	<b>Prépaid</b>	<b>Postpaid</b>	<b>% transfert Crédit (HT)</b>	<b>% Mobiles (HT)</b>	<b>B2B</b>	
<b><u>janv-17</u></b>	76,92%	7,27%	82,76%	73,28%	30,85%	54,22%
<b><u>févr-17</u></b>	64,62%	36,15%	94,06%	66,69%	60,05%	64,31%
<b><u>mars-17</u></b>	75,87%	21,12%	92,51%	77,09%	0,00%	53,32%
<b><u>avr-17</u></b>	86,46%	13,01%	87,97%	102,42%	142,95%	86,56%
<b><u>mai-17</u></b>	79,13%	2,77%	99,42%	85,64%	67,14%	66,82%
<b><u>juin-17</u></b>	72,47%	27,38%	83,02%	106,00%	93,75%	76,52%

**Source :** document interne de l'entreprise.

Tableau N°20: Réalisation des objectifs par CDS premier semestre 2018

	Réalizations en (%)					Moyenne
	% Prépayé	% Postpayé	% transfert Crédit (HT)	% Mobiles (HT)	% B2B	
<b>janv-18</b>	155,17%	16,74%	110,59%	88,16%	10,93%	76,32%
<b>févr-18</b>	33,63%	58,64%	92,61%	86,00%	77,45%	69,67%
<b>mars-18</b>	58,93%	82,43%	100,62%	124,50%	45,94%	82,48%
<b>avr-18</b>	67,04%	35,92%	105,16%	12,00%	100,35%	64,09%
<b>mai-18</b>	85,69%	46,76%	98,19%	138,40%	63,81%	86,57%
<b>juin-18</b>	72,19%	56,78%	84,12%	93,66%	136,79%	88,71%

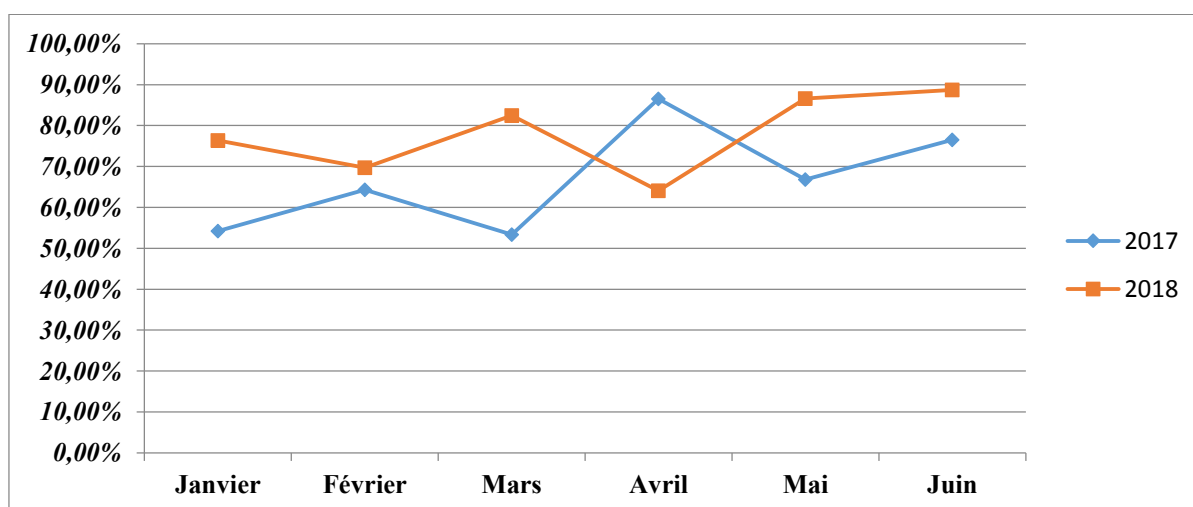
Source : document interne de l'entreprise.

Tableau N°21: Evaluation par mois des moyennes des notes quantité pour les années 2017 et 2018

Année / Mois	Y2017	Y2018	% d'évolution
<b>Janvier</b>	54,22%	76,32%	22,10%
<b>Février</b>	64,31%	69,67%	5,36%
<b>Mars</b>	53,32%	82,48%	29,16%
<b>Avril</b>	86,56%	64,09%	<b>-22,47%</b>
<b>Mai</b>	66,82%	86,57%	19,75%
<b>Juin</b>	76,52%	88,71%	12,19%

Source : document interne de l'entreprise.

Figure N°31 : Comparatif d'évolution par mois des moyennes des notes qualité pour les années 2017 et 2018



Source : document interne de l'entreprise.

Commentaire :

Cette figure représente un Comparatif d'évolution par mois des moyennes des notes qualité pour les années 2017 et 2018, on remarque alors dans le mois avril y'a une baisse qui est justifiée par un problème de logistique et de distribution mobile à travers des boutiques à l'échelle national (*rupture de stock, changement de fournisseurs*).

## **Conclusion**

Notre projet au sein de DJEZZY se présente en deux étapes : la première qui est une maîtrise des fondamentaux avec cours en e-Learning et la seconde est la mise en pratique des acquis avec une formation en salle.

La comparaison des résultats du premier semestre de l'année en cours et celle d'avant a montré ce qui suit :

- Un taux d'adhésion plus important au programme Blended Learning comparaison faite avec la formation en ligne seulement ;
- Une évaluation à chaud de la formation présentielle jugée plus qu'appréciable avec un taux de 94.22% ;
- La performance individuelle calculée sur la base de l'atteinte des objectifs mensuels des ventes or l'évaluation à froid, en nette amélioration au premier semestre comparaison faite avec le semestre précédent (moyenne 2017 et 2018) ;
- Une performance globale meilleure jugée sur la base de l'amélioration des performances individuelles et l'augmentation des ventes.

Nous pouvons suggérer quelques solutions pour pallier avec les insuffisances remarquées ce qui suit :

1. Création des espaces dédiés aux cours de e-Learning ;
2. Réajuster les objectifs pour le personnel bénéficiaire de la formation e-Learning ou présentiel ;
3. Pour la partie formation présentielle il aurait été préférable de faire appel au formateur IN HOUSE ou démultiplicateur mieux informé de la culture de l'entreprise (*diminution des charges*).

Etant une activité centrale de la GRH, la formation permet d'acquérir les connaissances, les compétences, ainsi que les comportements et attitudes à savoir, le savoir, savoir-faire, savoir être.

Aujourd'hui la formation est considérée comme un élément très important dans l'entreprise de faite qu'elle représente un investissement bénéfique pour cette dernière, ainsi que sa contribution à son succès.

Au cours de ces dernières années les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de changement qui ont conduit à l'amélioration du système de formation, notamment avec l'arrivée du digitale, vu comme un facteur majeur de compétitivité pour les entreprises.

Le digitale Learning est l'ensemble d'outils numérique de formation qui accompagne l'apprenant que ce soit en présentiel ou en distanciel afin de la rendre plus interactive et dynamique.

La performance financière est passée à la performance globale, incluant les dimensions sociales et environnementale qui vise à assurer la pérennité de l'entreprise en considérant et en améliorant les effets de son activité sur le champ globale.

Au cœur de notre étude, nous avons constaté que la digitalisation de la formation revêt d'une des priorités des entreprises d'aujourd'hui de par son impact direct sur la performance globale de l'entreprise.

Le processus de digitalisation de la formation s'opère en 3 phases à savoir l'introduction d'outils, ensuite l'adaptation des processus à ces nouveaux outils et enfin des changements de postures et d'états d'esprit pour que les nouveaux processus fonctionnent harmonieusement.

De nombreuses bonnes raisons justifient de s'intéresser au digitale Learning, ce sujet qui est d'actualité et qui s'implante dans les entreprises d'aujourd'hui.

Au terme de ce travail, nous avons constaté la place que prend la formation au sein d'une entreprise, en l'occurrence l'entreprise DJEZZY.

Face au changement permanent et accéléré de l'environnement technique et d'une concurrence de plus en plus aveugle, DJEZZY se doit de s'adapter à ce rythme.

En réponse ; elle a mis à la disposition de ces employé un programme de formation digital afin que chaque salarié disposera d'un niveau de compétence essentiellement dans l'ère du passage vers de nouvelles technologie et l'introduction de la 4G.

Comme phase de lancement, l'opérateur à procéder au remplacement des formations présentiels par des formations en ligne (*e-learning*).

Le taux faible de participation était un indice suffisant pour les gestionnaires de la formation de revoir cette approche de changement jugée brusque.

La collecte des différentes remontées a permis de mieux comprendre l'origine de cette résistance au changement à savoir que les apprenants avaient un penchant envers les formations présentiels. Comme action correctif ; les gestionnaires de la formation ont jugé donc utile d'opter pour une approche rassemblant les deux modes en l'occurrence le blended Learning rassemblant la formation en ligne suivi d'une formation présentielle qui ne peut être disposé qu'après achèvement de la première phase avec un résultat sur le test final dépassant les 80% de bonnes réponses.

Après comparaison des résultats obtenus, une évaluation qualitative jugé plus qu'appréciable nous a permis d'affirmer l'atteinte des objectifs qualitatifs des conseillers centre d'appels, ainsi qu'une performance globale meilleure jugée sur la base de l'amélioration des performances individuelles et l'augmentation des ventes.

# Terminologie

- Digital Learning : apprentissage numérique
- Training within industry : formation au sein de l'industrie
- Serious games: jeux sérieux
- Blended Learning: apprentissage mixte
- E- Learning: e- apprentissage
- Massive open online courses : cours en ligne ouvert massive
- Corporate open online courses : cours en ligne ouverts aux entreprises
- Small Private online courses : petit cours privées en ligne
- Rapids Learning : apprentissage rapide
- Learning management system: système de gestion de l'apprentissage
- mobile Learning : l'apprentissage mobile
- Chief digital officer : chef du numérique
- Interactive voice response : réponse vocale interactive
- ATAWARD (anytime, anywhere, anydevice) : tout moment, n'importe où, n'importe quel appareil
- Special collection unit : unité de collecte special
- Business unit: unité d'affaire
- Chief executive officer: directeur general
- Procurement: approvisionnement
- Legal and Corporate affairs : affaires juridiques et corporative
- Service Delivery : service de livraison
- Facilities : installations
- Safety and Security : sécurité sureté
- Sales : vente
- total quality management : gestion de la qualité totale
- *Corporate Strategy and Business*: strategies d'entreprise et d'affaire
- In House Development: developement interne
- Digital Learning and Development: apprentissage numerique et developement
- Talent Management Reporting: reporting de gestion des talents
- Payroll and social services: paie et services sociaux
- Feedback: retour information
- Customer care: service client
- Help desk: bureau aide
- Team leader: chef d'equipe
- Advisors: conseillers
- Prépaid: prépayé
- Postpaid: poste payé

# Bibliographie

## ✚ Ouvrages

1. Bruet Jérôme Larose et Noria, Capital Learning: « *La formation au service de la performance de l'entreprise* », édition EMS MANAGEMENT ET SOCIETE.
2. Jaques SOYER, « *fonction formation* », édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 1999.
3. Jean Marie PERETTY, « *la gestion des ressources humaines* », éditeur VUIBERT, parution 3-12-2007 (15<sup>ème</sup> édition).
4. LAKHDAR SEKIOU et LOUISE BLONDIN « *Gestion du Personnel* » les éditions d'organisation, (*collection gestion*), Paris 1986.
5. Michelle Mingasson, « *Le Guide du E-Learning l'Organisation Apprenante* ». Editions d'organisation parution 2002.
6. PFEIFFER Laeticia, « *la formation professionnelle à l'ère du digitale* », édition DUNOD, paris, juin 2015.
7. Philippe LORINO dans son ouvrage méthode et pratique de la performance 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, 1997, 2001, 2003.
8. TAEIB Jean Pierre, « *Valoriser la performance RH* », collection : ressources humaines, édition DUNOD. Parution novembre 2016.

## ✚ Articles

1. JEAN CLENET: la production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines. 2007
2. Larose Noria « *Les 10 tendances du digital Learning à ne pas manquer en 2018* », Article apparu le L 13/04/ 2018
3. Séverine GOTTRAND et Vanessa QUEANT : « *Le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines* » dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre LOUART, Stratégie Ressources Humaines, parution 2003.

## ✚ Mémoires

1. BEKRAR Marwa « *Protection de la vie privée à base d'agents dans un système d'e-Learning* », diplôme d'Ingénieur d'Etat en Informatique, ECOLE nationale supérieur d'informatique 2014.
2. BELBACHIR Farah, « *le e- Learning comme méthode d'apprentissage* », mémoire de master académique, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2015.
3. BELGHENAMI Wassila Nadjjet, « *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », magistère en management, université d'Oran 2013.
4. BENMERZOUGA OUAHIDA, « *le rôle du e-Learning dans le développement des compétences en entreprise* », Magister en Sciences de Gestion ,2006.
5. MAGENDIE - RIONDET Tiphaine, « *l'effet de la mise en place des formations mixtes sur la formation traditionnelle* », master 2 PRO FOAD, université De ROUEN, 2014.

6. Maria Délia Dragomir, « *La relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle : l'effet modérateur du roulement du personnel* », en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, université de Montréal, 2010.
7. Pierre LOUART, *Stratégie Ressources Humaines*. Université de Lille, 2003.
8. Walid Kassem, Ahmed Mounajed, Nadia Saadoun « *Projet du module : Management et NTIC* », Université de paris II, 2004.

## Webographie

1. [www.accenture.com](http://www.accenture.com).
2. [www.alphalives.com](http://www.alphalives.com).
3. [www.cultivezvostalents.fr](http://www.cultivezvostalents.fr).
4. <http://www.crefige.dauphine.fr>.
5. <http://www.economiematin.fr>.
6. [www.elearning-news.fr/2017/04/18](http://www.elearning-news.fr/2017/04/18).
7. [www.etudionsaletranger.fr](http://www.etudionsaletranger.fr).
8. [www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com).
9. [www.formateurduweb.fr](http://www.formateurduweb.fr).
10. <http://go.cegid.com>.
11. [www.lca-performances.com](http://www.lca-performances.com).
12. [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com).
13. <http://rh.sia-partners.com>.
14. <http://shortways.com/fr>.
15. <https://solutions.lesechos.fr>.
16. [www.tunisiancloud.com/2018/08/01](http://www.tunisiancloud.com/2018/08/01).
17. [www.tissot-formation.fr](http://www.tissot-formation.fr).
18. <https://thinkovery.com>.
19. [www.unow.fr](http://www.unow.fr).



## Formulaire d'évaluation à chaud

<b>Nom :</b>		<b>Intitulé de la formation</b>	
<b>Prénom :</b>			
<b>Matricule :</b>		<b>Organisme Formateur</b>	
<b>Département :</b>		<b>Nom du formateur</b>	
<b>Signature :</b>		<b>Date :</b>	

Veillez souligner votre choix en cochant la colonne en question correspondante

<b>Contenu</b>	
1	Le contenu du cours a été présenté dans un style clair et compréhensible
2	Le contenu du cours correspondait à mon poste, mes responsabilités et à mes besoins
3	Des exemples et chances ont été données pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail.
4	Le contenu du cours a répondu aux objectifs escomptés
5	La durée du cours concordait avec les objectifs assignés et les besoins du groupe.
<b>Instructeur</b>	
6	L'instructeur était bien préparé
7	Présentation efficace
8	L'instructeur donnait des instructions claires pour l'ensemble des exercices et activités
9	L'instructeur écoutait et répondait à toutes les questions
10	L'instructeur encourageait les discussions avec les autres participants afin de permettre l'échange d'expériences et d'idées
11	L'instructeur utilisait le matériel de façon appropriée de sorte que le cours était fluide et agréable
<b>Support</b>	
12	Le support du cours était facile à suivre
13	Le support du cours était suffisant et détaillé
<b>Administration</b>	
14	La salle de formation était bien équipée et servait les objectifs du cours
15	Le lieu du cours était accessible
16	L'administration pré-cours était bien prise en charge
Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration du cours?	

# Annexe 02

De ▾ Djezy.Academy@DJEZZY.DZ

Bonjour à tous ;

En continuité à votre Programme Blended Learning nous avons le plaisir de vous inviter à participer à la deuxième étape du programme « **Maîtriser les incontournables de la vente** », cette dernière sera assurée par Dale Carnegie.

**Cette formation vous permettra de :**

- Mise en pratique des acquis durant les sessions en ligne
- Mis en situation et travail de groupe
- Renforcement des connaissances

**Merci de noter que vous êtes programmés à cette formation comme suit :**

- Date : du 24 au 25 Juillet 2018.
- Heure : 09h00 à 17h00.
- Lieu : Centre de formation Djezy BMR
- Fournisseur : Dale Carnegie

**Afin de garantir une réussite de la formation, veuillez noter ce qui suit :**

- L'employé doit impérativement assister à la durée totale de la formation.
- Aucune permutation, changement ou reprogrammation ne sera apporté à la liste déjà validée par votre hiérarchie.

Cordialement.



# Annexe 01



## Formulaire d'évaluation à chaud

Nom :		Intitulé de la formation	
Prénom :		Organisme Formateur	
Matricule :		Nom du formateur	
Département :		Date :	
Signature :			

Veuillez souligner votre choix en cochant la colonne en question correspondante	Approuvé fortement	Approuvé	Moyennement	Désapprouvé	Désapprouvé fortement
---	-----------------------	----------	-------------	-------------	--------------------------

<b>Contenu</b>					
1	Le contenu du cours a été présenté dans un style clair et compréhensible				
2	Le contenu du cours correspondait à mon poste, mes responsabilités et à mes besoins				
3	Des exemples et chances ont été données pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail.				
4	Le contenu du cours a répondu aux objectifs escomptés				
5	La durée du cours concordait avec les objectifs assignés et les besoins du groupe.				
<b>Instructeur</b>					
6	L'instructeur était bien préparé				
7	Présentation efficace				
8	L'instructeur donnait des instructions claires pour l'ensemble des exercices et activités				
9	L'instructeur écoutait et répondait à toutes les questions				
10	L'instructeur encourageait les discussions avec les autres participants afin de permettre l'échange d'expériences et d'idées				
11	L'instructeur utilisait le matériel de façon appropriée de sorte que le cours était fluide et agréable				
<b>Support</b>					
12	Le support du cours était facile à suivre				
13	Le support du cours était suffisant et détaillé				
<b>Administration</b>					
14	La salle de formation était bien équipée et servait les objectifs du cours				
15	Le lieu du cours était accessible				
16	L'administration pré-cours était bien prise en charge				
Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration du cours?					



## Fiche d'engagement



**Intitulé de la formation** .....

**Date**.....

**Nom**.....

**Prénom**.....

**Département :** .....

**Fonction**.....

Sur la base des principaux apprentissages tirés de ce programme, je cite ici les trois priorités suivantes sur lesquelles je m'engage à mettre l'accent sur mon développement futur dans les prochains 03 à 06 mois :

1-

2-

3-

L'impact des axes de développement mentionnés ci-dessus sur ma performance au travail est le suivant :

**Impact de la priorité N°1 :**

- .....

- .....

**Impact de la priorité N°2 :**

- .....

- .....

**Impact de la priorité N°3 :**

- .....

- .....

## Table des matières

Remerciements .....	I
Dédicaces .....	II
Liste des abréviations .....	III
Listes des tableaux et figures .....	IV
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : fondements théoriques de la formation digitale dans l'entreprise</b>	
Introduction du chapitre .....	04
Section1 : Notion sur la formation .....	05
1. Définition de la formation .....	05
2. Evolution de la formation.....	06
Section 2 : La place de la formation dans l'entreprise .....	08
1. L'importance de la formation dans l'entreprise .....	08
1.2 Elaboration d'un plan de formation .....	08
1.2.1 Définition du besoin .....	09
1.2.1.1 les besoins personnels .....	09
1.2.1.2 les besoins individuelles .....	09
1.2.1.3 les besoins collectifs.....	09
1.2.2 Le plan de formation .....	10
1.2. Les étapes de la construction du plan de formation de l'entreprise .....	11
1.2.4 - Les avantages d'un plan de formation pour l'entreprise .....	12
Section3 : Le passage de la formation traditionnelle a la formation digitale .....	13
1. La modernisation de la formation digitale .....	13
2. Définition du digital .....	15
3. Définition du Digital Learning .....	15
3.1 La formation présentielle.....	16
3.1.1 Les avantages d'une formation présentielle .....	17
3.2 Le e –Learning .....	17
3.2.1 Les activités en mode synchrone ou asynchrone .....	19
3.2.2 Les avantages de E-Learning .....	20
3.3 Le blended Learning .....	20
3.3.1 Avantages du blended Learning .....	21
3.4 Le MOOC .....	22
3.4.1 Avantages du MOOC .....	23
3.5 COOC .....	23
3.6 SPOC .....	23
3.7 Serious games .....	23
3.8 Le webinar.....	24
3.9 Micro Learning .....	24
3.9.1 Les points essentiels du micro-apprentissage.....	24
3.10 Le mobile Learning Ou le m-Learning.....	25
3.11 Social Learning .....	25
3.12 Rapids Learning .....	25
3.13 La classe virtuelle.....	25
4. les enjeux de la formation digitale .....	26
Conclusion du chapitre .....	27

## **Chapitre 2: La formation digitale comme levier de performance dans l'entreprise**

Introduction du chapitre .....	28
Section1 : Notion sur la performance dans l'entreprise .....	29
1. Définition de la performance.....	29
2. La notion de performance globale.....	32
3. Les déterminants de la performance globale .....	34
3.1 La performance organisationnelle.....	34
3.2 La performance stratégique et concurrentielle .....	34
3.3 La performance humaine .....	35
4. Une vision multicritère de la performance .....	36
5. La mesure de la performance.....	37
Section 2 : les leviers de performance dans l'entreprise .....	39
1. Les différents leviers de performance .....	39
1.1. La compétence .....	39
1.2La rémunération .....	40
1.3 La communication (interne et externe) et l'information .....	41
1.4 La motivation .....	41
2. La formation, vecteur de performance .....	42
3. Les objectifs de la formation en termes de performance dans l'entreprise .....	42
4. Des formations individualisées pour une meilleure performance .....	43
Section 3 :l'apport du digitale Learning a l'entreprise.....	45
1. Le processus de digitalisation de la formation .....	45
2. La valeur ajoutée du digital Learning au sein d'une entreprise.....	47
2.1 La raison d'être de la formation digitale .....	47
2.2 La sensibilisation de tous les acteurs .....	48
Conclusion du chapitre .....	49

## **Chapitre 3 : La formation digitale au service de la performance globale d'entreprise, cas de DJEZZY Academy Bir Mourad Rais**

Introduction du chapitre .....	50
Section 01 : Historique et présentation de l'entreprise Djezzy .....	51
1. Historique général .....	51
1.1 Présentation de Djezzy .....	51
1.2 La structure de L'entreprise Djezzy .....	53
1.2.1 Organigramme Général de Djezzy.....	53
2. Présentation de la structure de Djezzy .....	55
2.1 : Présentation du département RH .....	57
2.2 Structure du département Human Ressources.....	58
Section 02 : la formation au sein de DJEZZY .....	62
1. La politique de formation de l'entreprise.....	62
2. Les types de formation .....	62
2.1 la formation interne .....	62
2.2 le e-learning .....	63
2.3 la formation externe .....	63
2.4 la démultiplication.....	63
2.4.1 la démultiplication partielle.....	63
2.4.2 la démultiplication totale.....	63
2.5 éducation à la programme .....	63
3. La procédure formation .....	63
3.1 la validation du budget .....	63

3.2 la récolte des besoins .....	63
3.3 planning et l'envoi de l'invitation .....	64
4. L'évaluation de la formation .....	64
4.1 l'évaluation à chaud .....	64
4.2 l'évaluation à froid .....	64
Section 03 : étude de cas du projet « Customer Focus Program » .....	65
1 Centre de Services (Shops) .....	65
1.1 Credit et Retention .....	65
2. Customer Care .....	66
2.1 Call center grand public .....	66
2.2 Call center corporate et VIP .....	66
2.3 Helpdesk.....	66
2.4 Call center loyalty .....	66
2. 5 Back-office .....	66
3. Loyalty operations .....	66
4. Support, Reporting et Analyse .....	66
4.1 Technical support .....	66
4.2 Information et internet .....	67
4.3 Qualité assurance et audit .....	67
4.4 voie team .....	67
4.5 Relation support .....	67
5. Le Programme “Blended learning shops” .....	67
5.1 Définition du blended Learning .....	67
5.2 Objectif du projet .....	68
5.3 Les étapes du projet blended Learning stops .....	68
5.3.1 maîtrise des fondamentaux (cours e-learning) .....	68
5.3.1.1 présentation/description du cours e –Learning.....	68
5.3.1.2 objectifs du cour .....	71
5.3.2 mise en pratique des acquis (formation en salle) .....	72
5.4 diagnostique du programme Blended Learning shops .....	73
5.4.1 L'évaluation à chaud de la formation .....	73
5.4.1.1 les objectifs de l'évaluation .....	73
5.4.1.2 Analyse de l'évaluation à chaud .....	73
5.4.2 L'évaluation à froid de la formation .....	89
5.4.2.1 analyses de l'évaluation qualité des employés .....	89
5.4.2.2 analyses de l'évaluation quantité des employés .....	90
Conclusion du chapitre .....	93
Recommandations .....	94
Conclusion générale .....	95
Terminologies	
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	

## Résumé

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique de management parmi ces pratiques la formation, qui a connu un essor remarquable au cours de ces dernières années avec l'évolution technologique ainsi que l'introduction de la digitale.

Souvent appelé « digitale Learning » ou formation digitale, cette dernière se traduit par de nouvelles façon d'apprendre en exploitant les nouveaux outils digitaux.

La formation digitale est considérée comme étant l'un des leviers de la performance globale de l'entreprise de par son apport qualitatif et quantitatif à l'entreprise.

L'objectif de notre travail est de vérifier si réellement au sein de DJEZZY la digitalisation de l'action de formation au profit des conseillers centre d'appel, contribue à l'atteinte de leurs objectifs qualitatifs, et par la même occasion, à la performance globale de l'entreprise ?

D'après les résultats obtenus, une évaluation qualitatif jugé plus qu'appréciable nous a permis d'affirmer l'atteinte des objectifs qualitatifs des conseillers centre d'appels, ainsi qu'une performance globale meilleure jugée sur la base de l'amélioration des performances individuelles et l'augmentation des ventes.

**Mots clés:** formation digital, e-learning, blended learning, presentiel, performance.

## Abstract

The management of human resources is a set of management practices among these training practices, which has experienced remarkable growth in recent years with technological developments and the introduction of digital.

Often called "digital learning" or digital training, the latter is translated by new ways of learning by exploiting new digital tools.

Digital training is considered as one of the levers of the overall performance of the company by its qualitative and quantitative contribution to the company.

The objective of our work is to verify if really within DJEZZY the digitization of the training action for the call center consultants, contributes to the achievement of their qualitative objectives, and at the same time, to the overall performance of the company?

Based on the results obtained, a qualitative assessment judged to be more than satisfactory allowed us to affirm the achievement of the qualitative objectives of the Call Center Advisors, as well as a better overall performance judged on the basis of the improvement in individual performance and increased sales.

**Keys words:** digital learning, e-learning, blended learning, presentiel, performance.