



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI -
OUZOU FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES DES SCIENCES DE GESTION ET
DES SCIENCES COMMERCIALES



Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion Option : gestion des ressources humaines

Thème

Le E-learning au service de la GRH

Cas de la CNEP-Banque

Réalisé par :

Mr. BEZZI Mahrez

M^{elle}. CHARIF Nabila

Dirigé par :

Mr. MEZIAINI Yacine

Devant le jury composé de :

Président : Mr. KEHRI Samir, MAA, UMMTO

Examineur : Mr. ZERKHEFFAOUI Lyes, MCB, UMMTO

Rapporteur : Mr. MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO

Remerciements

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

Nous tenons aussi à remercier Mr MAZIANI Yacine notre encadrant pour ses conseils et orientations, nous le remercions aussi pour sa disponibilité ;

Nous remercions aussi tous le personnel de de la CNEP-Banque direction du réseau Tizi-Ouzou, particulièrement à tous les employés du service personnel pour leur accueil ;

Nos vifs remerciements vont aussi à Mr REZGUI notre encadrant au sein de la CNEP-Banque son encadrement, son aide précieuse et les conseils qu'il nous a prodigués ont beaucoup facilité notre travail.

Et aussi on tient à remercier M^{me} HAMEG pour sa disponibilité et pour son aide pratique et son soutien moral et ses encouragements ;

Nous remercions les membres de jury pour leurs disponibilités à lire ce mémoire ;

Et enfin, nous remercions nos familles, nos amis et toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste 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,*

*À ma **chère Mère,***

*À mon **cher Père,***

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

Que Dieu les gardes et les protèges.

À mes chères sœurs

Ainsi qu'à leurs maris et leurs enfants.

À mes chers frères :

SOFIANE, ZIAD & YAMAN.

*À ma binôme **NABILA.***

*Aux mémoires de **HAMZA & AREZKI.***

MAHREZ

Dédicaces

A la mémoire de mon cher père qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études. Puisse dieu le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.

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 celle qui m'a guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, à ma chère mère ;

A mes chères frères Fatah et Hafid mes piliers dans la vie, pour leurs encouragement et leur soutien durant toute ma vie ;

A mes chères sœurs Fariza et Nissa pour leurs encouragement permanents, et leur soutiens morales ;

A ma belle-sœur Nora, mes nièces et neveux, à mes copines Souad Dyhia et Noria qui ont toujours été là pour moi ;

A mon binôme Mahrez avec qui J'ai partagé les moments les plus pénibles de cette expérience ;

A mes camarades de master GRH.

Que ce travail soit l'accomplissement de vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infaillible. Merci d'être la toujours pour moi.

Nabila

- **GRH : Gestion des ressources humaines**
- **FRH : Fonction ressources humaines**
- **DRH : Directeur des ressources humaines**
- **GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**
- **CV : Curriculum vitae**
- **CD : Disque compact**
- **DVD : Digital Versatile Disc**
- **TIC : Technologies de l'information et de la communication**
- **NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication**
- **CRM : Gestion de la relation client**
- **MOOC : Massive Open Online Course**
- **COOC : Corporate Open Online Course**
- **SPOC : Small Privat Online Course**
- **QCM : Questionnaire à choix multiples**
- **LMS : Learning Management System**
- **CNEP : Caisse Nationale d'épargne et de prévoyance Banque**
- **CSDCA : Caisse de solidarité des départements et des Communes d'Algérie**
- **SPA : Société par Actions**
- **PTT : Actuellement Algérie Poste**
- **CEBA : Centre d'études bancaires appliquées.**
- **DG : Direction générale.**
- **ITB : Institut Technique Bancaire**
- **SIBF : Société Interbancaire de Formation**

Liste des tableaux, des figures et des schémas

I. Tableaux

Tableau N° 01 : L'évolution de la GRH.....	10
Tableau N° 02 : Les différentes étapes de la gestion des carrières.....	15
Tableau N° 03 : processus du recrutement.....	18
Tableau N° 04 : Les objectifs de la communication selon DEUTSH.J.J.....	29
Tableau N° 05 : Les outils et objectifs de la GPEC.....	32
Tableau N° 06 : comparaison de la formation traditionnelle et de l'e- Learning	61
Tableau N° 07 : répartition de l'échantillon par genre.....	89
Tableau N° 09 : répétition du l'échantillon selon la situation familiale.....	90
Tableau N° 08 : répartition de l'échantillon selon l'âge	91
Tableau N° 10 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	92
Tableau N° 11 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	93
Tableau N°12 : répartition de l'échantillon selon la nature du contrat du travail.....	94
Tableau N°13 : la répartition selon la catégorie socio-professionnelle (CSP).....	95
Tableau N°14 : le taux de la formation des salariés au sein de la CNEP-Banque.....	96
Tableau N°15 : Le type de la formation suivi par les employés de la CNEP-Banque.....	97
Tableau N°16 : le taux d'utilisation de e-learning comme méthode de formation.....	98
Tableau N°17 : l'efficacité du e-learning selon notre échantillon.....	100
Tableau N°18 : les avis sur Les considérations accordées au e-learning.....	102
Tableau N°19 : l'accessibilité du e-learning.....	103
Tableau N°20 : le remplacement de la formation en présentiel par le e-learning	104
Tableau N°21 : L'estimation du e-learning en Algérie.....	105

II. Figures

Figure N° 01 : la démarche stratégique de la GPEC.....	31
Figure N° 02 : Les 4 niveaux de l'évaluation de la formation.....	37
Figure N° 03 : L'évolution des méthodes digitales.....	52
Figure N° 04 : Les modalités du digitale Learning.....	55
Figure N° 05 : Du jeu vidéo au Serious Games.....	67
Figure n° 06 : Répartition de l'échantillon par genre.....	89
Figure N°07 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	90
Figure N° 08 : Répétition du l'échantillon selon la situation familiale.....	91
Figure N°09 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	92
Figure N° 10 : Réparations de l'échantillon selon leur expérience.....	93
Figure N°11 : Répartition de l'échantillon selon la nature du contrat du travail.....	94
Figure N°12 : La répartition selon la catégorie socio-professionnelle.....	95
Figure N°13 : Le taux de la formation des salariés au sein de la CNEP-Banque.....	96
Figure N°14 : Le type de la formation suivi par les employés de la CNEP-Banque	97
Figure N°15 : Le taux d'utilisation de e-learning comme méthode de formation.....	98
Figure N°16 : L'efficacité du e-learning selon notre échantillon.....	100
Figure N°17 : Les avis sur Les considérations accordées au e-learning.....	102
Figure N°18 : L'accessibilité du e-learning.....	103
Figure N°19 : Le remplacement de la formation en présentiel par le e-learning.....	104
Figure N°20 : L'estimation du e-learning en Algérie.....	105

III. Schémas

Schéma N° 01 : L'organigramme de la CNEP banque.....	79
Schéma N° 02 : L'organigramme de la direction de réseau	82
Schéma N° 03 : L'organigramme de département des moyens généraux	85

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre I : Généralités sur la GRH

Introduction.....	4
Section 01 : Définition, évolution et objectifs de la GRH.....	5
Section 02 : Les activités de base de la gestion des ressources humaines.....	14
Conclusion	48

Chapitre II : Le e-learning et sa valeur ajoutée

Introduction.....	49
Section 01 : Le passage de la formation traditionnel au digitale Learning.....	50
Section 2 : L'apport du E-Learning à l'entreprise.....	68
Conclusion.....	73

Chapitre III : Le e-learning au service de la GRH cas de la CNEP-Banque

Introduction.....	74
Section 01 : présentation de l'entreprise	75
Section 2 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.....	88
Conclusion	106

Conclusion générale	107
---------------------------	-----

Bibliographie

Annexe

Table des matières

Introduction générale

Les pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la rémunération, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'audit social, la communication et la formation constituent l'un des leviers stratégiques important dont disposent les dirigeants pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs et améliorer la performance de leurs entreprises. En effet la GRH est souvent présentée comme une succession d'activités spécifiques qui ont évolué au fil du temps, liées aux obligations de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise 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 technicités, de management, et de transition vers l'ère du digital. Nous assistons quotidiennement à des nouveaux outils des pratiques de la GRH qui doivent être abordés par l'entreprise pour évoluer et être apte à répondre aux changements de demain. Parmi ces pratiques de la GRH qui subit des changements nous nous intéressons à la formation car elle permet à l'entreprise d'anticiper les avancées technologiques et rester compétitive auprès de ses concurrents.

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.

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. Le besoin d'apprentissage permanent dans ce monde qui évolue de façon exponentielle, ce manque de temps qui empêche les professionnels d'acquérir de nouvelles compétences, rajoutant à cela, le facteur de la distance qui est un obstacle pour certains d'entre nous sont des raisons pour lesquels nous devons changer notre modèle d'apprentissage. Le numérique nous offre de nombreuses opportunités pour à la fois réduire les coûts liés à la formation ainsi que la qualité de cette dernière. Avec l'ère du numérique, de nouveaux mots apparaissent suite à cela, tel que le E-Learning.

Nous sommes passé de l'apprentissage passif à l'apprentissage actif ou basé sur le cerveau grâce au digital et notamment des plateformes E-Learning, qui nous offre la possibilité d'apprendre et de collaborer avec des personnes qui vivent loin de nous, partagent les mêmes intérêts que nous, afin de progresser ensemble.

Dans un contexte qui se veut, par effet naturel et évolutif digital, la direction des ressources humaines 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'implication du E-Learning dans le plan de formation, et sa valeur ajoutée sur la performance globale de la CNEP-Banque (*direction de réseaux wilayas Tizi ousou*).

Choix du thème

Notre s'est porté sur ce thème d'actualité, afin d'élargir nos connaissances et 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 leurs applications et leurs contributions à la performance de cette entreprise.

Objectifs de recherches

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 gestion ressources humaines sur ce sujet qui reste d'actualité. Sur le plan pratique, confronter les concepts et les acquis théorique à la réalité du terrain de l'entreprise algérienne cas CNEP-Banque.

Problématique

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

- **Quel est le niveau d'intégration du E-Learning dans le palan de formation de la CNEP-Banque ?**

De cette problématique générale découlent les sous questions suivantes :

- Quel est l'apport du E-Learning à l'entreprise ?
- Quelle est la raison d'être du E-Learning ?

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 les activités de base de la GRH et sur la valeur ajoutée du E-Learning.

La deuxième partie est l'enquête faite au niveau de la direction réseau de la CNEP-Banque et le questionnaire distribué aux directeurs d'agences et les agents de service client.

Ainsi que l'exploitation de la documentation interne de l'entreprise en relation avec la formation et la digitalisation des ressources humaines.

Structure du mémoire

Notre travail sera divisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre qui sera consacré aux généralités sur la GRH, à travers sa définition et son historique, ses objectifs et ses pratiques.
 - Le deuxième chapitre sera consacré en premier lieu, au passage de la formation traditionnelle à la formation digitale puis à l'apport du E-Learning à l'entreprise.
- Et Le troisième chapitre, sera consacré au service du E-Learning au profit de la GRH et sa considération à ce nouveau mode de formation.

D'une part, à travers le recueil d'informations par le biais d'un questionnaire, auprès de l'échantillon étudié, d'autre part, les informations ainsi obtenus de l'enquête, seront analysées par la construction de tableaux et représentation, à l'aide de logiciel Excel.

Enfin, l'analyse de ces tableaux et représentations permettras de répondre à la problématique de notre travail de recherche.

Chapitre I :

Généralités sur la GRH.

Introduction

La gestion des ressources humaines regroupe un ensemble de fonctionnalités et de mesures visant à optimiser, motiver et développer les ressources en personnel pour une plus grande efficacité, au bénéfice de la productivité d'une organisation.

Cette gestion se pratique dans divers métiers relatifs à la présence du collaborateur dans l'entreprise tels que la gestion des carrières, le recrutement, la rémunération, la communication interne, l'audit social, la GPEC, la formation, etc.

Ce chapitre sera consacré à la fonction ressource humaine. Nous aborderons en premier lieu la définition, rôle et objectif, puis nous nous concentrerons sur les activités fondamentales de la fonction RH.

Section 01 : Définition, évolution et objectifs de la gestion des ressources humaines

Dans cette première section nous allons commencer par la présentation des définitions, évolution et objectifs de la GRH.

1.1 Définition de la GRH

La GRH est une « *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* »¹

Puis « *La gestion des ressources humaines, c'est une gestion, une gestion particulière puis qu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autre* »².

En suit La GRH se définit comme étant « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité* ». ³

BARNABE.C. quant à lui, définit la GRH comme étant « *un système qui planifie, coordonne et contrôle un réseau interdépendant de processus spécifique qui forment avec ses intrant et ses extrants un système ouvert grâce à un environnement dynamique* ». ⁴

A travers ces différentes définitions nous pouvons dire que la GRH est un système qui contient différentes activités. Une gestion efficace de celle-ci permet à l'organisation d'avoir une ressource humaine pertinente. Cette gestion s'inscrit lors de l'élaboration d'un plan stratégique d'une organisation quelconque, qui définit les moyens (notamment humain) et les ressources utilisées afin d'atteindre des objectifs préalablement tracés.

¹ BRABET, Repenser la Gestion des Ressources Humaines, éd Economico, paris, 1993, p 43.

² THEVENET.M. ET autre, fonction politique, métier, outils des RH, éd Pearson, paris, France, 2002, p03

³CADIN.L, GUERIN.F et PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3eme éd, DUNOD, France, 2007, p 5.

⁴ ACHOUCH.M. KABYL.K et MANADI. F, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Uni A/MIRA Bejaia, 2009/2010, p 5.

1.2. Evolution de la GRH

La fonction Ressources Humaines (RH) a connue d'importantes mutations, elle est passée d'une fonction personnel a une fonction ressources humaines, elle est passé d'un contexte purement administratif a un rôle qu'on peut qualifier aujourd'hui de stratégique. Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée. En effet cette évolution peut être représentée en quatre phases essentielles à savoir la période allant jusqu'à la seconde guerre mondiale « un rôle essentiellement administratif », la période allant de 1945 jusqu'à 1980, et la période allant de 1980 Jusqu'à 2000.

1.2.1. La période allant Jusqu'à la seconde guerre Mondiale : un rôle essentiellement administratif

C'est Durant cette période qu'apparait le service personnel notamment, dans les grandes entreprises de production tel que les usines Schneider⁵ du Creusot (1874), les Houillères de Béthune⁶ (1880), Schneider (1858), et aussi dans le secteur bancaire tel que le Crédit Lyonnais (1879), les groupes automobiles (Renault)⁷.

Cette période correspondait à l'avènement de la révolution industrielle⁸ et c'est ainsi que les premières traces qui structurent la vie salariale des travailleurs apparaissent. Cette organisation impose la division du travail et son contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise⁹. en effet cette période économique est caractérisée par de nombreux évènements phare tel que les exemples suivant :

- **Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail :**

Selon la Cour de cassation est une "convention par laquelle une personne physique, le salarié, s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne physique ou morale, l'employeur, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération.

⁵ Schneider : Schneider Electric (SE) est une société multinationale française créée en 1836 sous le nom de Schneider et C^{ie} avant d'être rebaptisée Schneider Electric en mai 1999. Elle est spécialiste et leader mondial des solutions numériques d'énergie et des automatisations pour l'efficacité énergétique et la durabilité

⁶ Béthune : La Compagnie des mines de Béthune est une compagnie minière qui a exploité la houille à Bully-les-Mines, Vermelles, Loos-en-Gohelle, Mazingarbe, Auchy-les-Mines, Annequin, Sains-en-Gohelle et Grenay, dans le Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais. Elle est parfois dénommée Compagnie de Grenay, en raison du nom de sa concession.

⁷ Renault : Le groupe Renault est un constructeur automobile français.

⁸ La révolution industrielle : est le passage d'une économie fondée traditionnellement sur l'agriculture à une économie reposant sur la production mécanisée à grande échelle de biens manufacturés dans des entreprises.

⁹ PERETTI. J. M, gestion des ressources humaines, 12eme éd, Vuibert, Paris, 2010, p 7

- **Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève :**

Le droit de grève est un droit niveau constitutionnel en France. Il autorise l'arrêt collectif, total et concerté du travail pour demander des revendications.

- **En 1910 apparaît le code du travail :**

Le Code du travail recense l'ensemble des dispositions constituant la réglementation du travail (lois et décrets) dans un même recueil

- **En 1919 le régime des conventions collectives :**

Une convention collective de travail est, selon les pays, un texte venant en complément du droit du travail en vigueur en niveau national, définissant les statuts des travailleurs d'une entreprise

- **20 juin 1936 : loi sur les congés payés :**

Tout salarié a droit chaque année à un congé payé à la charge de l'employeur. Chaque mois de travail effectif ouvre droit à un congé de 2,5 jours ouvrables. Pendant les congés, l'employeur verse au salarié une indemnité de congés payés.

- **Loi de 1936 : semaine des 40 heures :**

La semaine de 40 heures fait référence en France à une loi votée sous le gouvernement du Front populaire en 1936. Le président du Conseil, Léon Blum, fait alors passer le nombre d'heures de travail par semaine de 48 à 40 heures sans diminution de salaire.

- **Loi de 1936 : sur les conventions collectives :**

La convention collective est un accord écrit conclu entre un employeur (ou un groupement d'employeurs) et une (ou plusieurs) organisations syndicales représentatives des salariés. Elle complète ou adapte la législation du travail par des dispositions propres à un champ d'application donné.

- **Peugeot¹⁰ crée en 1936 la direction du personnel et des relations syndicales. Durant cette période les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme.**

(Ex : Schneider au Creusot) les premières activités du service du personnel sont :

¹⁰ Peugeot est un constructeur automobile français filial du groupe Stellantis depuis 2021. Le logo est représenté avec un lion qui rugit. L'entreprise familiale qui précède l'actuelle entreprise Peugeot est fondée en 1810, lors de la transformation du moulin familial sis à Hérimoncourt en aciérie.

- Le recrutement ;
- L'affectation des personnes dans les ateliers ;
- Le contrôle du travail ;
- L'application du droit social ;
- La gestion des conflits et des relations avec les salariés ;
- La sélection et la fidélisation des meilleurs employés (salaire au rendement, promotions en fonction de l'ancienneté). Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation ;
- Centralisation du recrutement ;
- Harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

1.2.2. La période allant de 1945 jusqu'à 1980

Durant cette époque, le courant des relations humaines se développe ainsi que la fonction RH qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

À la tête de la fonction personnelle, on trouvait un chef du personnel dont la mission se limitait essentiellement à la gestion des rémunérations du personnel (salaires, charges sociales, heures supplémentaires, etc.) Le chef du personnel était généralement un juriste choisi en raison de ses compétences en droit social. La direction générale ne conserve que la gestion de la rémunération des cadres de haut niveau ; et On commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale.

- Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux, journée de 8 heures, création des congés payés et des 40 heures hebdo légales ;
- Création des comités d'hygiène et de sécurité ;
- Reconnaissance du droit syndical ;
- Le bilan Social devient obligatoire pour les entreprises importantes ...

1.2.3. La période allant de la fin 1980 jusqu'à 2000 « La professionnalisation de la fonction »

À partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, cela reflète la prise de conscience de l'importance d'une gestion des hommes et des compétences face aux évolutions technologiques, évolution démographique, Internationalisation de la production, mais surtout face à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle ce qui fait que cette fonction est devenue un facteur de compétitivité. Ce passage d'une fonction personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle.

Le service du personnel est dirigé par un directeur du personnel, le service ressources humaines il est dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH) qui fait en sorte :

- De favoriser l'efficacité de l'organisation du travail ;
- La valorisation du capital humain ;
- L'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise ;
- L'image de l'entreprise.
 - Des missions spécifiques d'après PERITTI J.M.¹¹
- Développer la motivation et l'implication des salariés ;
- L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés : Les salariés se sentent intégrés, s'ils ressentent qu'ils sont considérés comme partenaire notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute ;
- Favoriser le changement : Il s'agit là d'encourager les comportements qui sont nouveaux, qui sont efficaces et cela grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

1.2.4. La période allant de 2000 jusqu'à aujourd'hui « La digitalisation de la ressource humaine »

Longtemps cantonnée à des tâches strictement administratives, la fonction RH s'est transformée ces dernières années, prenant le pas sur l'évolution légale sociale et numérique. Une transformation toujours en cours, qui pousse les différents acteurs de secteur (DRH,

¹¹ PERETTI.J.M, est un théoricien français de l'organisation, professeur à l'ESSEC et à l'Université de Corse, consultant en gestion et auteur, connu pour ses travaux sur la gestion des ressources humaines.

assistant RH, DAF, expert-comptable, fournisseur de solution, etc.) à faire évoluer leurs modes de travail et leurs outils.

La digitalisation RH ou dématérialisation RH a d'abord affecté la gestion de la paie, mais à présent tous l'aspect du métier : gestion du personnel, suivi des congés, recrutement et campagnes d'entreprise, formation, suivi des temps... la liste est longue tant le champ d'action du métier est large, et en plein mutation.

La fonction RH devient un véritable soutien aux équipes opérationnelles, un référent pour les manager et un atout essentiel pour la direction d'ailleurs, les DRH siègent de plus en plus aux comités de direction des entreprises, preuve supplémentaire que la fonction RH est aujourd'hui au cœur de la stratégie de l'entreprise.¹²

Tableau N°1 : L'évolution de la GRH

Gestion du personnel	Gestion des ressources humaines	gestion stratégique des RH
		
Vision opérationnelle ▪ Paie. ▪ Application de la législation sociale. ▪ Sécurité matériel du salarié.	Vision tactique ▪ Décentralisation de la fonction. ▪ Emergence des notions de compétence. ▪ Conception des savoir RH ▪ Début de la GPEC.	Vision stratégique ▪ Contribution de la fonction à l'élaboration de la stratégie, notion de business Partner. ▪ Fonction centrée sur la personne, notion d'employabilité.
1900-1960	1970-1980	1990-2010

Source : BENCHEMAM.F. GALINDO.G, Mémentos LMD, Gestion des Ressources Humaines, 5èd, GUALINO, 2015, France, P22.

¹² L'évolution de la GRH www.wikiterritorial.com, consulté le 13/11/2021 à 12h30.

1.3. Les Objectifs de la GRH

La fonction RH vise à l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains ainsi présenter la GRH poursuit trois séries d'objectifs

1.3.1. Objectifs explicites¹³

La GRH vise en quatre objectifs explicites à savoir attirer, conserver, développer, et motiver et satisfaire :

1.3.1.1. Attirer : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétences ayant de l'expérience ;

1.3.1.2. Conserver : élaboration du programme de la relève la gestion des carrières => favoriser promotion interne ;

1.3.1.3. Développer : grâce à la formation (personnelle et professionnelle).

1.3.1.4. Motiver et satisfaire : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération, la communication ou le climat du travail et aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail.

- **Dans le cadre de la rémunération :** évaluation des performances, analyse des emplois, rémunération selon l'ordre de mérite ;
- **Dans le cadre du climat de travail :** favoriser la communication avec et entre les salariés ;
- **Et dans le cadre de la santé et la sécurité :** réduire les accidents de travail notamment grâce à la formation et à la prévention.
 - Accroître la productivité du travail ;
 - Faciliter l'accès à l'information ;
 - Assurer le respect des lois ; du cadre juridique ;
 - Améliorer la qualité de vie dans le milieu professionnel ;
 - Augmenter la motivation ;
 - Améliorer l'organisation en la rendant flexible ;
 - Inciter les salariés à s'approprier de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise
 - Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux ;

¹³ DAVID.A et autres, gestion des ressources humaines, 3ème éd de Boeck, Paris, 2011.

- Valoriser les compétences, et les Répertorier ;
- Recenser les compétences déjà existantes et inutilisées ;
- Favoriser l'adaptation des nouveaux à leur nouveau poste et des anciens à l'évolution de leur poste ;
- Augmenter la motivation ;
- Créer des passerelles entre les postes et entre les services.

1.3.2. Objectifs implicites ¹⁴

La gestion des ressources humaine vise en trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail ;
- Amélioration de la qualité de vie du travail ;
- Et assurer le respect du cadre juridique (respects des lois et conventions collectives).

La gestion des ressources humaines n'as pas pour seule finalité la poursuite des objectifs explicites énumérés précédemment. Des objectifs implicites sous-tendent en outre toute intervention dans ce domaine, dont l'atteindre se traduira, comme dans le premier cas, par des effets positifs à long terme pour l'organisation.

1.3.3. Les objectifs à long terme¹⁵

Les objectifs à long terme de la GRH peuvent être regroupés en trois objectifs qui sont comme suite : La survie, Le profit, La compétitivité.

1.3.3.1 La survie de l'entreprise

D'après le dictionnaire français. Internaute la définition du mot survie et comme suite.
« Survie est un terme désignant le fait de survivre, de prolonger l'existence »

La continuité de l'activité économique de l'entreprise pour une plus longue durée possible et la réalisation de ses objectifs principaux et d'être performante sur son secteur d'activité et d'avoir des avantages, des bénéfices, et le souhait de toute entreprise.

¹⁴ SHIMON.D, SABA.T, JACKSON.S, SCHULLER.R, la gestion des ressources humaines, enjeux et pratiques actuelles, 3eme éd, Paris, 2002, P 28.

¹⁵ MERCIER.E, SCHMID.G, gestion des ressources humaines, éd Pearson, 2004, P27.

1.3.3.2. Le profit

D'après le dictionnaire la rousse le terme profit désigne un : « gain réalisé sur une opération ou dans l'exercice d'une activité ». Il est synonyme d'un bénéfice, avantageux

1.3.3.3. La compétitivité

Caractère de ce qui est compétitif : définition par « internant » dictionnaire français c'est « ce qui est capable de supporter la concurrence avec d'autre »

Synonymes de concurrentiel, performance.

La notion de compétitivité s'entend comme la capacité à faire face à la concurrence et à occuper une position forte sur un marché, qu'il soit domestique ou extérieur. Dans ce cadre, la compétitivité peut concerner une entreprise, un secteur d'activité ou une économie nationale.

Un objectif à long terme est un objectif stratégique, il consiste à projeter dans le moyen et le long terme. Les besoins e ressources humaines d'une entreprise il doit permettre la prise de décision, selon une logique cohérente, l'adéquation entre la stratégie définie et les besoins humains.

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité en ce qui a trait aux organisations gouvernementales. Ces objectifs touchent leurs capacités de suivre ou de d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

Conclusion

Cette première section nous a permis de préciser le développement de la fonction ressources humaines et son évolution à travers les années, de la définir et enfin d'apporter ses objectifs principaux.

Section 02 : Les activités de base de la gestion des ressources humaines

La GRH contribue à la gestion de nombreux domaines d'activités intervenant durant la vie de l'entreprise et chacune de ses activités a son impact sur le bon fonctionnement de celle-ci, et parmi les activités les plus souvent rencontrées, nous trouvons la gestion des carrières, l'évaluation des compétences, le recrutement, la rémunération, la communication interne, l'audit social, la GPEC, la formation, etc.

2.1. La gestion des carrières

La gestion des carrières est un élément important de la gestion des ressources humaines et occupe une place essentielle dans chaque entreprise car elle interagit avec des aspects fondamentaux de la GRH comme le recrutement, le bilan de compétences, la formation, la communication, etc. Le concept gestion des carrières fait l'objet de plusieurs définitions :

2.1.1. Définition de la gestion des carrières

Pour GUERIN et WILS « *Suite d'expérience professionnelles qu'un individu accumule tout au long de sa vie de travail ; dans le but de progresser et de se développer* ». ¹⁶

Selon PERETTI.J.M « *la gestion des carrières est la suivie dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise* ».

Ou bien comme un « *Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions* ». ¹⁷

Lorsqu'on aborde la carrière, on retient une dimension objective et subjective, dont la première, présente l'évolution de carrière proposée par l'organisation, et le deuxième renvoi à une analyse à la satisfaction que le collaborateur pu avoir à la fin de sa carrière.

2.1.2. Le rôle de la gestion des carrières

La gestion des carrières a un rôle très pondérant pour :

2.1.2.1. Pour L'entreprise

Parce que ses décisions motivent les collaborateurs et les développent sur le plan personnel et professionnel et bien sûr cela va apparaître sur le développement de leurs résultats individuels ;

¹⁶ GUERIN.G et WILS.T, la gestion des carrières une typologie des pratiques, 1992, Montréal.

¹⁷ N'GAHANE.P. Dictionnaire de gestion. Edition. Armand colin, Paris, 1996 p 99.

2.1.2.2. Pour Le collaborateur

Ces décisions la lui permettent de développer sa carrière, d'avoir un décorum et une augmentation de salaire, occuper des responsabilités supérieures qui va lui offrir un prestige social, une valorisation, une reconnaissance sur le plan psychologique et tout cela le motive et l'améliore.

2.1.3. Les étapes de la gestion des carrières

La carrière professionnelle se découpe en plusieurs phases essentielles, selon les tranches d'âge qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°2 : Les différentes étapes de la gestion des carrières

23 - 27 ans	Premier choix et premier essai sur le marché de travail.
28 – 32 ans	Remise en question successives. Recherche d'autres chemins prometteurs. Changement ou intensification
33 – 37 ans	Engagement professionnel intense. Course occupationnelle. Besoin -désir de faire sa marque
38 – 42 ans	Mi- carrière. Réaménagement des illustrations. Remise en question plus profonde.
43 – 47 ans	Quête du fil. Conducteur de son histoire occupationnelle. Intériorité et conscience de son identité professionnelle
48 – 52 ans	Nouvelle modalité professionnelle. Plus grande préoccupation de soi et des autres. Désir de partager son expérience avec les plus jeunes.
53 – 57 ans	Vie professionnelle sereine. Recherche d'une sortie prometteuse.
58 – 62 ans	Bilan de sa vie professionnelle. Mise au point face au travail (majorité : insécurité, minorité : assurance). Réflexion sur les nouvelles possibilités de carrières Retraite - nouveau départ ou retraite arrêté
63 – 67 ans	Substitution de rendement par l'utilité personnelle et social. La retraite.

Source : résumé produit par MARTIN.G et DANIELLE.R, 1985.

2.2. L'évaluation de la compétence

Dans une démarche de motivation, l'évaluation est le levier central qui influence directement la performance individuelle et collective des employés. Il est donc nécessaire de mettre en place une méthode d'évaluation de la capacité du personnel à mener à bien la mission qui lui est confiée. Ce n'est donc qu'après une évaluation bien menée, avec des critères spécifiques, qu'il est possible de mesurer si les résultats obtenus par les acteurs concordent avec les objectifs fixés par le biais de ce service.

L'évaluation se fait annuellement par des entretiens qui sont programmés le dernier trimestre de l'année afin d'anticiper les attentes de chaque collaborateur, et pour bien mener une évaluation il faut se disposer d'outils adaptés et être bien renseigné, mais aussi des chaînes de Chapitre I La fonction Ressource Humaine 17 réussite et d'action à mener pour l'année prochaine. Par exemple faire le bilan des différents grands événements, progrès et objectifs qui ont marqué l'année, noter pour chacun les résultats obtenus et aussi les lacunes identifiées. Présenter les projets de demain afin de s'assurer si les collaborateurs y adhèrent.

Il est important d'évaluer le niveau de compétences professionnels atteints pour les collaborateurs en fonction de son métier, cette partie déterminante pour apprécier les besoins de formation professionnelle de l'employé, ensuite s'attacher à noter cette performance individuelle et collective, cela est important pour déterminer les promotions futures et hausse de salaire et aussi les conventions collectives peuvent prévoir des révisions automatiques de la rémunération en fonction de l'ancienneté. Enfin le comportement de l'employé dans l'entreprise, son intégration dans le service et son esprit d'équipe peuvent évoquer.

L'évaluation annuelle constitue aussi un outil efficace pour planifier les promotions internes, gérer les évolutions de carrière et organiser les revalorisations individuelles et collectives du salaire. L'évaluation doit donc s'inscrire dans le cadre d'une culture de feed-back collectif et permanent, essentiel à l'efficacité des nouvelles formes d'organisation et facteur de développement de la confiance interpersonnelle¹⁸

¹⁸ BARTONECHE-AL.M, l'essentiel de management, 2ème éd, Paris, 2005, 2008, P 340

2.2.1. Les méthodes d'évaluations selon le principe.**2.2.1.1. L'entretien d'évaluation**

Se déroule généralement en fin d'année. Il s'agit d'un entretien de face à face avec son responsable hiérarchique direct. Il dure entre 1 :30 à 4 :00H ; les thèmes abordés concernent : les échecs et les réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement l'élaboration d'un plan de formation. Il donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines (DRH)¹⁹.

2.2.1.2. L'assessment center

(Center d'évaluation) Permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des individus dans des situations données. Cette méthode est employée uniquement dans les grandes entreprises²⁰.

2.2.1.3. Le feed-back 360°

Consiste pour l'évalué à comparer l'évaluation de ses collaborateurs, ses pairs et son supérieur avec son auto évaluation. Cette méthode utilise un questionnaire de 40 à 120 questions, distribuées au maximum à une vingtaine de personnes. Outil d'évaluation des compétences qui permet surtout de mesurer comment le cadre est perçu par lui-même, sa hiérarchie, ses collègues et l'équipe qu'il encadre (d'où le terme 360°)

2.3. Le recrutement**2.3.1. Définition du recrutement**

*« Le recrutement comme un ensemble d'action d'entreprise par les organisations pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaire pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ».*²¹

Le Recruter est une décision stratégique de l'entreprise, qui permet d'alimenter l'organisation en quantités et en qualités en matière des RH.

« Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ SEKIOU.L, Gestion des ressources humaines, 2ème éd, éd Boeck université, canada, 2004, p227.

au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion des ressources humaines ».²²

2.3.2. Le processus du recrutement

Le processus de recrutement est représenté en cinq étapes, premièrement on a, la stratégie de recrutement puis la préparation du recrutement, recherche des candidats, sélection des candidats et enfin accueil et intégration.

Tableau N°3 : processus du recrutement

Etape1	Stratégie de Recrutement	Définir la stratégie de Recrutement
		Développer son attractivité
Etape2	Préparation de Recrutement	Expression de la demande
		Analyse de la demande
		Définition du poste et du profil
Etape 3	Recherche de Candidatures	Prospection interne
		Choix de la méthode de recherche
		Recherche des candidatures externes
Etape 4	Sélection des Candidats	Premier tri
		Entretien
		Tests éventuels

²² .CADIN.L, GUERIN.F, PIGEYRE.F, gestion des ressources humaines, Op.cit. p 289

Etape 5	Accueil et intégration	La décision
		La proposition
		L'accueille
		L'intégration

Source : PERITTI.J.M, la gestion des ressources humaines, 2009, p 78

2.3.2.1. La stratégie de recrutement

La stratégie de recrutement peut être définie comme un ensemble de décisions et d'actions permettant de choisir et de trouver un candidat pour pourvoir un poste vacant au sein d'une équipe.

2.3.2.1.1. Définir la stratégie de recrutement

L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

2.3.2.1.2. Devenir un employeur attractif

Cinq règles permettent de devenir un employeur attractif :

- Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité ;
- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise ;
- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts ;
- Définir et animer une relation amont (campus manager), définir ses cibles (écoles, lycées, centres de formation, universités et grandes écoles),
- Et imaginer les meilleurs moyens de contact, créer des événements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques RH stables et cohérentes²³.

2.3.2.2. La préparation du recrutement

2.3.2.2.1. L'expression de la demande

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

²³ PERITTI.J.M, Gestion des Ressources Humaines, 12^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2010, p206

La demande peut être un besoin supplémentaire ou bien une mutation, elle fait l'objet d'un examen hiérarchique.

2.3.2.2.2. L'analyse de la demande

La demande doit être vérifiée avant que les opérations de recrutement soient lancées.

2.3.2.2.2. La définition du poste et du référentiel de compétences²⁴

Pour que le recrutement soit réussi il faut qu'il y ait une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité sous forme d'un référentiel de compétences. Cette définition doit permettre de :

- Fixer les exigences en qualifications requises : niveau formation, expérience ;
- Fixer les qualités de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son Environnement ;
- Et une Présentation bref du poste aux candidats potentiels.

2.3.2.3. La recherche des candidats

Elle se fait en interne et en externe de l'entreprise²⁵

2.3.2.3.1. La prospection interne

En général, les postes vacants sont proposés en priorité aux collaborateurs de l'entreprise dans le cadre politique de mobilité interne, Dans le cadre politique de promotion interne.

L'expression recrutement interne et là pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise elle-même, il doit affronter les différentes étapes de la procédure de recrutement et probablement il doit passer les mêmes tests qu'un postulant externe²⁶

2.3.2.3.2. La recherche des candidatures externes

Ici il y a lieu de comparer les candidats internes aux candidats externes, afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail. Au souci

²⁴ Référentiel de compétences : il répertorie toutes les compétences d'une organisation. On parle souvent de référentiel des métiers et des compétences.

²⁵ PERITILJ.M, Gestion des Ressources Humaines, 12^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2010, p208

²⁶ Ibid. P208.

d'enrichir le potentiel interne par l'apport " d'un sang nouveau", et aussi dans le but de rajeunir la pyramide des âges. En générale on s'oriente vers le recrutement externe dans la mesure où y'à l'impossibilité de trouver à l'intérieur de l'entreprise le profil recherché. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

2.3.2.4. La sélection des candidats le tri des candidats

Lors de la réception des cv ou de dossier il est impératif de faire un tri des candidatures dans et d'éliminer les candidatures qui ne correspondent pas au besoin. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille de présélection.

Une présentation efficace et réussie est celle qui nous permet de recevoir n minimum de candidats lors d'entretien et de trouver parmi ceux-ci celui qui va être en adéquation avec le poste²⁷.

2.3.2.4.1. Le tri manuel des dossiers / CV

Cette méthode consiste à les trier à partir d'une liste de critères préétablie grâce à la définition du poste à pourvoir et à la définition du profil du candidat.

2.3.2.4.2. Le tri automatisé des dossiers /CV

L'entreprise a le choix de triés automatiquement les dossiers/cv reçu à l'aide d'un moteur de recherche grâce à des mots clé retenus à partir de la définition du poste à pourvoir et de la définition du profil du candidat recherché. Et aussi par la visite des profils sur les réseaux sociaux (LinkedIn²⁸, Via deo²⁹, twitter, etc.).

Le procédé en lui-même est très rapide et aussi cela nous permet d'avoir une idée générale du candidat avant de le rencontrer, ce pendant cela peut être une raison qui vas nous pousser à écarter une candidature qui nous semblait séduisante au premier abord.

²⁷ CADIN.L, GUERIN.F, PIGEYRE.F, Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997, pp 180,181.

²⁸ LinkedIn : c'est un réseau social professionnel en ligne créé en 2002 à Mountain View en Californie. L'entreprise est valorisée à 20 milliards de dollars en 2015. Le 13 juin 2016, Microsoft annonce le rachat du réseau social pour un montant de 26,2 milliards de dollars américains soit 23,4 milliards d'euros.

²⁹ Via deo : désormais appelé JDN Via deo est un réseau social professionnel français en ligne depuis 2004. Initialement appelé « Viaduc », il se positionne d'abord comme challenger de LinkedIn créé en 2003

2.3.2.4.3. Le questionnaire

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les éléments nécessaires sur le candidat en matière de compétence, de connaissance et aussi sur la personnalité de ce dernier, Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne » de pour prendre la décision. L'analyse du questionnaire et des cv permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien, c'est un outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

2.3.2.4.4. L'entretien

Le but de l'entretien est :

- De vérifier en quoi et comment les compétences du candidat sont à même de répondre au poste à pourvoir³⁰ ;
- Et de permettre aux candidats de s'exprimer pour donner le maximum d'informations sur leur parcours Professionnel et leur aspiration pour l'avenir.

2.3.2.4.5. Le test

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumise à des tests, afin de faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contres indicateurs pour le poste. On peut donc ces tests en trois catégories : ³¹

- Les tests d'intelligence ou d'efficience : Les autres tests utilisés sont les tests de dominos, de cartes à jouer, de raisonnement, des suites logiques etc.
- Les tests d'aptitudes physiques ou mentales ;
- Les tests de personnalité : Ces tests sont les plus utilisés lors d'un recrutement. Des questions fermées, à choix multiples portant sur des sujets divers. Ils permettent d'évaluer le comportement professionnel et déterminent les points forts et les points faibles des candidats ;
- Les tests d'aptitudes générales : l'aptitude verbale, l'aptitude numérique ;
- Et les assessment center.

³⁰ <https://fr.wikipedia.org>. Consulté le 16/11/2021 à 14.00 H

³¹ Les tests de recrutement lors un entretien embauche, www.compta-online.com, consulté le 21/11/ à 16.15H.

2.3.2.5. L'accueil, l'intégration et la période d'essai

Durant cette phase on vise à intégrer la nouvelle recrue au sein de l'organisation et s'assurer qu'elle détient les compétences et les aptitudes nécessaires afin de pouvoir accomplir la tâche qu'il lui a été confié.

Cette étape permet de faciliter son intégration et son évolution. Durant cette période d'essai on confie le nouvel employé un quelqu'un de plus expérimenté à qui pourra lui servir de mentor et l'encadrer à ses débuts au travail. Il faut aussi envisager formation si le besoin est pertinent.

2.3.3. Objectifs du recrutement

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants :

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l'analyse de besoins ;
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts ;
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous-qualifiés ou sur qualifiés ;
- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'entreprise. Le processus du recrutement nécessite en lui-même des étapes indispensables à sa réussite à savoir :
 - La détermination des besoins en main d'œuvre ;
 - Le choix des sources et des techniques de recrutement ;
 - Et l'évaluation de l'efficacité de la source de recrutement.

2.4. La rémunération**2.4.1. Définition de la rémunération**

La rémunération peut être définie comme suite « *En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.* ».³²

Ensuit « *La rémunération est définie comme étant l'ensemble des rétributions (récompenses) acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation*

³² Article 80 de la loi 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail

qui l'emploi. Dans le cadre d'un contrat d'emploi, le salaire est l'ensemble des rémunérations ou des prestations fournies par un employeur à chacun de ses salariés en rétribution de leurs services. Il constitue la contrepartie nécessaire de la relation de travail »³³

2.4.2. Politique du système de rémunération de l'entreprise

Un système de rémunération ne peut pas atteindre ses objectifs managériaux que sur la base de l'évaluation des performances des employés qui constitue le moteur qui fait fonctionner le processus de gestion des ressources humaines.³⁴

- Prime de performance ;³⁵
- Bonus ;
- Et augmentation de salaire / avancement au mérite.

Un tel système de rémunération va permettre d'orienter fortement les comportements professionnels des salariés dans le sens des intérêts et de la réussite de l'entreprise et du développement de leurs compétences.

L'objectif de la politique de rémunération est d'offrir des salaires compétitifs correspondant à la fonction mais aussi aux compétences mises en œuvre toutes en rémunérant équitablement la performance pour permettre la progression de carrière. La masse salariale constitue une charge importante pour l'employeur, elle est aussi un moyen important de mobilisation, d'acquisition et de rétention des ressources humaines.

2.4.3. Les enjeux et objectifs d'une politique de rémunération

Un bon système de rémunération doit faire concorder les besoins des employés et ceux de l'organisation. Les besoins de rémunération des salariés se traduisent par les besoins de consommation de leur famille, d'un besoin de sécurité des revenus et d'un désir d'équité.

L'organisation, quant à elle cherche par son système de rémunération d'une part une qualité du travail et un rendement satisfaisant ainsi qu'un climat social favorable, d'autre part, de maîtriser ses charges salariales vu que la rémunération représente une part importante des coûts de production la politique de rémunération vise :

³³ Séminaire, La pratique de la paie, MBI du 25 au 27 juin 2013 Préparé par KECHID.M, Bachir & BOUZARZOUR.M.S.

³⁴ GRH, rémunération, formation, salaries, wikimemoires.net, in le 16/11/2021 à 17.00h

³⁵ La prime à la performance : elle vient récompenser individuellement un salarié pour son efficacité. Mais son comportement vis-à-vis de ses collègues compte aussi pour mesure sa productivité.

2.4.3.1. L'équité

Les salariés ont besoin d'être traités avec justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met donc en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise.

Selon la théorie de l'équité formulée par ADAM.J.S.³⁶ L'observation d'une situation d'iniquité conduit à une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rémunération. Dans une situation de sous-équipé, les salariés tentent d'augmenter leur rémunération en réclamant ou plus généralement en réduisant discrètement leur contribution (qualité moindre, ralentissement, non-coopération). Dans une situation de suréquipement, l'employé augmente sa contribution.

2.4.3.2. La compétitivité

Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché ;

2.4.3.3. La reconnaissance des prestations fournies

Une politique de rémunération doit être motivante ; c'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins des salariés. Une fois que les besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de satisfaire les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

2.4.4. Les éléments du salaire

La contrepartie du travail fourni par un salarié est rémunérée sous quatre formes qui se présentent comme suite : le salaire de base, les indemnités, les primes et l'intéressement.

³⁶ STACEY ADAMS.J : né en 1925 est un Américain psychologue du travail et du comportement. Le créateur (en 1965) de la théorie de la justice utilisée dans le cadre de la prise en compte de la motivation au travail (théorie de l'équité sur la motivation au travail).

2.4.4.1. Le salaire de base

Qui rétribue la maîtrise d'une fonction. Le salaire minimum prévu par la convention collective c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour calculer les autres prestations. Il est fixé d'avance dans sa nature et dans son mode de calcul ;

2.4.4.2. Les indemnités

Versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et, notamment, de travail posté, de nuisance, et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone, exemple : Indemnité d'ancienneté et/ou d'expérience professionnelle, Indemnité pour heures supplémentaires. C'est indemnités ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi, au titre des sujétions et conditions induites par l'emploi ;

2.4.4.3. Les primes

Qui ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité et l'effort supplémentaire personnel et/ou collectif. Certaines primes doivent être versées ou maintenues par l'employeur quand leur existence est indiquée dans la convention collective. Par exemple un versement du 13e mois. Lorsque la prime est fixée par le contrat de travail, l'employeur ne peut pas la supprimer sans l'accord du salarié. Exemple :

- Prime de départ à la retraite,
- Prime de responsabilité,
- Et prime de rendement collectif ;

2.4.4.4. L'intéressement

Qui récompense l'effort collectif du personnel au cours de l'exercice. Il est en fonction du résultat bénéficiaire réalisé.³⁷

2.5 La communication interne**2.5.1. Définition de la communication interne**

Bien communiquer, c'est l'art de se comprendre, de bien échanger l'information sans que le message ne s'estompe et d'assurer une bonne gestion des flux d'information au sein de l'entreprise.

³⁷ Séminaire, La pratique de la paie, MBI du 25 au 27 juin 2013 Préparé par KECHID.B et BOUZARZOUR.S.

En général et au sein de toute entreprise, la communication est un élément essentiel, car, en l'absence de cette communication, des malentendus, et même des dysfonctionnements peuvent survenir.

Les responsables doivent faire tout leur possible pour améliorer la communication. Pour ce faire, ils devront d'abord créer une bonne ambiance afin de pouvoir demander une meilleure performance. Une communication efficace vous permet d'obtenir plus rapidement ce que vous attendez de chaque membre de l'entreprise.³⁸

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme « *l'ensemble des actions de communications destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation.* »³⁹

La communication interne est donc la gestion des échanges d'informations au sein de l'entreprise. Ce qui est difficile pour l'entreprise, c'est de faire circuler cette information, de la traiter, afin de la diriger vers ses utilisateurs. En effet, il faut éviter de se laisser submerger par une abondance d'informations qui ne seraient pas utiles à la prise de décision.

La communication fait aussi partie d'une politique de gestion des ressources humaines, elle a pour objectif de réduire les éventuels dysfonctionnements entre les parties prenantes de l'entreprise, favorisant ainsi un bon climat social, et constitue donc un instrument d'intégration des collaborateurs.

2.5.2. Les formes de la communication interne

Pour une bonne communication entre les collaborateurs mais aussi entre l'employeur et ses collaborateurs, il est important de s'intéresser aux différentes formes de communication afin de les utiliser correctement.

Les principales formes de communication sont les suivantes :

2.5.2.1. Verticale

- La communication descendante :
 - Quand l'information vient de la direction vers les chefs.
- Et la communication ascendante :
 - Quand l'information part de la base et remonte la hiérarchie.

³⁸ La communication interne en entreprise <https://www.petite-entreprise.net>, consulté le 12/11/2021 .19.00.

³⁹ DECAUDIN J.M, IGALENS.J, la communication interne 3ème éd, 2003, P 01.

2.5.2.2. Horizontale

- Quand la communication est circulée entre les personnes d'un même niveau hiérarchique. Son but est de promouvoir l'échange et le partage entre les employés de l'organisation et d'éviter les conflits.

2.5.3. Les outils de la communication interne

La communication au sein de l'entreprise intègre les moyens classiques, qui ont été en grande partie écrits comme,

- Les notes de services,
- La circulaire,
- Les différentes notes d'informations
- Et la documentation mises à la disposition du personnel.

Concernant les moyens oraux, on site

- Les réunions,
- Les entretiens,
- Et les séminaires etc.

De plus en plus, les collaborateurs se communiquent par l'audio et audiovisuel qui est un moyen qui leur permet de s'informer par

- Cassette audio,
- Cassette vidéo,
- Et CD et DVD.

Et l'un des moyens issus des technologies 2.0 qui a réduit les charges de communication et amélioré la communication interne en termes de fiabilité et de rapidité, c'est tout ce qui est

- Internet,
- Intranet ou extranet ;

Internet beaucoup plus pour échanger avec tout le monde à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Et les intranets aujourd'hui avec les portails qui existent permettent d'avoir des espaces où chaque personne trouverait l'information qui lui est utile, et de ces espaces-là, il peut envoyer vers d'autres des informations qui sont utiles à l'autre.

2.5.4. Les objectifs de la communication interne

Les objectifs de la communication interne sont illustrés dans le tableau suivant

Tableau N° 4 : Les objectifs de la communication selon DEUTSH.J.J.

Les objectifs	La manière
Former	▪ Formation technique sur les machines ou nouveau matériels. ▪ Formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animer un cercle de qualité).
Informers' informer	▪ Les résultats, l'environnement de l'entreprise. ▪ Les objectifs à court, moyen et long terme. ▪ Les hommes (qui et qui, fait quoi). ▪ La structure de l'organisation (les grandes divisions...).
Motiver	▪ Valorisation des hommes et de leurs résultats dans les médias internes et externes.
Fédérer	▪ Image extérieure de l'entreprise. ▪ Message de président.

Source : DEUTSH.J. J, communication interne et management, les éditions Foucher, paris, 1990, p : 64.

2.6. L'audit social

On générale les entreprises font recours à l'audit pour mesurer l'état d'esprit de ses collaborateurs, essaye de voir s'il y a un disfonctionnement dans l'entreprise, en particulier les risques psychosociaux, également au niveau de la gestion des ressources humaines.

2.6.1. Définition de l'audit social

D'après MILON.A et JOUVE.M l'audit se définit comme « *un examen critique d'informations sur différents domaines, examen mené par un expert indépendant afin qu'il puisse se faire une idée.*

Ensuit « *L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique,*

indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »⁴⁰

2.6.2. Les spécificités de l'audit social

Suivant le dispositif fixé par décret de mission, l'auditeur est pleinement responsable de la mise en œuvre de ses ressources propres dans le but d'obtenir des bons résultats. Pour ce faire, le contrôleur doit se renseigner sur l'activité à vérifier, identifier tous les points importants à contrôler, établir un programme de vérification approprié et consacrer du temps et des efforts.

Ainsi, il définit le programme de travail incluant les personnes à rencontrer, les observations matérielles à faire, les documents à utiliser, la chronologie de chaque intervention et les échéances budgétaires. L'une des tâches les plus courantes de l'auditeur est l'analyse de diagrammes. Il est censé mettre en évidence la répartition des responsabilités, la position des lieux d'intervention, les points décisionnels, de contrôle et de vérification. Mais aussi, la description des documents utiles pour le transfert d'informations ou d'instructions ainsi que le lien avec d'autres schémas et interrelations.⁴¹

2.7. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC

2.7.1. Définition du concept

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines.

Selon Le GALL.J.M la définition est : « *c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salaires et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification* »⁴²

Ensuit la GPEC est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences c'est une démarche de gestion prospective des RH vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique.

Depuis 2005, le Code du travail en France impose une obligation de négocier la GPEC tous les 3 ans – négociation triennale – avec les partenaires sociaux :

⁴⁰ IGALENT.A et PERETTI.J.M, Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, 2 éd, EYROLLES, P15

⁴¹ Importance d'un-audit-social-pour-une-entreprise www.Lecarrefourdesentreprise.com , consulté le 12/11/2021 à 12.57H

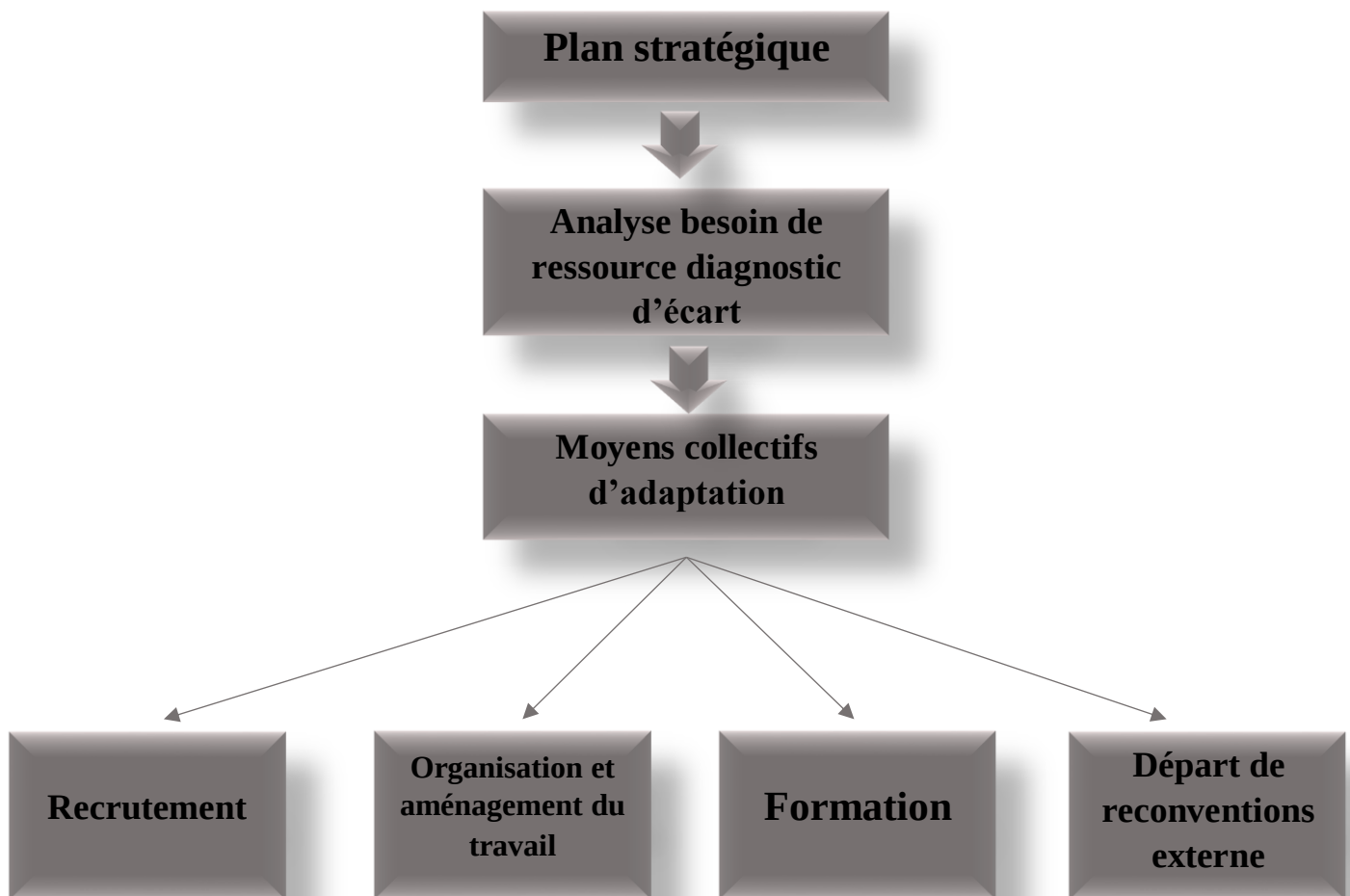
⁴² LE GALL. J.M, la gestion des ressources humaines, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2ème édition 1992, P22

Aux entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France

2.7.2. La démarche stratégique de la GPEC

La gestion prévisionnelle de personnel (GPP) Est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs.⁴³ La démarche stratégique GPEC constitue les étapes clés suivantes :

Figure N°1 : la démarche stratégique de la GPEC



MARTORY.B, GROZT.D, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 4eme éd, 2001.

⁴³ MARTORY.B, CROZET.D, la gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 9 éme éd DUNOD, Paris, 2016, P 24.

2.7.3. Les principaux outils de la GPEC et leurs finalités

La mise en œuvre d'un mécanisme de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences associées aux mesures diverses, telle que la formation, la mobilité professionnelle et géographique des salariés, accompagnement des seniors, mise en place de cartographies et de référentiels de compétences...etc. Ces outils de GPEC renvoient à la notion d'anticipation qui doit être contextualisée au regard de l'environnement interne et externe de l'organisation.⁴⁴

Le tableau ci-dessous recense ces outils et leurs objectifs respectifs

Tableau N° 5 : Les outils et objectifs de la GPEC

Types d'outils	Potentialités offertes	Outils
▪ Ceux qui permettent de faire des constats	▪ Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population ▪ Ils permettent un bilan social	▪ Cartographie des emplois ▪ Masse salariale ▪ Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles
▪ Ceux qui permettent de faire des simulations	▪ Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres.	▪ Pyramide des âges ▪ Pyramide des anciennetés ▪ Départ à la retraite ▪ Ancienneté dans le poste
▪ Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution	▪ Ils présentent une cartographie des emplois ▪ Ils fournissent une base de référentiels (emplois types, compétences, ressources) Générique	▪ Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique ▪ Evolution constatée par un observatoire des emplois ▪ Emplois types

⁴⁴BENCHEMAM.F, GALINDO.G, Mémentos LMD, Gestion des Ressources Humaines, 5^{ème} éd, GUALINO, paris, 2015, P 33

		- Filières professionnelles - Organisations cibles
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps	Ils identifient les aspirations (en termes de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des salariés.	Formation - Evaluation des compétences - Validation des acquis - Suivi personnalisé des carrières

Source : BENCHEMAM.F, GALINDO.G, gestion des ressources humaines mémentos, 5ème éd, France, 2015, p 38.

2.7.5. Les objectifs de la GPEC

Les objectifs de la gestion prévisionnelle de l'emploi e des compétences se résument comme suit :

- La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment ;
- Elle aide l'entreprise à se préparer aux évolutions de ses marchés et à ses métiers futurs ;
- Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures ;
- La GPEC à deux dimensions, individuelle et collective. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel ;
- Accompagner le changement dans la mise en œuvre du plan d'action ;
- Se projeter, anticiper l'avenir en se posant les questions adéquates.

Quelles vont être les principales évolutions du marché, de la réglementation, des compétences ?

Comment l'entreprise va-t-elle y répondre ?

De quelles nouvelles compétences va-t-elle avoir besoin ?

2.8. La formation

En tant qu'une activité fondamentale de la gestion des ressources humaines, la formation est une opportunité d'acquérir des connaissances et de contribuer à l'amélioration de la productivité et de favoriser l'innovation au sein de l'entreprise.

2.8.1. Définition de la formation

Il n'y a pas qu'une seule définition de la formation, celle que nous avons choisies sont les suivantes :

SEKIOU.L et LOUISE.B définissent la formation comme : *« un ensemble d'action, de moyen, de technique et de support 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 personnel et sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futurs »* ;⁴⁵

Quant à SOYER.J *« la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation »*.⁴⁶

Et Selon PERETTI.J.M *« Par la Formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement »* ;⁴⁷

Nous retenons de notre côté que la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de comportements qui encouragent les collaborateurs à améliorer leurs connaissances, attitudes et capacités mentales nécessaires pour la réalisation de leurs objectifs, tout en gardant la performance adéquate des fonctions actuelles et futures de leur organisation.

2.8.2. Les Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation on les classera aux objectifs lié à l'individu et à l'organisation :

⁴⁵ SEKIOU.L, et BLONDIN.L, Gestion du personnel, les éditions d'organisation, collection gestion, Paris 1986, (chap.11, la formation, p.289-321

⁴⁶ SOYER.J, Fonction formation, édition d'organisation, 2ème éd, Paris, 1999

⁴⁷ PERETTI .J.M, la gestion des ressources humaines, 2007, p.189

2.8.2.1. Les objectifs liés à l'organisation

- Accroître la compétitivité en renforçant le potentiel technique et en ajustant des savoirs ou du savoir-faire des collaborateurs ;
- Développer les compétences⁴⁸ ;
- Adopter les qualifications aux besoins de l'organisation ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation ;
- Maîtriser les outils d'analyse pour favoriser l'action collective ;
- Pour un meilleur encadrement ;
- Et préparer le travail à long terme

2.8.2.2. Les objectifs liés à l'individu

- Acquérir des connaissances et pratiques dans un domaine technique donné ;
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travail ;
- Développer le savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management ;
- Trouver un fonctionnement convivial ;
- Et créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs et envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.

2.8.3. Les méthodes d'évaluation de la qualité de formation

Les méthodes d'évaluations permettent l'expression des attentes individuelles, elles sont représentées ci-dessous en nombre de trois :

2.8.3.1. Le questionnaire

La qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretien avec un échantillon du personnel. Il est généralement utilisé en fin de formation. Les questionnaires comportent souvent deux parties :

⁴⁸ Compétence : L'ensemble des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être que chacun d'entre nous acquiert et développe tout au long de sa vie. Et qu'il mobilise (consciemment ou inconsciemment), pour réaliser une action donnée (action est le terme global pour regrouper missions, tâches, activités)

- La première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation. L'enquête fournit quelques précisions (âge, ancienneté, catégorie...) permettant d'affiner la politique ;
- Et la seconde partie précise les souhaits du salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir.⁴⁹

2.8.3.2. L'interview du groupe

L'interview du groupe Suit directement l'application du questionnaire, elle a pour but de partager aux formés entre eux leurs avis en ce qui concerne l'efficacité de la formation et d'ajouter certaines remarques sur leurs questionnaires

2.8.3.3. L'observation directe

Elle se déroule au milieu du travail ou le formateur est invité, à venir observer les formés dans l'exercice de leurs fonctions.

2.8.4. Les types d'évaluation de la formation

L'évaluation fait partie intégrante de la fonction formation. Elle permet non seulement de mesurer la qualité des connaissances acquises, mais aussi l'impact sur la qualité du service fourni par l'agent formé. Selon le chercheur américain KIRK PATRIK.D⁵⁰, il existe quatre niveaux d'évaluation à savoir la réaction, l'apprentissage, le comportement et le résultat.

Niveau 1 : Réaction

Ce niveau mesure les réactions initiales des participants aux questions touchant leurs perceptions et leurs satisfactions. Les méthodes utilisées englobent des fiches d'évaluation du programme, des entrevues, des questionnaires et des commentaires formulés par les participants pendant le programme.

Niveau 2 : Apprentissage

Ce niveau mesure l'apprentissage et la connaissance des participants correspondent aux objectifs du programme.

Niveau 3 : comportement

⁴⁹ PERITTI.J.M, la gestion des ressources humaines, 12ème édition, 2010, Paris, p.416.

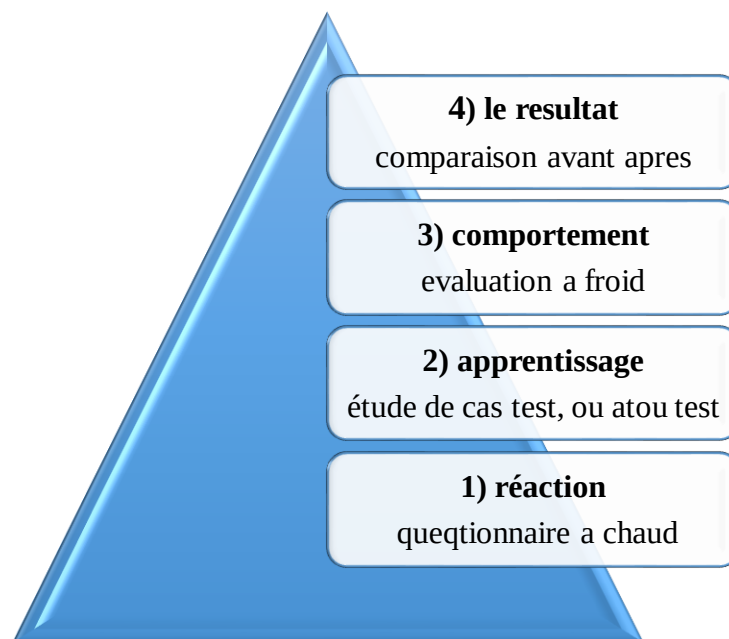
⁵⁰ KIRK PATRIK.D, né le 15 mars 1924 et mort le 9 mai 2014, occupait le poste de Professeur Emérite au sein de l'Université du Wisconsin aux Etats-Unis, et fut également président de l'ASTD.

Ce niveau détermine dans quelle mesure le changement de comportement subséquent à la formation est un résultat du programme et mesure l'atteinte des objectifs de rendement.

Niveau 4 : résultat

Ce niveau mesure les résultats finals qui ont été obtenus à la suite de l'apprentissage, son application sur la société, et inclut une évaluation finale des objectifs du programme.

Figure N° 2 : Les 4 niveaux de l'évaluation de la formation



Source : modèle d'évaluation d'une formation www.jeromedelacroix.com, KIRKPATRIK.D, consulté le 11/11/2021 à 12.00.

Il existe aussi d'autres niveaux d'évaluation qui se présentent comme suit :

a) Evaluation à chaud

L'évaluation à chaud elle se fait à la fin de la formation, elle est sous forme de questions qui portent en générale sur :

- L'animation ;
- La documentation remise ;
- L'organisation ;
- Les conditions matérielles ;
- L'interaction dans le groupe ;
- La réponse aux attentes ;

- La satisfaction globale ;
- Les thèmes sur lesquels le stagiaire envisage des prolongements.⁵¹

Exemple : votre satisfaction

Cochez une valeur en fonction de votre degré de satisfaction

La formation a-t-elle répondu à vos attentes initiales ?	1	2	3	3
Pensez-vous avoir atteint les objectifs pédagogiques prévus lors de la formation ?	1	2	3	4
Estimez-vous que la formation fût en adéquation avec le métier ou les réalités du secteur ?	1	2	3	4
Recommanderiez-vous ce stage à une personne exerçant le même métier que vous ?	1	2	3	4

(1 = non, pas du tout, 2 = non, pas vraiment, 3 = oui, en partie, 4 = oui, tout à fait)

b) Evaluation à froid

Elle concerne les deux parties le supérieur hiérarchique (le responsable) et son collaborateur (celui qui a eu accès à la formation), ils vont discuter la mise en place d'un plan d'action dans lequel ils vont exploiter les acquis de la formation. Ici il faut souligner que si on n'exploite pas rapidement ces acquis il y a il y a de fortes chances pour qu'ils soient perdus.

Quelque mois plus tard, ces derniers vont essayer d'évaluer si les acquis de la formation ont bien pu être mis en œuvre et c'est à ce moment-là qu'on peut enfin discuter des effets de la formation et d'identifier les changements qu'elle a engendré.

Cela présuppose bien sûr d'avoir défini et évalué avant la formation les indicateurs que l'on souhaite comparer après la formation. Nous pouvons nous appuyer sur un questionnaire.⁵²

Et pour mieux expliquer cette méthode on a illustré avec l'exemple suivant :

⁵¹ Ressources humaines, questions-réponses, à chaud à froid, évaluer la formation, www.manager-go.com, consulté le 13/11/2021 à 12.00H.

⁵² Ressources humaines, questions-réponses, à chaud à froid, évaluer la formation, www.manager-go.com, consulté le 13/11/2021 à 12.00H.

Exemple⁵³

- Applique-t-on les acquis de la formation ?
- Rencontre-t-on des difficultés dans la mise en œuvre de ces acquis ?
- Quels sont, avec le recul de la pratique, les éléments les plus utiles dans la formation ?
- Quels sont les manques ou les prolongements nécessaires ?
- Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance individuelle ?
- Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance de l'équipe ?
- Observe-t-on un accroissement de la motivation ?
- Enfin, les objectifs de formation définis ont-ils été atteints

2.8.5. Les types de Formation

Cinq types de formations peuvent être retenus qui sont en l'occurrence

La formation Adaptation (adaptation initiale et recyclage), Formation liée à l'emploi (ou formation mobilité ...), formation Outils intellectuels de base (ou formation générale), formation Culture d'entreprise (ou culture commune), et la formation liée à un projet d'entreprise.

2.8.5.1. La formation « adaptation »

C'est essentiellement à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que s'opère le recueil de besoins de formation de ce type. Le pilotage est assuré par le Responsable Formation ou un Groupe Pilote.⁵⁴

On distingue généralement les besoins individuels et les besoins collectifs. Ces besoins sont appréciés par la fonction de régulation confiée au directeur de l'unité concerné ou à une personne, responsable du budget, va décider la mise au plan de formation, le rejet ou le report dans le temps, de chaque demande soumise à son appréciation.

Pour faire ses choix, elle se fait assister du Responsable Formation ou d'un membre de l'unité formation de l'entreprise. Elle reçoit régulièrement des états qui, d'une part, lui

⁵³ Melle KHELIFATI .L, Melle KHELIL.I.K, la gestion des carrières au sein d'une organisation cas de la CNEP Banque, Tizi Ouzou ,2010/2011, p 34.

⁵⁴Groupe Pilote : Groupe spécialement constitué pour assurer le pilotage de la fonction formation. Il se compose de représentants des diverses Directions, représentants disposant d'une vision claire de la stratégie de l'entreprise (Directeurs ou adjoints directs des Directeurs)

permettent de suivre l'avancement du plan de formation de l'unité et qui, d'autre part, lui permettent de contrôler le respect des budgets. Ce sont ces états budgétaires qui orientent les décisions d'acceptation ou de refus des nouvelles demandes parvenues en cours d'exercice.

Au niveau de la fonction de réalisation, les contrats de changement individuels ou collectifs sont rédigés par les managers prescripteurs. C'est un formateur (ou un manager formé) qui aide le prescripteur dans la rédaction des cahiers de charges.

Le plan des formations⁵⁵ adaptation doit être suffisamment souple pour autoriser des modifications, en cours d'exercice, en fonction des priorités. Il s'agit de la partie du plan de formation la moins figée.

A la suite de l'action, un suivi de la mise en pratique sur le terrain est assuré par le manager, une évaluation est faite, elle est portée à la connaissance du « régulateur » qui ajustera si nécessaire. C'est également le « régulateur » qui s'assurera que le suivi de la mise en application de la formation a bien été réalisé par la ligne hiérarchique.

2.8.5.2 La formation « mobilité »

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe de pilote comportant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le Responsable Formation-Emploi, si cette fonction existe, enfin par un Directeur des Ressources Humaines. En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : Formation et Emploi.

En préalable, des études sur l'évolution des emplois sont à faire. Elles vont fournir des informations sur les emplois futurs (en quantité et en compétences requises). Ceci va générer, au niveau de la formation :

- Des actions pour mettre à niveau, en quantité voulue, les futurs titulaires des nouveaux postes ;
- Et des actions pour faciliter le reclassement, interne ou externe, des personnes dont le poste sera supprimé.

Une information dans l'entreprise sera assurée. Elle fournira aux éventuels candidats des données sur les effectifs, les contenus des métiers, les compétences requises et les moyens d'acquisition de ces compétences. Les personnes volontaires pour occuper les nouveaux postes

⁵⁵ Le plan de formation : c'est un document établi par l'employeur au sein de chaque entreprise et qui a pour objet de recenser l'ensemble des actions de formation que l'employeur doit et entend mettre en œuvre l'année suivante (N+1), que ce soit à son initiative ou avec son accord.

se feront connaître, leurs aptitudes seront alors contrôlées au sein d'une cellule d'orientation qui apportera conseil et assistance auprès de chacun, dans la construction de son projet personnel d'évolution. Les personnes occupant les postes « à risque » (c'est-à-dire susceptible d'être supprimés à brève échéance) seront, quant à elles, systématiquement rencontrées par la cellule d'orientation qui leur apportera le même type de soutien.

Les cahiers des charges des formations⁵⁶ à mettre en place sont construits par des équipes comportant un formateur, quelques représentants de la hiérarchie concernée et un ou plusieurs spécialistes des méthodes. Les formations ou les parcours individualisés de formation mis en place sont généralement longs.

L'élément moteur essentiel de ce type de formation est un projet du formé. Un développement de l'autonomie est indispensable au bon fonctionnement du système. Il peut être mis en place un « passeport » formation, document qui précise les compétences exercées, le « métier-but » à atteindre et les compétences à développer pour y accéder.

La régulation est généralement assurée par un responsable d'action, cadre de la société, membre ou non de l'unité formation. Le suivi des réalisations ressemble à celui de la formation « adaptation ».

L'évaluation, outre les évaluations portant sur l'acquisition des nouvelles compétences au sortir des modules, va porter en final sur le taux de réussite et de maintien dans le nouveau poste ou sur la durée de la période d'adaptation. Ce type de formation est celui qui s'écarte le plus du « schéma moyen » de la fonction formation dans les entreprises. Au niveau structure, il est d'ailleurs possible d'envisager son rattachement au Responsable Emploi plutôt qu'au Responsable Formation.

2.8.5.3. La formation aux outils intellectuels de base et la formation culture d'entreprise

Ces deux types « *outils intellectuels de base* » et « *culture d'entreprise* » sont très proches l'un de l'autre, leur mode de fonctionnement correspond à ce que l'on a coutume d'appeler « *la formation catalogue* ».

La fonction de pilotage, exercée par le Responsable Formation ou un groupe pilote, définit le contenu du « catalogue » qui répond aux besoins de l'entreprise :

⁵⁶ Le cahier des charges des formations : C'est un document contractuel qui fixe les modalités d'exécution d'une action de formation et cadre ainsi vos échanges avec des prestataires éventuels.

- Soit les formations de base nécessaires à autre acquisitions plus professionnelles (on peut parler de formation préprofessionnelle) ;
- Soit les formations en lien avec ce que la Direction considère comme devant faire partie de la culture d'entreprise, ou celles censées développer certaines valeurs à promouvoir.

Tous les contenus sont regroupés dans un catalogue qui est envoyé à chaque salarié ou mis à sa disposition. Des inscriptions sont prises par les personnes volontaires et la fonction de régulation, nécessairement centralisée au Service Formation, constitue les groupes, envoie les convocations et programme l'activité de la fonction de réalisation qui va animer les formations.

Le service formation fonctionne alors comme un organisme externe de formation. Les mêmes problèmes sont à régler :

- Publicité sur les actions, inscriptions en nombre suffisant ;
- Taille optimale des groupes à convoquer, compte tenu des désistements de dernière minute à prévoir ;
- Hétérogénéité des publics ;
- Et motivation moins forte, application moins directe, formation plus culturelle, etc.

Afin, d'impliquer plus fortement les différents acteurs, il peut être envisagé de créer un « *conseil de perfectionnement* » qui va suivre l'activité « *formation catalogue* ». Certaines entreprises ont même créé leur propre centre de Formation qui prend, en fonction du degré de mégalomanie de leur dirigeant, le nom de l'institut, d'Université, d'Académie, ou plus simplement, d'Ecole ou de Centre de perfectionnement.

L'Évaluation repose essentiellement sur la mesure des acquis pour la formation aux « *outils intellectuels de base* » et sur la mesure de l'évolution des opinions, avec une possibilité réduite de démontrer l'efficacité économique de la formation, pour la formation « *culture d'entreprise* ».

Quelques légères différences existent toutefois entre ces deux types de formation : la formation « *culture d'entreprise* ⁵⁷ » présente souvent plus de liens avec le poste occupé, aussi pouvons-nous imaginer une intervention du manager qui peut passer un « *contrat* » avec son collaborateur. Alors que pour la formation aux « *outils intellectuels de base* » seul le salarié est concerné par son projet.

⁵⁷La culture d'entreprise est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres

De même, l'audit de la formation « *culture d'entreprise* » demandera une plus grande attention au niveau du contrôle de pertinence et de cohérence, que celui de la formation aux « *outils intellectuels de base* »

2.8.5.4. La formation « projet d'entreprise »

Pour ce dernier type de formation, il s'agit d'actions dont l'initiative est souvent centralisée. C'est à la suite d'une décision de lancer un projet dans la société, que la Direction décide de monter une formation pour l'accompagner. Par exemple :

- Une formation à la meilleure connaissance de l'entreprise et à l'économie, en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionnariat pour les salariés ;
- Une formation de tous les animateurs des cercles de Qualité, à l'occasion du lancement d'un projet Qualité dans toute l'entreprise ;
- Une action visant une meilleure coopération entre les unités, en lien avec le développement d'une valeur de la charte d'entreprise ;
- Et l'entraide entre les diverses unités de la société ;

Les modalités d'inscription sont automatiques, il n'y a pas de véritable recensement des besoins, la formation est suivie par l'ensemble de la cible visée, c'est-à-dire par toutes les personnes concernées par le projet. Les groupes sont systématiquement déterminés, la formation est l'un des aspects du plan d'action spécifique monté avec les différents partenaires impliqués.

La fonction de régulation, assurée le plus souvent par le Responsable Formation, va veiller à former le plus grand nombre de personnes dans un laps de temps le plus court possible, le but étant d'atteindre rapidement la masse critique pour permettre à l'action de donner toute son efficacité.

Le degré d'implication du formé dans le projet va influencer directement l'efficacité de la formation. Il appartient généralement aux managers de montrer à leurs collaborateurs comment et en quoi ils sont concernés par le projet.

Au niveau de la fonction de réalisation, le pilote devra choisir les animateurs de la formation parmi les membres de l'entreprise. La démultiplication ⁵⁸se justifie à double titre, d'une part les effectifs touchés sont élevés et les coûts d'une animation externe importants,

⁵⁸La démultiplication : Mode de formation interne qui implique dans un premier temps la formation de démultiplicateurs chargés, par la suite, d'assurer la formation de la cible finale.

d'autre part les effets de la formation risquent d'être plus probants si l'animation est assurée par l'encadrement de l'entreprise.

2.8.6. Les méthodes de Formation

Les formations peuvent soit être données en externe par d'autres sociétés, soit être mises en place par l'entreprise, soit se suivre via internet. On parle alors d'e-Learning.

2.8.6.1 La formation interne

Quand il s'agit de former ses salariés, une entreprise a deux options : la formation externe par un organisme extérieur agréé ou la formation interne. La formation interne s'appuie sur les compétences de salariés « experts » de l'entreprise pour instaurer un transfert de savoirs en faveur d'autres salariés plus novices. L'entreprise agit alors en tant que maître d'œuvre : elle décide des thématiques de formation et des contenus en utilisant ses propres ressources (formateurs, matériel pédagogique, locaux, etc.

La formation interne est notamment un des outils prédominants dans la mise en place d'une GPEC au sein de l'entreprise.

Après avoir identifié les besoins de l'entreprise et de ses salariés, la formation interne permet de :

- Transférer les savoir-faire propres à l'entreprise ;
- Valoriser l'expertise de certains collaborateurs ;
- Organiser la montée en compétences d'autres salariés ;
- Mettre en avant la culture d'entreprise et l'expertise interne ;
- Faciliter les échanges entre collaborateurs ;
- Et diminuer les coûts liés à la formation.

Cette formule ne garantit pas toujours la rigueur et l'efficacité pédagogique de l'action et la perspective critique des stagiaires.

2.8.6.2. La formation externe

La formation externe est assurée dans le cadre d'une couverture de formation avec l'entreprise, par des organisations extérieures. Les entreprises ont le choix entre deux formules : la formation interentreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire,

Ou la formation interentreprises lorsque le prestataire est sollicité pour montrer une action à la carte au bénéfice des salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

Cette forme de formation peut être dispensée à un groupe de salariés issus de plusieurs entreprises différentes « *formation inter* » ou uniquement pour les employés d'une seule entreprise.

Faire appel à un prestataire externe pour organiser les actions de formation est une option à retenir surtout si une formation « catalogue » suffit pour répondre aux besoins et si peu de salariés sont concernés. L'organisme se charge du programme pédagogique, des moyens nécessaires au bon déroulement de la formation, de l'organisation en général. Ceci facilite considérablement la mise en place de la formation au sein de l'entreprise.

2.8.6.3. La formation interentreprises

La formation inter-entreprises se déroule dans les locaux de l'organisme de formation et peut regrouper des salariés de différentes entreprises au sein d'une même session. Le prix de la formation est donc fixé par participant et il est fixe.

Le fait qu'une session inter entreprise est susceptible d'être organisée avec des salariés d'entreprises différentes la rend très enrichissante pour les stagiaires car ils peuvent, ainsi, partager leurs expériences et méthodes de travail mutuelles.

Cependant le contenu et la date de formation sont définis dans le catalogue de l'organisme de formation, l'entreprise peut alors choisir parmi plusieurs dates proposées mais elles resteront fixes et il est impossible de demander une modification du programme.

A noter qu'une inscription à une formation inter-entreprise met l'organisation face à un risque : l'annulation faute de participant. Car, s'il n'y a pas assez de participants, la session pourra être annulée.

2.8.5.4. La formation intra-entreprise

La formation intra-entreprise se déroule dans les locaux de l'entreprise qui souhaite entreprendre la formation, les stagiaires gagnent ainsi sur le temps qu'ils auraient perdu lors de différents déplacements dans des locaux du centre de formation. Ce mode de

formation se déroule donc avec les salariés d'une même entreprise et le choix de la date de la session de formation intra est en fonction de la disponibilité des salariées et du formateur. L'intra permet bien plus de souplesse en matière d'organisation et, peut-être planifiée rapidement.

La formation intra entreprise se déroule au sein de l'entreprise avec des stagiaires d'un niveau homogène (idéalement) et avec les mêmes attentes (idéalement), la formation peut être adaptée plus efficacement à des besoins spécifiques et même être faite sur-mesure. Elle permet également de renforcer la cohésion d'équipe et de se centrer sur les problématiques de l'entreprise.

2.8.6.5. La formation à l'étranger

Quand l'entreprise se trouve dans une situation où la formation désirée ne se fait pas à l'intérieur du pays, ce qui veut dire que les capacités nationales sont limitées, ou bien ne permettent pas de satisfaire les besoins recensés, donc la solution c'est l'étranger.

Dans le cadre de la formation et de perfectionnement à l'étranger une commission paritaire est instituée auprès de chaque direction générale d'une entreprise, elle procède à l'examen des dossiers des travailleurs retenus.

Ces derniers s'engagent à :

- Respecter les dispositions légales et réglementaires en vigueur, en matière de formation à l'étranger ;
 - N'exercer aucune activité ;
 - Et à rejoindre leur poste d'affectation dans les délais prévus dans le contrat.
- Dans le cas contraire, les travailleurs en état d'abandon de poste de travail, entraînant le remboursement de la totalité des frais engagés, et également les salaires perçus tout au long de la formation.

2.8.6.6. Le E-Learning

Depuis quelques années est apparue une nouvelle méthode de formation, qui est l'E Learning. Ce phénomène prend de plus en plus d'importance. Comme il s'agit d'un E

Learning ou formation en ligne : c'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et l'internet.

Le E-Learning se définit plus précisément comme (la création, le déploiement et la gestion d'actions de formations via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'Internet d'une entreprise) un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise (ou d'un extranet/internet ouvert à certains intervenants extérieurs).

Conclusion

Cette deuxième section nous permet de citer, de bien définir et d'expliquer les activités de base de la gestion des ressources humaines. Tel que la gestion des carrières la rémunération, la communication interne, le recrutement, l'évaluation du personnel, l'audit social, la GPEC et la formation.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons explicité le passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines et les phases les plus importantes de son évolution.

Ensuite nous avons défini la fonction ressources humaines, et on décrit les objectifs de la GRH, pour enfin citer ces activités de base, et arriver à la formation qui est une activité basique des ressources humaines et qui est au centre de notre travail de recherche nous l'avons défini et déterminer la place qu'elle occupe au service des ressources humaines.

Il est important de dire qu'il n'existe pas un modèle unique de GRH qui donnerait les clés d'un fonctionnement humain efficace et performant. Les pratiques des entreprises en la matière sont dépendantes des caractéristiques internes privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs. Plusieurs recherches ont montrés l'existence d'une relation entre ces pratiques de GRH et la performance de l'entreprise.

Chapitre II :

La valeur ajoutée du

E-Learning

Introduction

L'entreprise d'aujourd'hui, fait face à un défi de plus en plus décisif, qui concerne sa propre survie. En effet, elle doit être en mesure de répondre aux exigences d'un changement continu et omniprésent en termes de technicité, de management, et particulièrement de, la formation digitale.

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

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.

De ce fait nous allons aborder dans la première section de ce chapitre le passage de la formation traditionnelle à la formation digital et des nouvelles méthodes d'apprentissage, dans la deuxième section, il est question d'évoquer l'impact du E-learning sur l'entreprise et sa valeur ajoutée.

Section 1 : Le passage de la formation traditionnelle au digital Learning

Les nouvelles technologies, ont changé la donne des volets de la gestion des ressources humaines, comme étant un levier très important pour la performance de l'entreprise, et avec l'avènement des nouvelles technologies, la formation a connu une modernisation importante. Pour cela, il est nécessaire dans cette section d'illustrer les éléments suivants :

1.1. La modernisation de la formation

Aujourd'hui, la technologie occupe une grande place dans notre vie, au cours de ces dernières années les TIC¹ 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 NTIC², elles se sont vite imposées comme l'outil indispensable au développement et l'amélioration du système de formation dans l'entreprise.

Cette évolution conduit à améliorer 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 nouvelles façons d'apprendre en exploitant les outils digitaux, on parle alors de "Formation Digitale " qui a connu une évolution au fil des années. Bien que les premières expériences d'apprentissage via un ordinateur remontent aux années 1960, on peut considérer que l'apparition du e-Learning sous une forme autre qu'expérimentale date du milieu des années 1990.

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

¹ TIC : Technologies de l'information et de la communication.

² Nouvelle technologies de l'information et de la communication

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 ROI³ que l'efficacité pédagogique du e-Learning. A ce stade, le constat est sévère, le E-Learning est un échec cuisant.⁴

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

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 est venue. 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.⁵

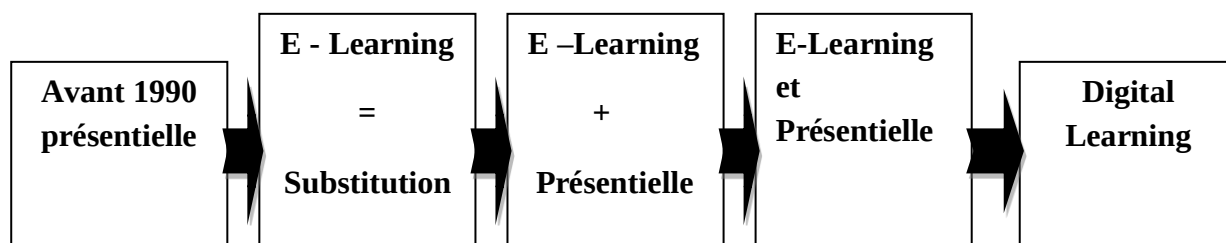
³ Le retour sur l'investissement

⁴ BRUET. J, la mutation technologique des services formation, livre blanc intégrer le digital Learning, Paris 2018

⁵ Ibid

C'est le passage de l'usage au moyen. Cette vision d'apparence technophile⁶ pourrait faire peur aux pédagogues. Même au-delà, elle replace définitivement la technologie au niveau des moyens et non de la stratégie pédagogique.

Figure n 04 : L'évolution des méthodes digitales



Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir d'une revue littérature, 2021.

1.2. 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 5 ans des Chiefs 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 un ensemble de mesures prises par les entreprises pour :

- Gagner du temps dans leurs processus ;
- 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 ;

Et 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.

⁶ Technophile : c'est une personne qui apprécie ou encourage les techniques modernes.

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.

1.3. 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.*).⁷

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.

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.

⁷ MINGASSON. M, Le Guide du E-Learning, 2ème éd, Lille, 2002, p45.

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.⁸

La figure ci-dessous indique de manière non exhaustive la pluralité des modalités pédagogiques possibles où le numérique peut être présent⁹ :

⁸ BRUET. J, la mutation technologique des services formation, 2018

⁹ Blended learning, définition E-Learning avec Talentsoft, sur www.e-doceo.net consulté le 19/11/2021.

Figure n 04 : les modalités de la formation digital



Source: élaboré par nous-memes, à partir d'une revue literature.

1.3.1. La formation présentielle

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

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.

1.3.1.1. Les avantages d'une formation présentielle

Il existe plusieurs avantages liés à la formation présentielle parmi ces avantages on cite :

- 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.

1.3.2. Le E-Learning

La notion de e-learning fait l'objet de plusieurs discussions au niveau académique. C'est un outil qui intervient dans beaucoup de secteurs.

1.3.2.1. Définition

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 interactifs pour la formation (intranet, internet, CD-ROM).* »¹⁰

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.

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 auteurs apportent les éléments complémentaires à ces définitions générales¹¹

- « *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*

¹⁰ Blended learning, définition E-Learning avec Talentsoft, in www.e-doceo.net, consulté le 19/11/2021, à 15h58.

¹¹ GOTTRAND.S et QUEANT.V : Le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines, dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre LOUART, Stratégie Ressources Humaines, www.univ-lille.fr, 2002-2003 à 18h50.

la formation responsabiliser les apprenants dans le processus d'apprentissage ».
CISCO Systems¹²

- 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'autoformation mode d'apprentissage individuel qui permet à l'apprenant de se former à son rythme en utilisant des ressources créées à cet effet à la classe virtuelle synchrone dispositif de formation à distance durant laquelle l'apprenant et 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.

1.3.2.2. 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* ».

1.3.2.2.1. Mode asynchrone

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

¹² Cisco est le leader mondial de la transformation numérique, de l'IT et des réseaux.

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...*).

1.3.2.2.2. 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 quelle 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.

1.3.2.3. Les avantages du E-Learning

Le E-Learning présente plusieurs avantages qui peuvent faciliter l'apprentissage, et pour l'entreprise, et pour les formés. Parmi ces nombreux avantages on cite :

- 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 ;
Et il aide à la prise des décisions, à l'explication, à l'optimisation des résultats, à l'information au temps réel.

1.3.3 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* ». ¹³

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* ». ¹⁴

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*).

Ce dispositif propose aux étudiants des ressources à utiliser ou des activités à

¹³ National education association's, Policy brief Blended Learning 2011, p 51.

¹⁴ GARRISON, D.R, et VAUGHAN, N.D, Blended learning in higher education: frame work, principals and guide lines. WILEY. J and Sons, 2008, p 36.

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.¹⁵

Tableau N°06 : comparaison de la formation traditionnelle et du e- Learning

Formation traditionnelles	E-Learning
Organisation du temps	
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.
Organisation du parcours pédagogiques	
Sans connexion immédiate.	Intégrée aux actives opérationnelles.
Modalités	
Activité ponctuelle, ayant lieu à un moment précis avec date de début et date de fin imposés.	Activité continue.
Contenu	
Le contenu est le même pour tous et doit satisfaire le plus grand 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.M, *Le Guide du E-Learning l'Organisation Apprenante*. 2002, p. 17.

1.3.3.1. Les 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

¹⁵ Burton, R. Vers une typologie des dispositifs hybrides de formation, en enseignement supérieur, 2011 Distance et Savoir, p.56.

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.

- 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.

1.3.4. 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. Et aucun pré requis n'est exigé de la part des participants ;

Et de plus, l'inscription sur les différentes plateformes de MOOCS est entièrement gratuite.

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.

1.3.4.1. Les Avantages du MOOC

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

Et est une méthode d'apprentissage qui permet démocratiser l'accès à l'enseignement. Grâce aux cours en ligne, tout le monde est désormais en mesure de suivre une formation, où qu'il se trouve dans le monde.

1.3.5. 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 (*clients, fournisseurs, partenaires*).

1.3.6. Le 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.

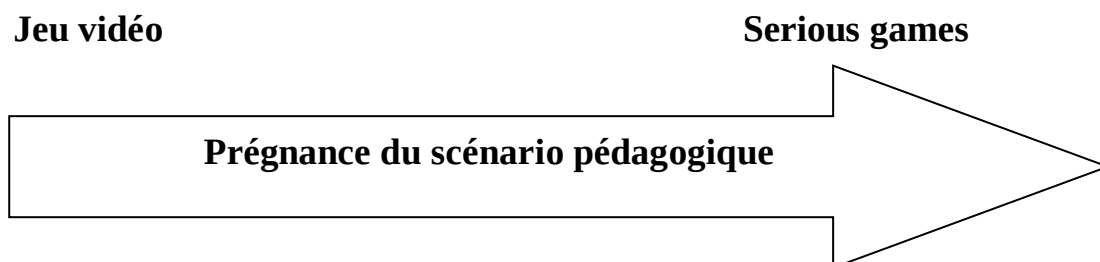
1.3.7. Le Serious games

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.*).

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

Figure N° 05 : Du jeu vidéo au Serious Games



Source : Missing Link Discovered, Frederick J. F., in www.scribd.fr, le 19/10/2021 à 19h00.

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.

1.3.8. 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.

1.3.9. 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.

1.3.9.1. Les points essentiels du micro-apprentissage¹⁶

Les points essentiels du micro-apprentissage qui doivent être évoqués sont :

- 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*¹⁷) ;
 - 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" ;
- Et à la demande : Les modules s'adaptent à la tâche qui est réalisée (*ou qui va être réalisée dans un futur proche*).

1.3.10. 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.

¹⁶ ELLIOT. M, Nano-Learning, 3ème éd Paris 2016, p37.

¹⁷ ATAWAD : n'importe quand, n'importe où, sur n'importe quel terminal.

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.

1.3.11. 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.

1.3.12. 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.

1.3.13. 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*).

Une classe virtuelle permet de :

- Favoriser la mise en œuvre des acquis d'une formation ;
 - Prolonger les échanges à l'issue d'une formation ;
- Et Partager une attente ou un retour d'expérience.

1.4. 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 :¹⁸

-Pour l'apprenant, il est essentiel de lui donner les moyens adaptés pour se développer et de stimuler son envie d'apprendre ;

Et 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*" (*Anytime, 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.

Conclusion

Dans cette section nous avons illustré le passage de la formation traditionnelle, à la formation digital, marqué par le rayonnement des NTIC. Ensuite on a exposé les différentes modalités de la formation digital tels que le E-Learning et le Blended Learning, qui sont les plus utilisés dans les organisations.

¹⁸ Article de BRIAD. A. Qu'est -ce que la digitalisation de la formation aujourd'hui, consulté le 15/11/2021, à 18H00.

Section 2 : L'apport du E-Learning à l'entreprise

Les apports du e-learning sont énormes, et pour l'entreprise, et pour les bénéficiaires (les formés). En effet, il n'est plus à discuter que l'utilisation des TIC modifie et remplace plusieurs opérations qui, autrefois étaient manuelles.

Des changements significatifs envahissent l'ensemble du travail, et les utilisateurs des TIC sont appelés en conséquence à s'engager dans des programmes de formation continus, pour accompagner les nouveautés ainsi que les innovations dans ce domaine.

2.1. Le processus de digitalisation de la formation

Le processus du digital dans la formation s'opère en 3 phases :¹⁹

- 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 :

2.1.1. Phase 1 : introduction de nouveaux outils

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 d'apprentissages, 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.

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,*

¹⁹ NAGY.A The Impact of E-Learning, 2005

Instagram)²⁰ par exemple avant de s'attaquer aux outils qu'ils vont devoir utiliser dans leurs activités de formation.

2.1.2. 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.

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).

2.1.3. 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 les apprenants ;
- De l'isolement en formation aux communautés ;

Et 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 ;
- Et de manager à facilitateur d'apprentissage.

²⁰ Facebook, Twitter, Instagram : réseaux sociaux.

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 :

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.

A l'origine du Digital Learning, il y a toujours une ou plusieurs bonnes raisons pour l'entreprise ou l'organisation :²¹

- Le E-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 E-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 ;
- Être cohérent avec le plan global de digitalisation de l'entreprise.

Et enfin, former ses collaborateurs avec du E-Learning leur permet aussi de développer leurs compétences digitales (*on apprend à travailler en groupe à distance, à utiliser des outils collaboratifs*).

L'E-Learning fait de plus en plus parler de lui dans le monde de l'entreprise, mais aussi dans la formation :

Il permet à un grand nombre de personnes de se former via Internet et peut être réalisé sur son lieu de travail ou depuis chez soi. Pour vous aider à y voir plus clair, nous nous sommes penchés sur le sujet :²²

²¹ PFEIFFER.L, la formation professionnelle à l'ère du digitale, édition DUNOD, Paris, juin 2015, p43.

²² CLENET.J : la production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines. 2007, p22.

- Apprendre avec un minimum de moyens techniques :

Comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédant l'e-learning ne requiert pas beaucoup de matériel pour pouvoir être pratiqué. Un ordinateur, une prise secteur et le tour est joué !

- L'autonomie mise en avant :

L'E-learning rime avec autonomie et liberté dans l'emploi du temps. En effet, les candidats peuvent optimiser leur temps de travail et combler les moments les plus calmes par l'apprentissage d'une discipline. Ce côté flexible est très apprécié des entreprises qui y voient une opportunité pour allier les possibilités de formation aux créneaux horaires plus adaptés.

- Fidéliser ses employés :

Permettre à ses employés de s'inscrire dans une démarche de formation continue est important pour leur motivation et leur implication dans l'entreprise.

« En effet, un salarié à qui l'on permet de progresser, d'acquérir de nouvelles maîtrises et de progresser au sein de l'entreprise est un collaborateur plus investi.

Offrir la possibilité de se former en E-Learning est une bonne manière d'accompagner les salariés à travers des formations en adéquation avec leurs projets professionnels. »²³

2.2. La raison d'être du E-Learning

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.

²³ GOTTRAND et QUEANT, Le E-Learning comme innovation en Ressources Humaines, dossier réalisé sous la responsabilité de LOUART.P, Stratégie Ressources Humaines, parution 2003.

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* ».

« Dans l'ensemble, l'apprentissage traditionnel est coûteux, prend beaucoup de temps et les résultats peuvent varier. L'importance de l'apprentissage en ligne est désormais un fait acquis et il peut offrir une alternative beaucoup plus rapide, moins coûteuse et potentiellement meilleure. »²⁴

2.3. 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.

Le e-learning est en effet accessible par tous (sous réserve d'un équipement informatique, mais qui peut être mis à disposition par un employeur), il va au-delà des contraintes géographiques, le tout à un faible coût (inférieur à la rémunération d'un formateur) voire gratuit (les MOOC). Le tarif est de plus accessible à toutes les entreprises de par ses coûts de production faibles.

Conclusion

Dans cette section on a démontré l'impact de la formation digital sur la performance individuelle et globale de l'entreprise. Ajoutant à ça on a vu aussi la valeur ajoutée du E-Learning de façon particulière et générale.

²⁴ <https://www.ideesdefrance.fr/e-learning/> consulté le 20/11/2021 à 15:54

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

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

Cas pratique :
Le E-Learning au service
de la GRH
Cas de la CNEP-Banque.

Introduction

Pour concrétiser ce que nous avons développé dans les chapitres précédents, l'étude d'un cas pratique s'avère primordiale pour mettre en valeur les principaux éléments qui nous permettent d'étudier notre problématique.

A cet effet, Ce chapitre sera illustré en deux sections en premier temps la présentation de la CNEP-Banque comme organisme d'accueil, ensuite on présentera l'enquête menée au sein de l'organisme d'accueil et l'interprétation des résultats récoltés à l'aide d'un questionnaire distribuer aux employés de la CNEP-Banque.

Section 01 : La présentation de la CNEP Banque

La caisse Nationale d'épargne et de prévoyance Banque, par abréviation « CNEP Banque», est un établissement public doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Elle a été créée par la loi N°64-227 du 10/08/1964 sur la base du réseau de la Caisse de solidarité des départements et des Communes d'Algérie (CSDCA). Son siège social est à Alger.

Dans cette section nous allons voir l'historique de la CNEP, son organisation et nous délimitons notre champ d'étude en se concentrant sur la direction du réseau de Tizi ouzou, et en particulier leur service de moyens généreux et on se penchant sur leur service formation.

1.1. L'historique de la CNEP banque

Selon les termes de la loi N°64-227 du 10/08/1964, les missions dévolues à la CNEP Banque sont :

- La collecte de l'épargne ;
- et le financement d'habitat social.

La première agence de la CNEP Banque a officiellement ouvert ses portes le 1er Mars 1967 à Tlemcen. La CNEP Banque a connu plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements sont repris ci-après.

1.1.1. L'évolution de l'activité de la CNEP de 1964 à nos jours

Cette évolution est marquée par six périodes essentielles, la période allant de 1964 à 1970, la période allant de 1971 à 1979, la décennie 1980, la CNEP après 1997, Le 31 Mai 2005, et Le 17 juillet 2008.

1.1.1.1. La première période (1964-1970)

Collecte de l'épargne Cette période était celle de la mise en place du livret d'épargne. Les deux attributions principales assignées à la Caisse d'épargne de l'époque étaient :

- La collecte de l'épargne ;
- Et l'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux).

1.1.1.2. La seconde période (1971-1979)

Encouragement du financement de l'habitat Durant cette période, l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement d'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'avril 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux.

A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne. En 1979, le réseau de la CNEP comptait quarante (46) Agences et bureaux de collecte.

1.1.1.3. La décennie 1980 : La CNEP au service de la promotion immobilière

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement d'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

1.1.1.4. LA CNEP après 1997

A partir de 1997, la CNEP est passée du statut de caisse à celui de banque, sa nouvelle dénomination est désormais la « CNEP Banque ». Cette dernière s'est vue élargir son champ d'action aux produits autrefois l'apanage des banques et devienne ainsi une banque universelle exerçant toutes les activités que lui a conférées la loi et ce par décision N°01/97 du 09/06/1997 émanant du ministère des finances. En plus de sa dominance sur le marché du financement de L'immobilier, La CNEP-Banque contribue considérablement au financement de l'économie par les divers crédits.

Suite à cette décision ministérielle, la CNEP est érigée sous la forme d'une société par Actions (SPA). Le capital social de la CNEP Banque est fixé à 14 milliards de dinar divisé en 14 000 actions de 1000DA chacune. La CNEP Banque a été immatriculée au registre de commerce en date du 24/12/2000 sous le numéro 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agréés par le gouverneur de la banque d'Algérie.

Autre, ses 209 Agences d'exploitation, la CNEP Banque a signé depuis longtemps une convention avec les PTT (actuellement Algérie Poste) pour la distribution de ses produits via le réseau postal.¹

1.1.1.5. Le 31 Mai 2005 : financement des investissements dans l'immobilier

L'assemblée Générale extraordinaire a décidé, le 31/05/2005, de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif, industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, éducatives et culturelles.

1.1.1.6. Le 17 juillet 2008 : Repositionnement stratégique de la CNEP Banque

L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel ;
- Pour le financement de la promotion immobilière, sont autorisés ;
- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels ;
- Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logements ;
- Et le financement des entreprises.

1.2. L'organisation de la CNEP Banque

La CNEP Banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le Président Directeur Général nommé par décret et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit :

- Le ministère de l'intérieur ;
- Le Ministère de l'économie et des finances ;

¹ Documentation interne de la CNEP Banque année 2021.

- Le ministère des travaux publics ;
- Le ministère des affaires sociales ;
- Et le ministère des postes et télécommunications.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaires de cette dernière et des plans financiers nationaux :

- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du Président Directeur Général ;
- Et il décide des actions judiciaires à introduire.

La gestion courante de la CNEP Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un Président Directeur Général nommé par décret. Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP Banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

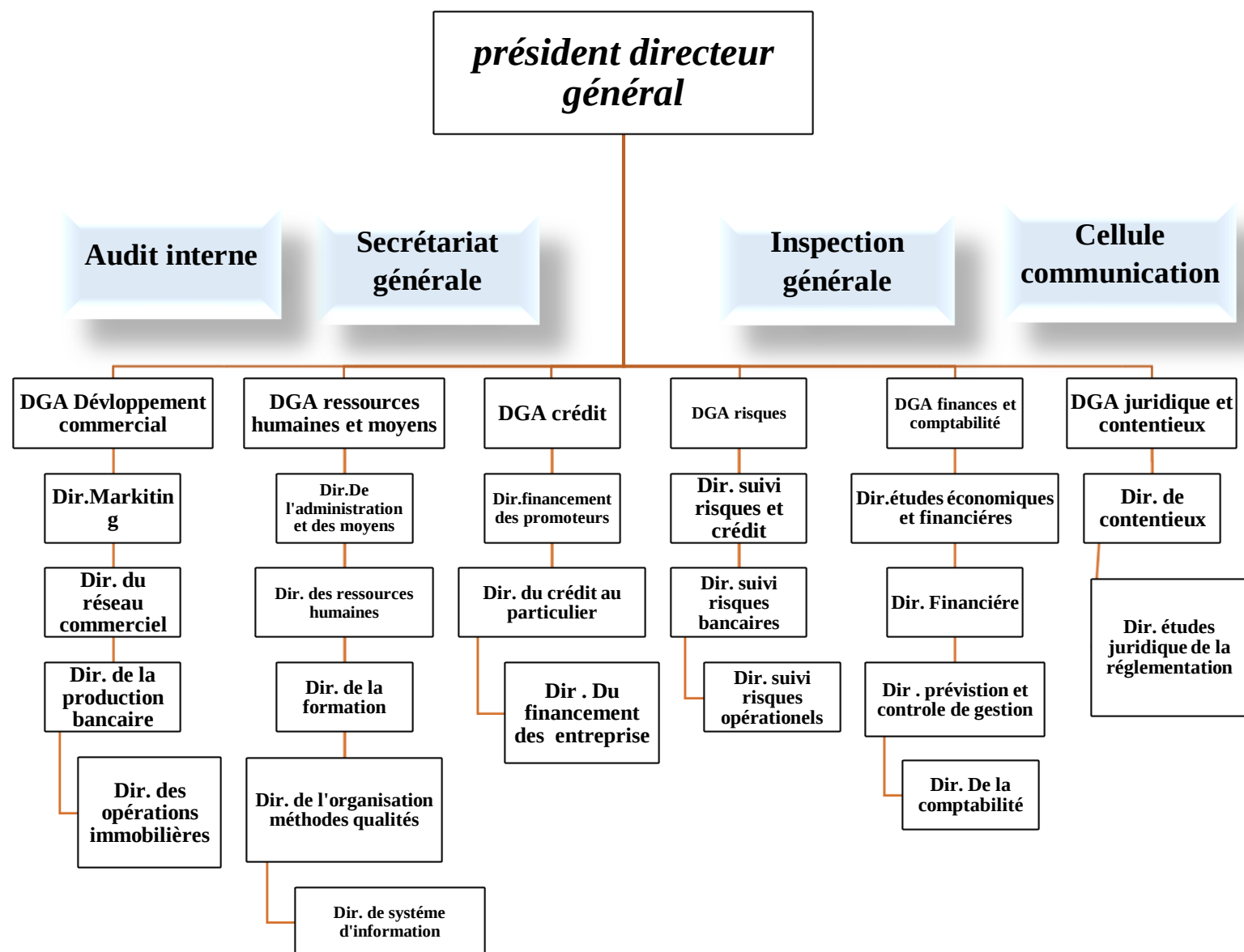
Le contrôle du fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire aux comptes agréé par le ministère de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ses agences sont encadrées par quatorze Directions de Réseaux, à compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantation des agences.

L'autorité de la Direction Générale s'exerce par l'intermédiaire de sept Directions Générales adjointes (Crédit, Administration, Recouvrement, système d'information, développement, finance et comptabilité, contrôle) auxquelles sont rattachées des directions centrales.²

L'organigramme de la CNEP Banque peut être représenté par le schéma repris dans la page suivante :

² 1 Documentation interne de la CNEP Banque année 2021.

Schéma N°1 L'organigramme de la CNEP banque



Source : revue trimestrielle de la CNEP banque
année 2021

1.3. La présentation du Réseau de Tizi-Ouzou

1.3.1. Définition

La Direction du Réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la Direction Générale.

La Direction du Réseau de TIZI OUZOU a été créée en 1993. Elle compte 15 Agences réparties sur les territoires de 03 wilayas :

Boumerdès (1 agence), Tizi-Ouzou (09 Agences), Bouira (05 Agences).

En termes d'effectif le Réseau compte près de 300 employés (siège Réseau et Agences) dont 40% sont des cadres.

L'effectif du réseau de Tizi-Ouzou est aussi jeune et plus de 35% des cadres sont de formation universitaire. S'agissent de la collecte de l'épargne, le Réseau de Tizi-Ouzou figure parmi les trois premiers Réseaux à l'échelle Nationale alors que pour le placement des crédits il est à la 04ème place.

1.3.2. Les missions de la direction du réseau

Le document portant organisation Générale de la CNEP Banque ³ retrace ainsi les missions de la Direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque ;
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire global de la banque ;
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des Directions centrales ;
- Servir de feedback d'information aux structures centrales quant aux difficultés rencontrées dans l'application de textes ;
- Et veiller à l'application stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective des remarques ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque.

³ Voir Décision Réglementaire Numéro 1147/2008 de la 27/05/2008 portant organisation Générale de la CNEP Banque, P31

1.3.3. Organisation de la direction Du réseau

La direction du réseau est composée de sept départements, département du personnel et moyens, département du financement, département des finances et de comptabilité, département recouvrement, et département d'épargne.

1.3.3.1. Département du personnel et moyens (c'est notre champ d'étude)

Il est constitué des services suivants :

- Service du personnel et de la formation ;
- Servie des moyens généreux ;
- Et service de sécurité.

1.3.3.2. Département du financement

- Service financement des promoteurs service financement des particuliers ;
- Et service technique.

1.3.3.3. Département des finances et de comptabilité

- Service comptabilité ;
- Et service budget et trésorerie.

1.3.3.4. Département recouvrement

- Service recouvrement ;
- Et service juridique.

1.3.3.5. Département d'épargne

- Service suivi ;
- Service analyse ;
- Et service commercial.

1.3.3.6. Département informatique

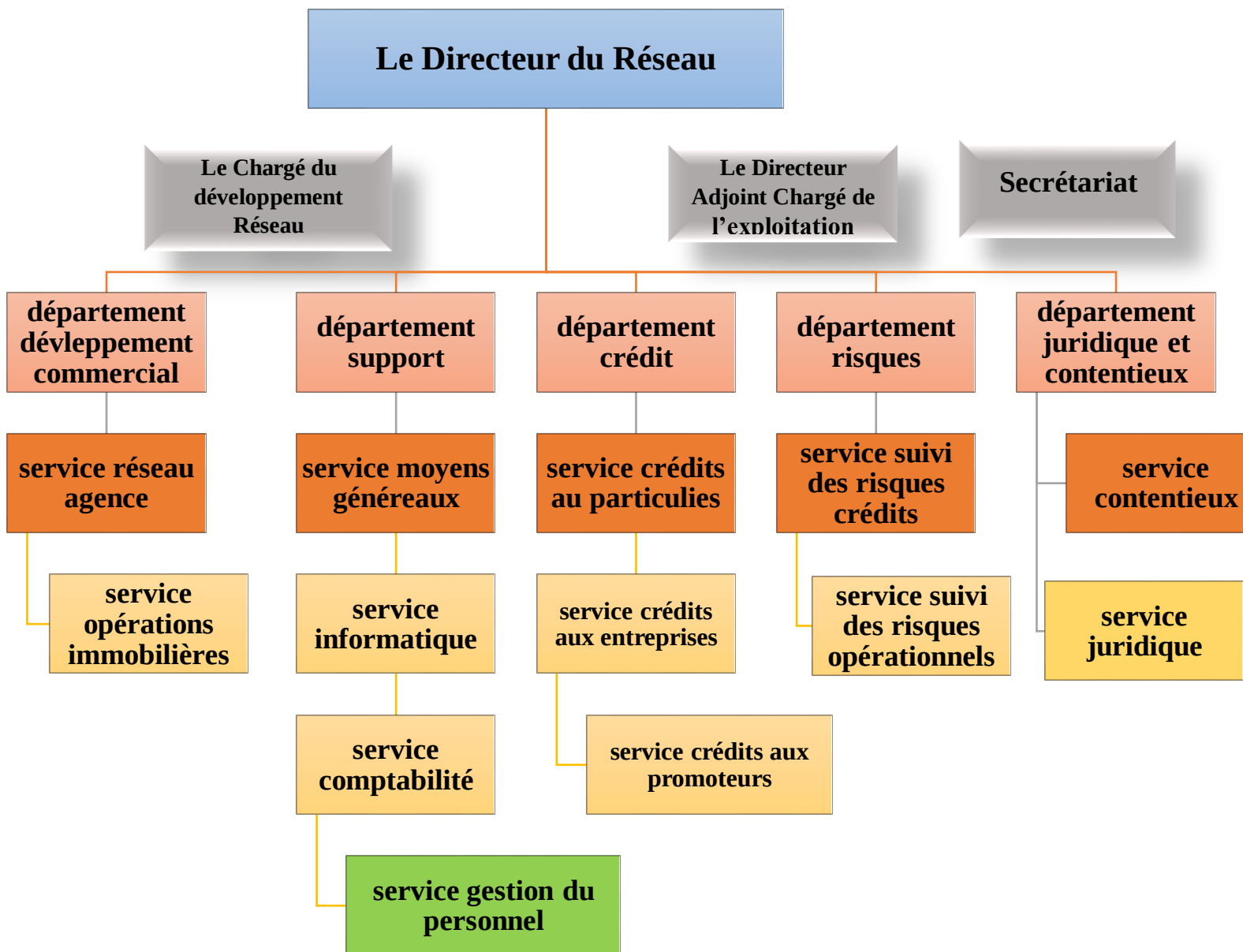
- Service exploitation ;
- Et service assistance et maintenance.

1.3.3.7. Département contrôle.

- Service contrôle à distance ;

- Et Service opérationnel.

Schéma N°2 L'organigramme de la direction de réseau



Source : revue trimestrielle de la CNEP banque 2021

1.4. Délimitation du champ d'étude**1.4.1. Présentation du département des moyens généraux**

Notre Domain d'étude se limite au département personnel et moyen généraux qui assure la mise en œuvre, réalisation et la gestion des moyens humains et matériel de manière rationnelle et efficace pour une performance optimale. Ses différents services sont service personnel, service moyens généraux et service sécurité.

1.4.1.1. Service personnel et formation

Il est composé de deux sections, section personnelle et formation, et section paie

1.4.1.1.1. Section personnelle et formation

Cette section elle s'occupe de

- La gestion et le suivi de l'évolution de la carrière du personnel (réseau et agence) et gérer le fichier régional du personnel.
- Appliquer la réglementation en matière de législation du travail.
- Gérer le dossier administratif du personnel et en assurer la mise à jour.
- Tenir à jour le bilan social (recrutement, congés, maladies, mutation, retraite...)
- Assurer le maintien de la discipline générale. En ce qui concerne les formations.
- Une mise en œuvre des actions de formation telle qu'ordonnées par la CEBA (centre d'études bancaires appliquées).
- Suivi des étudiants parrainés par l'institution.
- Et suivi des stagiaires issus des centres de formation ou l'université.

1.4.1.1.2. Section paie

Après l'exploitation de document reçu de la section personnel ; elle procède à :

- L'établissement et règlement des salaires et prendre en charge les modifications éventuelles ;
- Bulletins de paie du personnel ;
- Tenir à jour les dossiers concernant la paie (journal de paie) ;
- Etablir des documents comptables relatifs aux charges sociales et fiscales ;
- Formalisation des dossiers allocations et procéder au recouvrement des frais médicaux ainsi que les indemnités journalières ;

- Et formalisation et suivre les dossiers de retraite et prendre relation avec la CNR (caisse de retraite).

1.4.1.2. Service moyens généraux

Les missions de ce service sont :

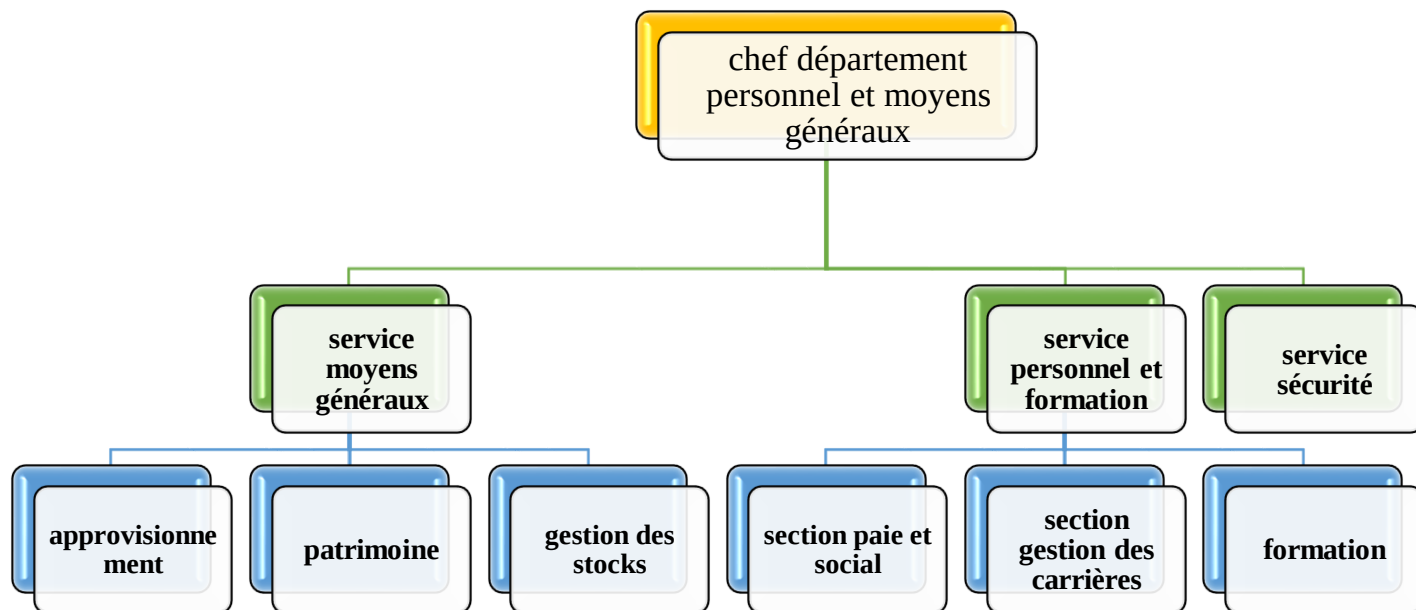
- Veiller et suivi et contrôle des mouvements du patrimoine mobilier ;
- Assurer et suivre le paiement et éventuellement le recouvrement des redevances locatives ;
- Evaluer les besoin en mobilier, équipement matériel et fournitures de bureau ;
- Tenir à jour le fichier du fournisseur ;
- Assurer la gestion d'un magasin ;
- Assurer la maintenance des biens mobiliers et immobiliers ;
- La gestion et la distribution des bons carburants ;
- L'approvisionnement en imprimés : imprimés spéciaux, chèques, prospectus...Etc.
- Etablir l'inventaire annuel du siège ainsi des agences ;
- Souscrire les polices d'assurance pour le patrimoine de la CNEP ;
- Veiller à l'utilisation rationnelle du parc automobile avec son entretien permanent ;
- Veiller à la conservation et à la présentation des archives selon les normes réglementaire ;
- Et assurer la gestion efficace du bureau d'ordre général.

1.4.1.3. Service sécurité

Les missions de ce service sont :

- Mettre en œuvre et assurer l'exécution des plans de sécurité arrêtés par le comité de sécurité ;
- Assurer le gardiennage et la sécurité de locaux ;
- S'assurer du respect des normes de sécurité notamment dans le transport des fonds, des personnes, des équipements informatiques, incendies,...etc.
- Classer et conserver les documents archivés selon la réglementation en vigueur ;
- Et contrôler les personnes et les accès, le régime de clés.

Schéma N°3 Organigramme de département des moyens généraux



Source : revue trimestrielle de la CNEP banque 2021

1.5. La gestion stratégique de la formation au sein de la CNEP-Banque

Au sein de la CNEP-Banque, on distingue trois catégories de formation : interne, externe et à l'étranger, et comme pour toute procédure de formation, il est nécessaire d'élaborer un plan de formation, celui-ci est fait par le CEBA qui est le centre principal de formation de la CNEP-Banque et cela en suivant la démarche suivante :

Le plan de formation de la CNEP-Banque est élaboré en considération des priorités déclarées par la direction générale (DG) lors des réunions des responsables des structures avec la prise en considération des demandes des employés, en s'attachant à cibler plus particulièrement les besoins de formation des structures d'exploitations afin de raffiner la maîtrise des activités.

Le plan de formation est élaboré chaque début d'année sur la base objective des moyens de formation de CEBA, il n'a pas la prétention de répondre à tous les besoins de formation de la CNEP-Banque pour lesquels il va falloir recourir aux organismes spécialisés, par contre, il a l'ambition de :

- Relever le niveau de qualification opérationnelle du personnel ciblé ;
- Améliorer la qualité de gestion des agences et des réseaux d'exploitation ;
- Développement des compétences existantes et favoriser l'émergence de nouvelles ;

- Soutenir les actions de la DG, visant l'amélioration de la rentabilité de la CNEP-Banque ;
- Renforcer les capacités de contrôle des activités.

Le plan de formation de la CNEP-Banque s'articule sur trois volets de formation :

- Formation interne : elle se fait au niveau de CEBA et de la SAA ;
- Et formation externe : elle se fait au niveau de l'ITB (Institut Technique Bancaire) et du SIBF (Société Interbancaire de Formation).
- Formation à l'étranger.

Pour chacun de ces volets de formation, a été élaboré un plan de formation spécifique de façon à ce que chacun de ces trois volets à un certain nombre de participations pour chacun des thèmes de formation programmés.

Le plan de formation mentionne les besoins, la durée, le lieu et la période de formation, ainsi que l'estimation du budget alloué en prenant en considération les priorités à moyen et long terme. Après recensement des besoins en formation de toutes les structures, le CEBA dresse son plan de formation à l'échelle nationale, de façon à ce que les besoins sont répartis ainsi :

- Besoins liés aux objectifs stratégiques de la CNEP-Banque ;
- Besoins liés à l'adaptation de l'employé à son poste, dans le cas d'une nouvelle procédure ;
- Besoins liés à l'évolution des emplois, dans le cas d'une nouvelle organisation avec la création de nouveaux postes ;
- Et besoins liés au développement des compétences dans le cas du management stratégique (concerne les hauts cadres à l'exemple des responsables de structures).

La répartition des besoins en formation se fait sur la base :

- Des objectifs professionnels ;
- De la population concernée ;
- De l'effectif ;
- Et des objectifs de la formation.

1.5.1. Le plan de formation interne

Il est planifié à la fin de mois de février, après la fin de la première semaine du mois de juillet jusqu'au 15 septembre de l'année, aucune formation n'est programmée pour ne pas contrarier les plans de congé annuel, ni l'activité des agences dont les effectifs sont réduits en raison des départs de grande partie du personnel en congé de détente cette période sera mise à profit le CEBA par :

- Achever les évaluations à chaud des formations réalisées ;
- Et procéder aux travaux préparatoires des évaluations à froid des formations réalisées.

1.5.2. Le plan de formation externe

Dans le domaine de formation continue de son personnel, la DRH a prévu le recours à des organisations de formations algérien. L'élaboration de ce plan de formation externe a été réalisé par la DRH et sa mise en œuvre sera pilotée par un cadre de la structure formation de la banque, la programmation de ces formations résulte d'une décision hiérarchique ou la volonté du personnel de poursuivre une formation professionnelle diplômante

1.5.3. Le plan de formation à l'étranger

En complément des actions de formation interne, le recours aux formations à l'étranger s'avère nécessaire d'une part pour soutenir les actions stratégiques de développement et d'amélioration de la CNEP-Banque et d'autre part pour acquérir certaines compétences spécifiques. La modernisation de la gestion managériale de la CNEP-Banque reconnue comme une priorité absolue nécessite que l'état-major de la DRH analyse sur le plan pratique les modèles de gestion utilisés à l'étranger, pour être à même d'impulser une réforme managériale de la banque.

La mise en œuvre du plan de formation à l'étranger sera pilotée par un cadre de la structure formation de la banque.

En fin on peut classer au sein de la CNEP-Banque selon deux types :

- La formation professionnelle : dans les cas par exemple d'un nouveau produit où l'évaluation se fait au niveau de la CNEP-Banque.
- Et la formation diplômante : pour les hauts cadres où l'évaluation se fait au niveau du lieu de formation.

Section 2 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats

Dans cette section, nous présentons notre méthode de recherche empirique, nous mettrons évidemment l'accent sur le déroulement de l'enquête.

Ensuite nous allons présenter le résultat de notre enquête avec une synthèse générale de ce résultat.

2.1. Méthodologie de recherche

Nous nous sommes penchés sur une enquête de terrain avec les salariés du service moyen généraux de la CNEP-Banque direction de réseaux Tizi ousou.

2.1.1 Outils d'étude

En effet, pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif d'étude qui est de déterminer le niveau d'intégration du E-Learning dans le plan de formation de la CNEP-Banque, nous avons opté pour un cas pratique, en l'occurrence par une enquête en utilisant un questionnaire comme moyen de collecte d'informations, et comme support nous avons eu des entretiens avec les salariés, et aussi des observations pendant toute notre étude empirique.

2.1.2. Le déroulement du questionnaire

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 10 employés trouvés sur place au sein du service moyens généraux de la CNEP-Banque direction de réseaux Tizi ousou.

Bien que nous ayons accompagné notre recherche d'un texte qui explique le caractère académique de notre recherche, nous avons constaté une certaine résistance de la part de certains employés car ils ont hésité à nous répondre et à nous remettre les questionnaires.

2.1.3. L'échantillonnage

Comme cité ci-dessus, nous avons élaboré un questionnaire de 10 copies distribués sur les différentes catégories qui renferment le personnel de la CNEP-Banque de notre étude pratique. Le but général de notre enquête est de démontrer comment le e-learning contribue à l'optimisation de la performance de la GRH.

2.1.4. Les outils de traitement de données

Le traitement des résultats se fait à l'aide de logiciel de calcul Excel, qui nous permet des calculs automatisés et ainsi d'établir des tableaux et des graphes représentatifs afin d'interpréter les informations collectées.

2.2. Analyse de l'échantillon

La première série de questions destinées à notre échantillon qui porte sur leurs statuts socioprofessionnels comme l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle dans le domaine professionnel

2.2.1 Données personnelles

Les données personnelles

2.2.1.1. Répartition de l'échantillon par genre

La répartition de l'échantillon par genre est représentée dans le tableau suivant :

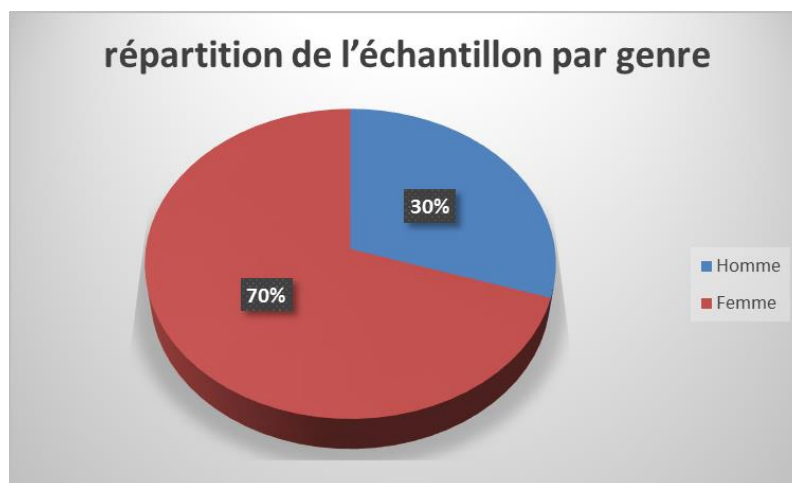
Tableau N° 07 : répartition de l'échantillon par genre

Sexe	Nombre	Pourcentage %
Homme	3	30%
Femme	7	70%
Total	10	100%

Source : Elaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure n° 06 : Répartition de l'échantillon par genre



Source : Elaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, la majorité des interrogés sont des femmes avec un taux de 70%, contre 30% hommes.

2.2.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge

La répartition de l'échantillon selon l'âge est représentée par le tableau suivant :

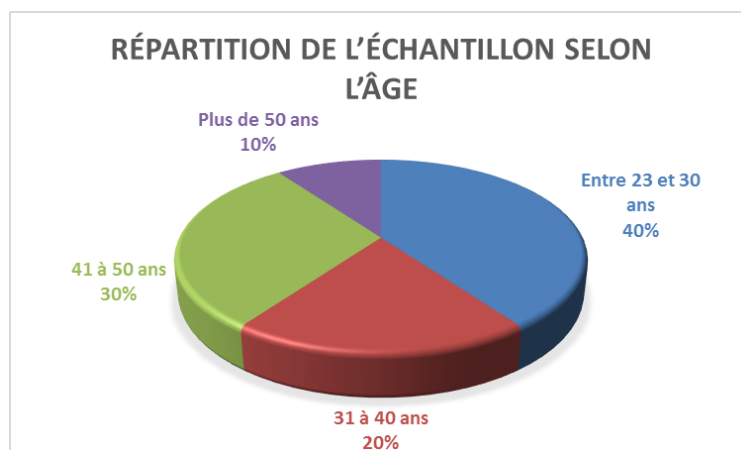
Tableau N° 08 : répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Nombre	Pourcentage %
Entre 23 et 30 ans	4	40%
31 à 40 ans	2	20%
41 à 50 ans	3	30%
Plus de 50 ans	1	10%
Total	10	100%

Source : Elaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

La répartition de l'échantillon selon l'âge est représentée par la figure suivante.

Figure N°07 : répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Elaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Nous constatons que 40% des employés questionnés ont l'âge qui varie entre 23ans et 30ans, ensuite vient ceux qui ont entre 41ans et 50ans avec un pourcentage de 30%, suivi par ceux qui ont entre 31ans et 40ans avec un pourcentage de 20%, à la fin viennent les employés qui ont plus de 50ans. Donc la majorité des employés questionnés ont l'âge moins de 40ans (60% ont entre 23ans et 40ans).

2.2.1.3. La répartition de l'échantillon selon la situation familiale

La répartition de l'échantillon selon la situation familiale est représentée par le tableau suivant.

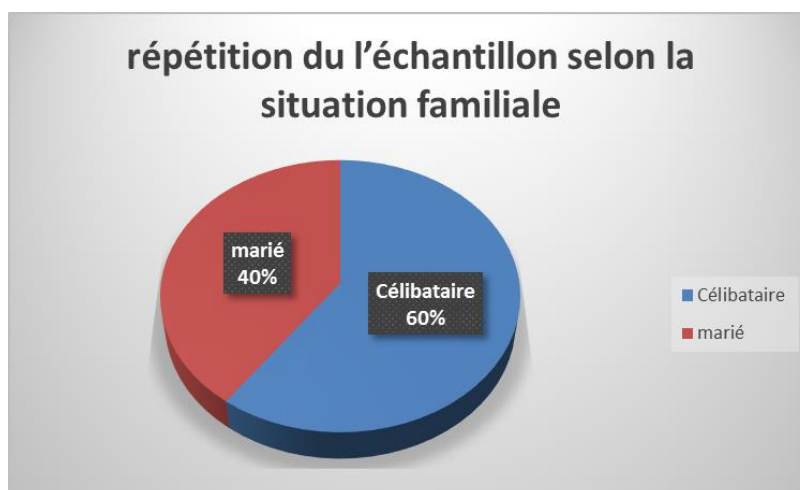
Tableau N° 09 : répartition de l'échantillon selon la situation familiale

Situation familiale	Nombre	Pourcentage%
Célibataire	06	60
marié	04	40
total	10	100

Source : Elaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N° 08 : répartition de l'échantillon selon la situation familiale



Source : Elaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Nous remarquons que la majorité des employés questionnés sont des célibataires avec un pourcentage de 60% puis nous avons ensuite 40% qui sont mariés.

2.2.1.4. La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction est représentée dans le tableau suivant :

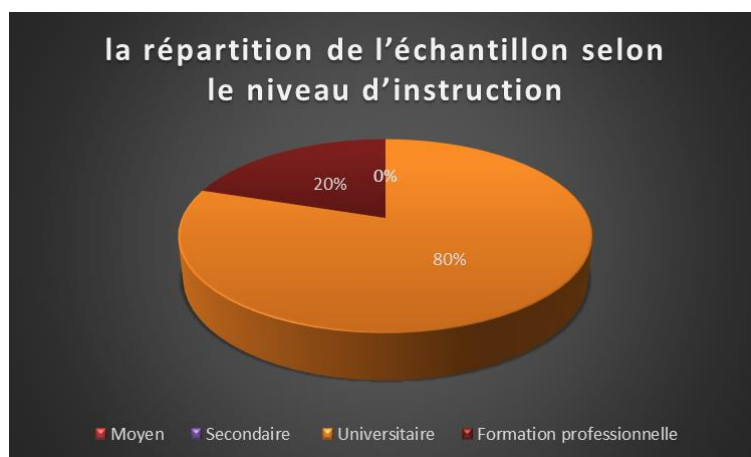
Tableau N° 10 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau instruction	nombre	Pourcentage%
Moyen	0	0 %
Secondaire	0	0%
Universitaire	08	80%
Formation professionnelle	02	20%
total	10	100%

Source : Elaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°09 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

D'après les résultats du questionnaire, nous avons un échantillon hautement qualifié, dont 80% sont universitaires, et 20% disposent d'une formation professionnelle. Ce qui explique que l'établissement la CNEP-Banque, s'appuie sur un personnel instruit dans son fonctionnement.

2.2.1.5. La réparation de l'échantillon selon leur expérience

La répartition de l'échantillon selon leur expérience sont représentées dans le tableau suivant.

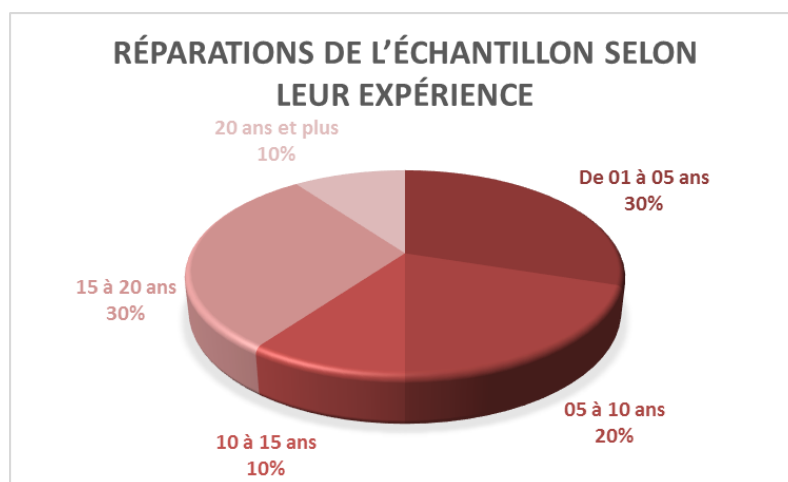
Tableau N° 11 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Expérience	Nombre	Pourcentage %
De 01 à 05 ans	03	30 %
05 à 10 ans	02	20 %
10 à 15 ans	01	10 %
15 à 20 ans	03	30 %
20 ans et plus	01	10 %
Total	10	100 %

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N° 10 : réparations de l'échantillon selon leur expérience



Source : élaborer par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Les résultats obtenus nous montrent que, deux modalités d'âge sont majoritaires, avec un pourcentage de 30% qui varie de, 1an à 5ans, et 15ans à 20ans d'expérience, ensuit la deuxième modalité d'âge est entre 5ans et 10ans d'expérience avec un pourcentage de 20%, enfin les deux modalités d'âge qui varie entre 10ans à 15ans et 20ans ou plus d'expérience leur pourcentage est de 10%.

2.2.1.6. La répartition de l'échantillon selon la nature du contrat de travail

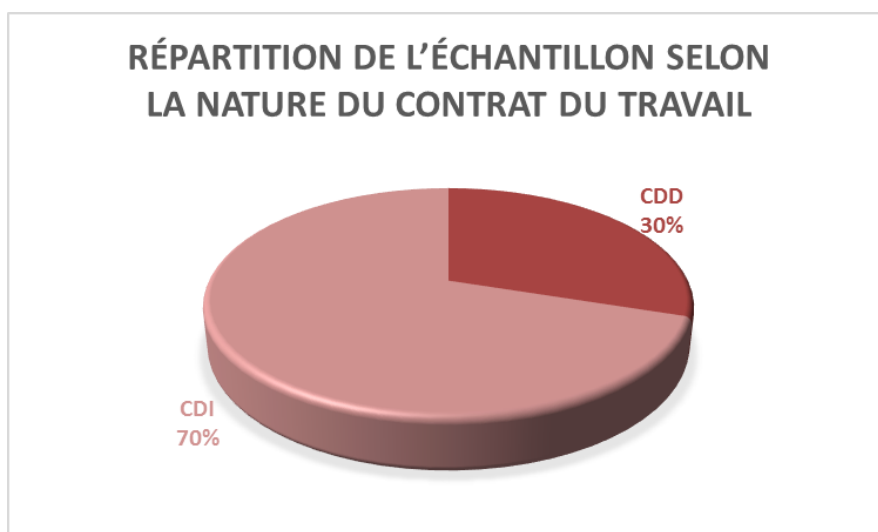
La répartition de l'échantillon selon la nature de contrat de travail sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau N°12 : répartition de l'échantillon selon la nature du contrat du travail

Nature	Nombre	Pourcentage %
CDD	03	30 %
CDI	07	70 %
Total	10	100 %

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°11 répartition de l'échantillon selon la nature du contrat du travail

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Notre étude menée sur les types de contrats de travail, nous illustre que la majorité des questionnés disposent, d'un contrat de travail indéterminé avec un pourcentage de 70%, par contre le pourcentage des questionnés qui disposent un contrat de travail déterminé est de 30%.

2.2.1.7. La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle

La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle est représentée par le tableau suivant :

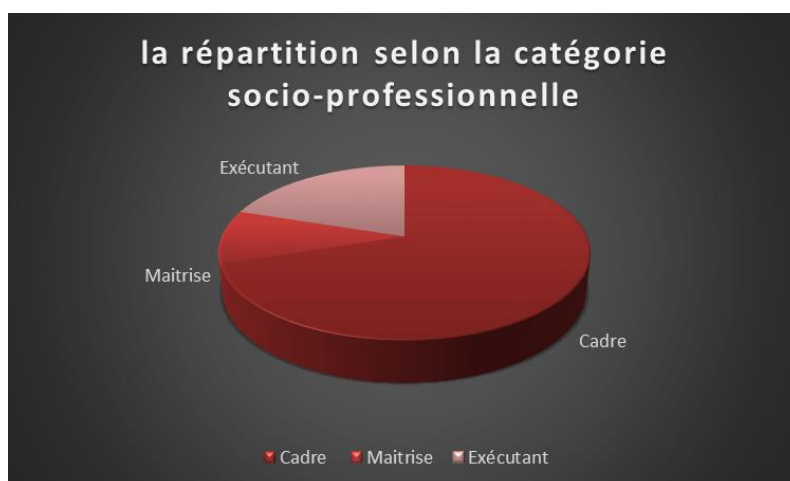
Tableau N°13 : la répartition selon la catégorie socio-professionnelle (CSP)

CSP	nombre	Pourcentage
Cadre	07	70 %
Maitrise	01	10 %
Exécutant	02	20 %
Total	10	100 %

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°12 : la répartition selon la catégorie socio-professionnelle



Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

D'après les réponses à nos questions, on constate que 70% des questionnés sont des cadres, ensuite 20% sont des exécutants, et enfin 10% sont des agents de maîtrise.

On remarque que la majorité des questionnés sont des cadres et des agents de maitrise ce qui s'explique par la nature de leur travail qui nécessite des cadres et des compétences pour les opérations de prestation au niveau de la direction des agences ou de prestation au niveau des guichets.

2.2.2. Les données relatives à notre étude

2.2.2.1. La formation des salariés au sein de la CNEP-Banque

Le taux de la formation des salariés au sein de la CNEP-Banque est représenté par le tableau suivant :

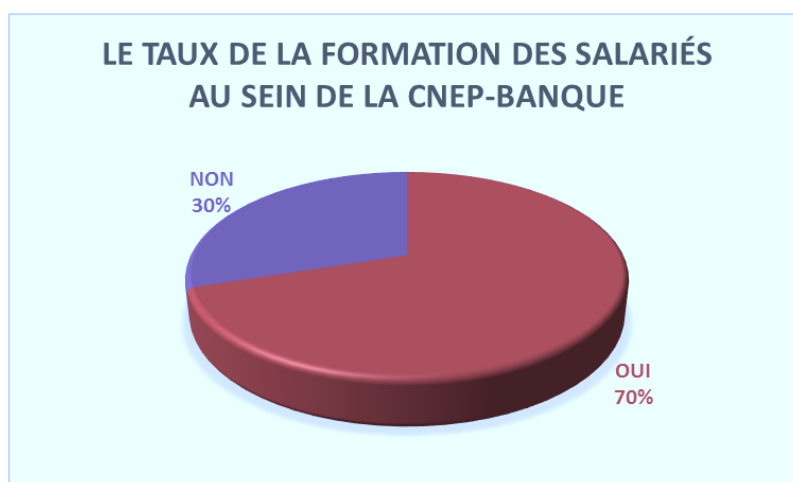
Tableau N°14 : le taux de la formation des salariés au sein de la CNEP-Banque

Taux de formation des salariés	Nombre	Pourcentage %
OUI	07	70 %
NON	03	30 %
Total	10	100 %

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°13 : le taux de la formation des salariés au sein de la CNEP-Banque



Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Suite aux résultats obtenus auprès de l'échantillon, nous remarquons que 70% des questionnés ont suivis une formation dans la CNEP-Banque, et 30% n'ont pas suivi une formation dans l'enceinte de l'entité.

2.2.2.2. Le type de la formation suivi par les employés de la CNEP-Banque

Le type de la formation suivi par les employés de la CNEP-Banque est représenté par le tableau suivant :

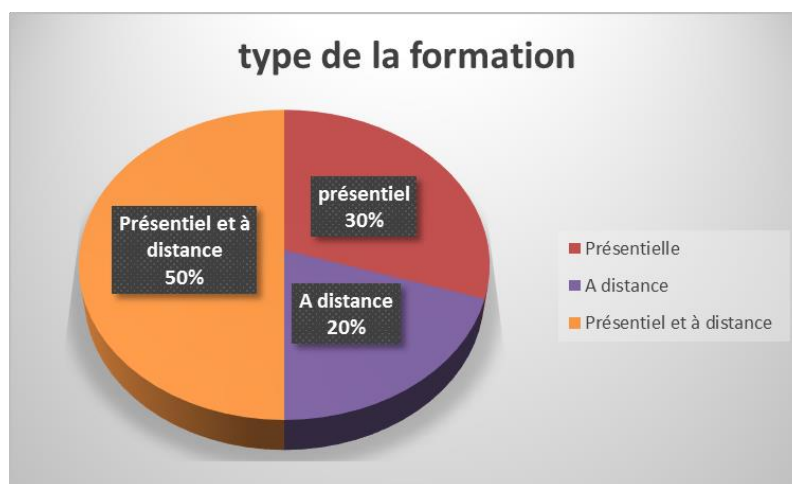
Tableau N°15 : Le type de la formation suivi par les employés de la CNEP-Banque

Type	nombre	Pourcentage
Présentiel	03	30 %
A distance	02	20 %
Présentiel et à distance	05	50 %
total	10	100 %

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par le figure suivante :

Figure N°14 : Le type de la formation suivi par les employés de la CNEP-Banque



Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, le pourcentage des questionnés qui ont déjà suivis auparavant les deux types de formation est estimé à 50%, ce qui les rends largement majoritaires, ensuite 30% des questionnés ont suivi déjà seulement une formation présentielle, et enfin 20% ont déjà suivi une formation à distance.

On remarque que la formation présentielle est plus considérée que la formation à distance.

2.2.2.3. Le E-Learning selon l'échantillon

D'après nos analyses des réponses acquises auprès des questionnés, la majorité se sont mis d'accord à définir le E-Learning comme étant un outil de formation à distance qui se concrétise par les nouvelles technologies de communication.

2.2.2.4. Le taux de suivi d'une formation e-learning par l'échantillon

Le taux de suivi d'une formation E-Learning est représenté par le tableau suivant :

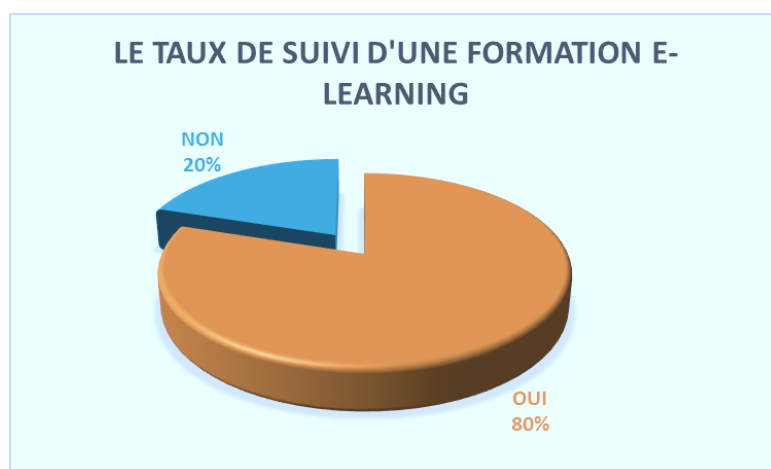
Tableau N°16 : le taux d'utilisation de e-learning comme méthode de formation

Utilisation du e-learning	Nombre	Pourcentage %
OUI	08	80 %
NON	02	20 %
total	10	100%

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°15 : le taux de suivi d'une formation E-learning



Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

A partir des résultats dévolus par les questionnés, la majorité ont déjà suivis une formation E-Learning puisque le pourcentage est de 80%. Ce pendant nous constatons que la CNEP-Banque encourage ses salariés à utiliser le digital, et par ce fait nous pensons que la CNEP-Banque est une entreprise qui se modernise quotidiennement.

2.2.2.5. Les plateformes utilisées pour une formation E-Learning par notre échantillon

En allant des résultats obtenus des employés qui, ont déjà suivis une formation E-learning, parmi les plateformes les plus répandus sont les plateformes IFB et CARDIF, ensuite le web.

Les plateformes IFB et CARDIF sont des cours en ligne conçues, pour apprendre les nouvelles méthodes de conduite dans la gouvernance de la banque, afin d'assurer une meilleure performance.

2.2.2.6. La perception de notre échantillon sur la formation E-Learning

A base des résultats obtenus auprès des questionnés, la plupart perçoivent que la formation E-Learning est à la fois intéressante et enrichissante.

2.2.2.7. Les difficultés rencontrées par l'échantillon pendant une formation E-Learning

En analysant les réponses des questionnés, nous déduisons que les difficultés les plus fréquentes pendant une formation E-Learning, sont majoritairement liées au réseau internet, qui fournit une connexion faible. Ensuite, nous remarquons que les créneaux des formations E-Learning posent problèmes aux salariés, suite aux plannings de ces plateformes.

2.2.2.8 L'efficacité du E-Learning selon notre échantillon

L'efficacité du E-Learning selon notre échantillon est représentée comme suit :

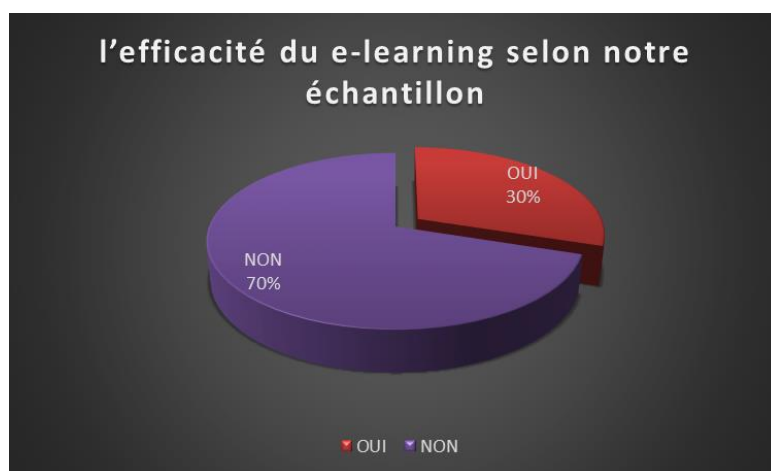
Tableau N°17 : l'efficacité du e-learning selon notre échantillon

Efficacité du e-learning	Nombre	Pourcentage %
OUI	03	30 %
NON	07	70 %
Total	10	100 %

Source élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°16 : l'efficacité du e-learning selon notre échantillon



Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

A l'origine des réponses qui ont été divulgué par l'échantillon, nous tenons à signaler que 70% des interrogés estiment que la formation présentielle est plus efficace que la formation à distance. Ensuite le reste croit qu'avec une meilleure qualité de connexion le E-Learning ne peut qu'être bénéfique, puisqu'elle assure la réduction des couts et du temps, en même temps on peut profiter des formations étrangères.

2.2.2.9 Le niveau d'implication des employés vis-à-vis de ce mode de formation

Pour la question concernant le niveau d'implication des employés vis-à-vis de la formation E-Learning, plus que la moitié des interrogés estiment que le niveau d'implication est moyen.

2.2.2.10. Les avantages et les inconvénients du E-Learning

D'après les résultats de notre enquête, les avantages du E-Learning les plus répandus sont : le gain du temps, réduction de frais, l'absence physique, et l'autonomie parfaite.

Par contre les inconvénients les plus fréquents sont : la mauvaise qualité internet, l'incompréhension des cours, et le manque d'esprit du groupe.

2.2.2.11. Les avis sur les considérations accordées au e-learning

Les avis sur les considérations accordées au E-Learning sont représentés par le tableau suivant :

Tableau N°18 : les avis sur Les considérations accordées au e-learning

les avis sur Les considérations accordées au e-learning	nombre	Pourcentage %
OUI	08	80 %
NON	02	20 %
Total	10	100 %

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°17 : les avis sur les considérations accordées au e-learning

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

80% des réponses estiment que l'E-Learning, nécessite de la considération et de l'encouragement plus important, et seulement 20% estime le contraire.

Nous déduisons que les employés de la CNEP-Banque sont beaucoup plus technophiles.

2.2.2.12. Les ressources fournies pour la réussite de ce mode de formation

Selon les interrogés, les ressources fournis par la CNEP-Banque pour réussir la formation E-Learning, sont les ressources humaines tels que les formateurs, les conventions avec les institutions de formation, les logistiques informatiques.

2.2.2.12. L'accessibilité du E-Learning pour tous les employés selon l'échantillon

L'accessibilité du E-Learning pour tous les employés selon l'échantillon est représentée par le tableau suivant :

Tableau N°19 : l'accessibilité du e-learning

Accessibilité du e-learning	Nombre	Pourcentage %
OUI	01	10 %
NON	09	90 %
Total	10	100 %

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°18 : l'accessibilité du e-learning



Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Comme il est indiqué dans les résultats, presque la totalité des interrogés soit 90% pense que la formation E-learning est pas accessible à tous les employés, par contre 10% seulement sont pas du même avis.

Ce qui explique que la CNEP-Banque fait en sorte de digitaliser ses collaborateurs.

2.2.2.14. Les avis de l'échantillon sur le remplacement total de la formation en présentiel par la formation e-learning

Les avis de l'échantillon sur le remplacement total de la formation en présentiel par la formation e-learning sont représentés par le tableau suivant :

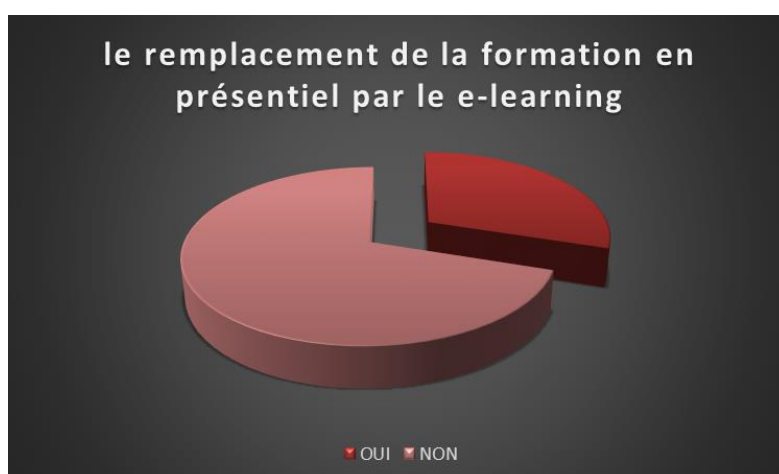
Tableau N°20 : le remplacement de la formation en présentiel par le e-learning

le remplacement de la formation en présentiel par le e-learning	Nombre	Pourcentage %
OUI	03	30%
NON	07	70 %
Total	10	100 %

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°19 : le remplacement de la formation en présentiel par le e-learning



Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

70% des réponses (7 personnes sur 10) sur la substitution de la formation en présentiel par la formation E-Learning estime que ce n'est pas envisageable, et le reste soit un pourcentage de 30% des réponses estime que dans un avenir proche le E-Learning prendra le dessus dans la formation.

2.2.2.15. L'estimation du e-learning en Algérie selon l'échantillon

L'estimation du E-Learning en Algérie selon l'échantillon est représentée par le tableau suivant :

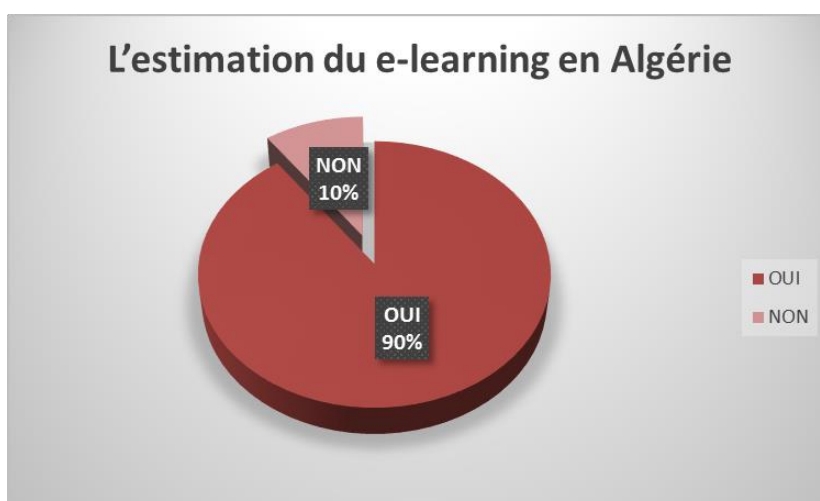
Tableau N°21 : L'estimation du e-learning en Algérie selon l'échantillon

E-learning en Algérie	Nombre	Pourcentage %
OUI	09	90 %
NON	01	10 %
Total	10	100 %

Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Ces données sont représentées par la figure suivante :

Figure N°20 : L'estimation du e-learning en Algérie



Source : élaboré par nous même à partir de notre enquête de terrain.

Sur un échantillon de 10 personnes, nous remarquons que 9 personnes, soit 90% pensent que la formation E-Learning est sous-estimée en Algérie, et 1 personne seulement soit 10% qui pense le contraire.

Les raisons sur lesquelles les interrogés pensent que le e-learning est sous-estimé c'est le manque de plateformes, le non suivi de la part des formateurs, et bien sûr une connexion faible sur le territoire national.

Conclusion

D'après les réponses à toutes les questions que nous avons posé à notre échantillon nous avons pu constater que :

La formation présentielle est encore plus efficace que la formation à distance, Malgré les nombreux avantages que présente l'E-Learning il reste encore sous-estimé de la part des employés de la CNEP-Banque, et le remplacement total de la formation présentielle par ce dernier n'est pas encore envisageable, et cela est dû aux nombreux obstacles qui accompagnent ce mode de formation tels que la mauvaise qualité d'internet, l'incompréhension des cours, et le manque d'esprit du groupe.

D'après les conclusions qu'on a tiré de notre étude empirique et aussi la période passée au sein de l'organisme d'accueil et des entretiens avec les employés de la CNEP-Banque, on a pu se permettre de proposer quelques recommandations pour mieux intégrer l'E-Learning dans leur plan de formation :

1. Proposer la formation E-Learning pour tous leurs catégories socioprofessionnelles et ne pas se limiter seulement aux cadres et maitrises ;
2. Création des espaces dédiés aux cours de l'E-Learning ;
3. Fournir plus d'outils digitaux à leurs employés tels que les tablettes et les laptops ;
4. Aller plus vers le Blended Learning ou l'apprentissage hybride qui est un mode de formation, et qui offre un accès 24/24 aux ressources de la formation, où les employés peuvent suivre leur formation à n'importe quel moment et ce qui mettrait fin à la contrainte du temps tant cité par leurs employés.

Conclusion générale

Etant une activité centrale de l'entreprise, la gestion des ressources humaines veille à assurer une bonne équipe de professionnels performants qui permet la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, et à ce que tous les employés travaillent et conduisent l'organisation dans la même et bonne direction.

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 de la gestion stratégique des RH, notamment avec l'arrivée du digitale, vu comme un facteur majeur de compétitivité pour les entreprises.

En si grande importance pour 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 centre de notre étude, nous avons constaté que la digitalisation de la formation revêt d'une des priorités des entreprises, 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 E-Learning, ce sujet qui est d'actualité et qui s'implante dans les entreprises d'aujourd'hui.

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

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

En réponse ; elle a mis à la disposition de ces employés un programme de formation digital afin que, chaque directeur d'agence et les chargés clientèle disposeront d'un niveau de compétence essentiellement dans l'ère du passage vers de nouvelles technologies.

Comme phase de lancement, la banque à procéder au remplacement des formations présentiellees par des formations en ligne (*E-Learning*).

La collecte des différentes remontées a permis de mieux comprendre l'origine de cette résistance aux changements à savoir que les apprenants avaient un penchant envers les formations présentiellees suite aux obstacles rencontrés par les employés durant leur période de formation.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. BRABET, Repenser la Gestion des Ressources Humaines, éd Economica, paris, 1993, p 43.
2. THEVENET.M. ET autre, fonction politique, métier, outils des RH, éd Pearson, paris, France, 2002, p03
3. CADIN.L, GUERIN.F et PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3eme éd, DUNOD, France, 2007, p 5.
4. ACHOUCH.M. KABYL.K et MANADI. F, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Uni A/MIRA Bejaia, 2009/2010, p 5.
5. PERETTI. J. M, gestion des ressources humaines, 12eme éd, Vuibert, Paris, 2010,
6. GUERIN.G et WILS.T, la gestion des carrières une typologie des pratiques, 1992, Montréal.
7. PERITTI.J.M, la gestion des ressources humaines, 2009.P37.
8. N'GAHANE.P. Dictionnaire de gestion. Edition. Armand colin, Paris, 1996 p 99.
9. BARTONECHE-AL.M, l'essentiel de management, 2ème éd, Paris, 2005, 2008, P 340.
10. PERITTI.J.M, la gestion des ressources humaines, 2009, p 78.
11. PERITTI.J.M, Gestion des Ressources Humaines, 12^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2010, p206.
12. PERITTI.J.M, Gestion des Ressources Humaines, 12^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2010, p208.
13. CADIN.L, GUERIN.F, PIGEYRE.F, Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997, pp 180,181.
14. DECAUDIN J.M, IGALENS.J, la communication interne 3ème éd, 203, P 01.
15. IGALENT.A et PERETTI.J.M, Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, 2 éd, EYROLLES, P15.
16. MARTORY.B, CROZET.D, la gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 9ème éd DUNOD, Paris, 2016, P 24.
17. BENCHEMAM.F, GALINDO.G, Mémentos LMD, Gestion des Ressources Humaines, 5^{ème} éd, GUALINO, paris, 2015, P 33.
18. BENCHEMAM.F, GALINDO.G, gestion des ressources humaines mémentos, 5ème éd, France, 2015, p 38.
19. SEKIOU.L, et BLONDIN.L, Gestion du personnel, les éditions d'organisation, collection gestion, Paris 1986, (chap.11, la formation, p.289-321.
20. SOYER.J, Fonction formation, édition d'organisation, 2ème éd, Paris, 1999.
21. PERETTI. J.M, la gestion des ressources humaines, 11^{ém} éd 2007, p.189.
22. PERITTI.J.M, la gestion des ressources humaines, 12ème éd 2010, Paris, p.416.
23. BRUET. J, La mutation technologique des services formation, livre blanc intégrer le digital Learning, 2018, p3.
24. Mingasson. M, Le Guide du E-Learning l'Organisation Apprenante. Editions d'organisation parution 2002.
25. BRUET. J, la mutation technologique des services formation, 2018, p17.
26. MICHEL. M, Le Guide du E-Learning l'Organisation Apprenante. 2002, p. 17.
27. PFEIFFER.L, « la formation professionnelle à l'ère du digitale », édition DUNOD, paris, juin 2015.
28. CLENET.J : la production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines. 2007

Bibliographie

Mémoires

1. ACHOUCH.M. KABYL.K et MANADI. F, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Uni A/MIRA Bejaia, 2009/2010, p 5.
2. Melle KHELIFATI. L, Melle KHELIL. I. K, la gestion des carrières au sein d'une organisation cas de la CNEP Banque, Tizi Ouzou ,2010/2011, p 34.

Sites internet

1. L'évolution de la GRH www.wikiterritorial.com , in 13/11/2021 à 12h30.
2. <https://fr.wikipedia.org>. Consulté le 16/11/2021 à 14.00 H.
3. Les tests de recrutement lors un entretien embauche, www.compta-online.com , à 16.15H.
4. GRH, rémunération, formation, salaries, wikimemoires.net, in le 16/11/2021 à 17.00h.
5. La communication interne en entreprise <https://www.petite-entreprise.net>, in 12/11/2021 .19.00.
6. Importance d'un-audit-social-pour-une-entreprise Www.Lecarrefourdesentreprise.com , consulté le 12/11/2021 à 12.57H.
7. Modèle d'évaluation d'une formation www.jeromedelacroix.com, KIRKPATRIK.D, consulté le11/11/2021à 12.00.
8. Ressources humaines, questions-réponses, à chaud à froid, évaluer la formation, www.manager-go.com, consulté le 13/11/2021 à 12.00H.
9. Ressources humaines, questions-réponses, à chaud à froid, évaluer la formation, www.manager-go.com, consulté le 13/11/2021 à 13.00H.
10. Blended learning - définition e-learning avec Talent soft archive, sur www.e-doceo.net consulté le 19/11/2021.
11. Article de BRIAD. A « Qu'est -ce que la digitalisation de la formation aujourd'hui » consulté le 15-11- 2021.
12. <https://www.ideesdefrance.fr/e-learning/> consulté le 20/11/2021 à 15:54.

Annexes



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI -
OUZOU FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
DES SCIENCES DE GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES**



Département : Sciences de Gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Questionnaire

Madame monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle de Master II en gestion des ressources humaines, intitulé :
« Le e-learning au service de la GRH, Cas de la cnep banque, direction de réseau de Tizi ousou. »

Dans le cadre de recueillir les informations nécessaires qui serviront notre recherche, nous serons très reconnaissants de bien vouloir répondre objectivement au questionnaire que nous vous adressons, et nous assurons que ce travail s'inscrit dans le cadre scientifique.

N.B : il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Promotion 2020/2021

I. Données personnelles :

1. Votre sexe :

Homme

Femme

2. Votre âge est compris entre :

De 23 ans à 30 ans

De 31 ans à 40 ans

De 41ans à 50 ans

Plus de 50 ans

3. Situation familiale :

Célibataire

Marié

4. Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

Formation professionnelle

5. Expérience professionnelle :

1ans à 5ans

5 ans à 10 ans

10 ans à 15 ans

15 ans à 20 ans

20 ans et plus

6. Quel type de contrat avez-vous ?

CDD

CDI

7. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre

Maitrisant

Exécutant

II. Les données relatives concernant notre étude :

8. Avez-vous déjà suivi une formation dans l'enceinte de votre entité ?

Oui non

9. Quelle est son type ?

Présentielle

A distance

10. Selon vous qu'est-ce que le e-learning ?

.....
.....

11. Avez-vous déjà suivis une formation e-learning ?

Oui non

12. Quelle est la plateforme que vous avez utilisée ?

.....

13. Quelle est votre perception sur ce type de formation ?

.....
.....

14. Avez-vous eu de difficultés pendant la durée de votre formation ?

Oui non

Si oui, quelles sont ces difficultés ?

.....
.....

15. Croyez-vous qu'une formation e-learning est plus efficace qu'une formation en présentiel ?

Oui non

Si oui pourquoi, si non pourquoi

.....
.....

16. Selon vous quel est le niveau d'implication des employés vis-à-vis de ce mode de formation ?

.....
.....
.....
.....

17. Selon vous quels sont les avantages et les inconvénients du e-learning ?

.....
.....
.....
.....

18. Pensez-vous que ce mode de formation nécessite des considérations et des encouragements plus importants ?

Oui Non

19. Quels sont les ressources fournies pour la réussite de ce mode de formation ?

.....
.....
.....

20. Pensez-vous que la formation e-learning est accessible pour tous les employés ?

Oui non

21. Envisagerais vous dans un avenir proche le remplacement totale de la formation en présentiel par la formation e-learning ?

Oui Non

22. Pensez-vous que la formation e-learning en Algérie est sous-estimée ?

Oui non

Si oui, pour quoi ?

.....
.....

Nos salutations.

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale.....1

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines

Introduction.....4

Section 01 : Définition, évolution et objectifs de la GRH.....5

1.1.Définition de la GRH.....5

1.2.Evolution de la GRH.....6

1.2.1. La période allant jusqu'à la seconde guerre mondiale.....6

1.2.2. La période allant de 1945 jusqu'à 1980.....8

1.2.3. La période allant de la fin 1980 jusqu'à 2000.....9

1.2.4. La période allant de 2000 jusqu'aujourd'hui.....9

1.3.Les objectifs de la GRH.....11

1.3.1. Les objectifs explicites..... 11

1.3.1.1. Attirer 11

1.3.1.2. Conserver.....11

1.3.1.3.

Développer 11

1.3.1.4. Motiver et satisfaire.....11

1.3.2. Objectifs implicites 12

1.3.3. Objectifs à long terme.....12

1.3.3.1. La survie de l'entreprise.....12

1.3.3.2. Le profit.....13

1.3.3.3. La compétitivité 13

Conclusion de la section 13

Section 02 : Les activités de base de la gestion des ressources humaines.....14

2.1. La gestion des carrières.....14

2.1.1. Définition de la gestion des carrières 14

2.1.2. Le rôle de la gestion des carrières.....14

2.1.2.1. Pour l'entreprise.....14

2.1.2.2. Pour le collaborateur 15

2.1.3. Les étapes de la gestion des carrières.....15

2.2. L'évaluation de la compétence.....16

2.2.1. Les méthodes d'évaluation selon le principe.....17

2.2.1.1. L'entretien d'évaluation.....17

2.2.1.2. L'assestement center.....17

2.2.1.3. Le feed-back 360°.....17

2.3. Le recrutement.....17

2.3.1. Définition de recrutement.....17

2.3.2. Processus de recrutement.....18

2.3.2.1. La stratégie de recrutement.....19

2.3.2.2. La préparation de recrutement.....19

Table des matières

2.3.2.2.1. L'expression de la demande.....	19
2.3.2.2.2. L'analyse de la demande.....	20
2.3.2.2.3. La définition du poste et du référentiels des compétences.....	20
2.3.2.3. La recherche des candidats	20
2.3.2.3.1. La prospection interne.....	20
2.3.2.3.2. La recherche des candidatures externes.....	20
2.3.2.4. La sélection des candidats le tri des candidats.....	21
2.3.2.4.1. Le tri manuel des dossiers/CV.....	21
2.3.2.4.2. Le tri automatisé des dossiers/CV.....	21
2.3.2.4.3. Le questionnaire.....	22
2.3.2.4.4. L'entretien.....	22
2.3.2.4.4. Le test.....	22
2.3.2.5. L'accueil, l'intégration et la période d'essai.....	23
2.3.3. Objectifs de recrutement	23
2.4. La rémunération.....	23
2.4.1. Définition de la rémunération.....	23
2.4.2. Politique du système de rémunération de l'entreprise.....	24
2.4.3. Les enjeux et les objectifs d'une politique de rémunération	24
2.4.3.1. L'équité.....	25
2.4.3.2. La compétitivité.....	25
2.4.3.3. La reconnaissance des prestations fournis.....	25
2.4.4. Les éléments du salaire.....	25
2.4.4.1. Le salaire de base	26
2.4.4.2. Les indemnités.....	26
2.4.4.3. Les primes	26
2.4.4.4. l'intéressement.....	26
2.5. La communication interne	26
2.5.1. Définition de la communication interne	26
2.5.2. Les formes de la communication interne.....	27
2.5.2.1. Verticale.....	27
2.5.2.2. Horizontale.....	28
2.5.3. Les outils de la communication interne.....	28
2.5.4. Les objectifs de la communication interne.....	28
2.6. L'audit social	29
2.6.1. Définition de l'audit social.....	29
2.6.2. Les spécifiques de l'audit social.....	30
2.7. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	30
2.7.1. Définition du concept	30
2.7.2. La démarche stratégique de la GPEC.....	31
2.7.3. Les principaux outils de la GPEC et leurs finalités.....	32
2.7.5. Les objectifs de la GPEC.....	33
2.8. La formation.....	34
2.8.1. Définition de la formation.....	34

Table des matières

2.8.2. Les objectifs de la formation.....	34
2.8.2.1. Les objectifs liés à l'organisation.....	35
2.8.2.2. Les objectifs liés à l'individu.....	35
2.8.3. Les méthodes d'évaluation de la qualité de la formation.....	35
2.8.3.1. Le questionnaire.....	35
2.8.3.2. L'interview du groupe.....	35
2.8.3.3. L'observation direct.....	35
2.8.4. Les types d'évaluation de la formation.....	35
2.8.5. Les types de formation	39
2.8.5.1. La formation « Adaptation »	39
2.8.5.2. La formation « Mobilité ».....	40
2.8.5.3. La formation aux outils intellectuels de bases.....	41
2.8.5.4. La formation « Projet d'entreprise ».....	43
2.8.6. Les méthodes de formation.....	44
2.8.6.1. La formation interne.....	44
2.8.6.2. La formation externe.....	44
2.8.6.3. La formation interentreprises.....	45
2.8.6.4 La formation intra-entreprises.....	45
2.8.6.5. La formation à l'étranger.....	46
2.8.6.6. Le E-Learning.....	46
Conclusion de la section.....	47
Conclusion du chapitre	48

Chapitre II : le E-Learning et sa valeur ajoutée

Introduction	49
Section 01 : le passage de la formation traditionnelle au digital Learning	50
1.1.La modernisation de la formation.....	51
1.2. Définition du digital.....	52
1.3. Définition du digital Learning.....	53
1.3.1. La formation présentielle	56
1.3.1.1. Les avantages d'une formation présentielle.....	56
1.3.2. Le E-Learning.....	56
1.3.2.1. Définition.....	57
1.3.2.2. Les activités en mode synchrone ou asynchrone.....	58
1.3.2.2.1. Mode asynchrone.....	58
1.3.2.2.2. Mode synchrone.....	59
1.3.2.3. Les avantages du E-Learning.....	59
1.3.3. Le Blended Learning.....	60
1.3.3.1. Les avantages du Blended Learning.....	61
1.3.4. Le MOOC.....	62
1.3.4.1. Les avantages du MOOC.....	63
1.3.5. Le COOC	63
1.3.6. Le SPOC.....	64
1.3.7. Le Serious Games.....	64
1.3.8. Le Webinaire.....	65

Table des matières

1.3.9. Le Micro Learning.....	65
Le point essentiel du Micro Learning.....	65
1.3.10. Le Mobile Learning.....	65
1.3.11. Le Social Learning.....	66
1.3.12. Le Rapide Learning.....	66
1.3.13. La classe virtuelle	66
1.4. Les enjeux de la formation digital.....	67
Conclusion de la section.....	67
Section 2 : l'apport du E-Learning à l'entreprise.....	68
2.1. Le processus de digitalisation de la formation.....	68
2.1.1. Phase une : introduction de nouveaux outils.....	68
2.1.2. Phase deux : l'adaptation des processus aux nouveaux outils.....	69
2.1.3. Phase trois : impact de la formation digital, changement de posture et d'état d'esprit...69	
2.2. La raison d'être du E-Learning.....	71
2.3. La sensibilisation de tous les acteurs.....	72
Conclusion de la section.....	72
Conclusion du chapitre	73
Chapitre III :Le e-learning au service de la GRH cas de la CNEP-Banque	
Introduction.....	74
Section 01 : présentation de la CNEP-Banque	75
1.1. L'historique de la CNEP banque.....	75
1.1.1. L'évolution de l'activité de la CNEP de 1964 à nos jours.....	75
1.1.1.1. La première période (1964-1970)	75
1.1.1.2. La seconde période (1971-1979)	76
1.1.1.3. La décennie 1980 : La CNEP au service de la promotion immobilière.....	76
1.1.1.4. LA CNEP après 1997.....	76
1.1.1.5. Le 31 Mai 2005 : financement des investissements dans l'immobilier	77
1.1.1.6. Le 17 juillet 2008 : Repositionnement stratégique de la CNEP Banque	77
1.2. L'organisation de la CNEP Banque.....	77
1.3. La présentation du Réseau de Tizi-Ouzou.....	80
1.3.1. Définition.....	80
1.3.2. Les missions de la direction du réseau.....	81
1.3.3. Organisation de la direction Du réseau.....	81
1.3.3.1. Département du personnel et moyens (c'est notre champ d'étude).....	81
1.3.3.2. Département du financement.....	81
1.3.3.3. Département des finances et de comptabilité	81
1.3.3.4. Département recouvrement.....	81
1.3.3.5. Département d'épargne.....	81
1.3.3.6. Département informatique	81
1.3.3.7. Département contrôle.....	81
1.4. Délimitation du champ d'étude.....	83
1.4.1. Présentation du département des moyens généreux.....	83
1.4.1.1. Service personnelle et formation.....	83
1.4.1.1.1. Section personnelle et formation.....	83

Table des matières

1.4.1.1.2. Section paie.....	83
1.4.1.2. Service moyens généraux	84
1.4.1.3. Service sécurité.....	84
1.5. La gestion stratégique de la formation au sein de la CNEP-Banque.....	85
1.5.1. Le plan de formation interne.....	85
1.5.2. Le plan de formation externe.....	87
1.5.3. Le plan de formation à l'étranger.....	87
Section 2 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.....	88
2.1. Méthodologie de recherche.....	88
2.1.1 Outils d'étude.....	88
2.1.2. Le déroulement du questionnaire.....	88
2.1.3. L'échantillonnage.....	88
2.1.4. Les outils de traitement de données	88
2.2. Analyse de l'échantillon	89
2.2.1 Données personnelles	89
2.2.1.1. Répartition de l'échantillon par genre.....	89
2.2.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge	90
2.2.1.3. La répartition du l'échantillon selon la situation familiale	91
2.2.1.4. La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	92
2.2.1.5. La répartition de l'échantillon selon leur expérience.....	93
2.2.1.6. La répartition de l'échantillon selon la nature du contrat de travail.....	94
2.2.1.7. La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.....	95
2.2.2. Les données relatives à notre étude.....	96
2.2.2.1. La formation des salariés au sein de la CNEP-Banque.....	96
2.2.2.2. Le type de la formation suivi par les employés de la CNEP-Banque.....	97
2.2.2.3. Le E-Learning selon l'échantillon.....	98
2.2.2.4. Le taux de suivi d'une formation e-learning par l'échantillon.....	98
2.2.2.5. Les plateformes utilisées pour une formation E-Learning par notre échantillon.....	99
2.2.2.6. La perception de notre échantillon sur la formation E-Learning.....	99
2.2.2.7. Les difficultés rencontrées par l'échantillon pendant une formation E-Learning.....	99
2.2.2.8 L'efficacité du E-Learning selon notre échantillon.....	100
2.2.2.9 Le niveau d'implication des employés vis-à-vis de ce mode de formation.....	101
2.2.2.10. Les avantages et les inconvénients du E-Learning	101
2.2.2.11. Les avis sur les considérations accordées au e-learning.....	101
2.2.2.12. Les ressources fournies pour la réussite de ce mode de formation.....	102
2.2.2.12. L'accessibilité du E-Learning pour tous les employés selon l'échantillon.....	102
2.2.2.14. Les avis de l'échantillon sur le remplacement total de la formation en présentiel par la formation e-learning	103
2.2.2.15. L'estimation du e-learning en Algérie selon l'échantillon.....	104
Conclusion du chapitre.....	106
Conclusion générale.....	107
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Table 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 « *L'E-Learning* » ou formation en ligne, cette dernière se traduit par de nouvelles façon d'apprendre en exploitant les nouveaux outils digitaux.

La formation E-Learning se décline aujourd'hui dans divers secteurs et sous diverses formes : logiciels éducatifs à destination des écoles, campus virtuels pour les universités, applications destinées à la formation des collaborateurs en entreprises, ou encore MOOCS pour l'auto-formation.

L'objectif de notre travail est de vérifier, si réellement au sein de la CNEP-Banque la digitalisation de l'action de formation au profit des employés est valorisée, et de mesurer l'intégration de la formation E-Learning.

D'après les résultats obtenus, une évaluation qualitatif jugé de dépréciation, puisque selon les questionnés l'E-Learning n'est pas trop estimé dans l'enceinte de l'entité, et cette formation a besoin de plus de considérations s'ils veulent qu'elle soit bénéfique.

Mots clés : la formation digitale, E-Learning, la digitalisation.

Abstract

Human resources management is a set of management practices among these training practices, which has experienced remarkable growth in recent years with technological developments as well as the introduction of digital technology.

Often called "E-Learning" or online training, the latter translates into new ways of learning by exploiting new digital tools.

E-Learning training is now available in various sectors and in various forms: educational software for schools, virtual campuses for universities, applications for training employees in companies, or even MOOCS for self-training.

The objective of our work is to verify whether the digitalization of training action for the benefit of employees is valued within CNEP-Bank, and to measure the integration of E-Learning training.

Based on the results obtained, a qualitative assessment deemed to be depreciated, by according to respondents, E-Learning is not overestimated within the confines of the entity, and needs more consideration if they want to be successful.

Key words: digital training, E-Learning, digitalization.