

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET
DES SCIENCES COMMERCIALES

Département de sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Management des ressources humaines.

Thème

Analyse de la gestion des compétences à l'ère du
digital : de la formation classique au e-Learning.

Cas de la Direction de Distribution

Sonelgaz_Boumerdès

Réalisé par

- ❖ MELIANI Sarah
- ❖ CHAOUTENE Sofia
- ❖

Dirigé par

- ❖ Dr.OUAMAR Sabrya

Membres de jury :

Président : Monsieur KEHRI Samir MCA UMMTO.

Examinatrice : Madame SI MANSOUR Farida MCB UMMTO.

Rapporteur : Madame OUAMAR Sabrya MCA UMMTO.

Date de soutenance : 29/06/2025

Années universitaire : 2024/2025

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre plus sincère gratitude pour notre Dieu le plus puissant, aucun travail ne s'accomplit sans sa bénédiction.

Nous remercions notre chère promotrice Mme OUAMAR Sabrya pour sa patience, ses conseils, son encadrement et sa bienveillance.

Nous exprimons notre reconnaissance pour Mme RAHMOUNE Fouzia, DRH de l'entreprise pour son accueil, son encadrement et sa guidance ainsi que pour son empathie et les facilités qu'elle nous a accordées tout au long de notre stage pratique.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre gratitude envers nos familles, nos amis et tous ceux qui nous ont soutenus tout au long de cette aventure.

Merci

Sofia, Sarah

DÉDICACES

Je dédie ce mémoire :

À ma tante Ghania bien-aimée, pour sa tendresse, ses encouragements et sa présence constante à mes côtés.

À ma chère grand-mère, source de sagesse, d'amour et de bénédictions.

À ma mère et mon père, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur foi en moi.

À ma sœur et à son mari, pour leur soutien et leurs encouragements sincères.

À mes neveux Adam et Rayane, petites étoiles de ma vie, qui remplissent mon cœur de joie.

À toutes ma famille, pour leur amour, leur soutien et leur présence essentielle dans ma vie.

A ma meilleure amie Chaima Lhasbellaoui.

À mes amies Ahmed, Narimane, Hanane, Imene, Kenza, Lilia et pour leur amitié sincère, leur écoute et leur présence précieuse tout au long de ce parcours.

Mon binôme Sofia

Sarah



DÉDICACES

Je dédie ce mémoire à :

Mon très cher papa, qui m'a toujours encouragé, motivé tout au long de mon parcours, et qui m'a offert tous les moyens pour en arriver là.

Ma chère maman, qui m'as toujours supporté, et a vécu avec moi les moments du stress.

Mon frère et mes sœurs, leurs époux et tous leurs enfants qui ont été et seront ma source de joie et du bien-être.

Mes tantes adorées Fatima, Fatma et Taoues.

Ma cousine Kenza, pour son écoute active, ses conseils et son énergie positive.

Mes chers amis, Kahina Boudjemai et Amar Djioua.

Mes camarades, Khadidja et Ahmed.

Mon binôme Sarah

Sofia

Liste des abréviations

| | |
|----------|---|
| MRH : | Management des ressources humaines. |
| ORG | Organisation. |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. |
| RH | Ressources humaines. |
| GED | Gestion électrique des documents. |
| SIRH | Système d'information des ressources humaines. |
| TIC | Technologie de l'information et de la communication. |
| IA | Intelligence artificielle. |
| MOOD | Massive Open Online Courses. |
| GAEC | Gestion anticipatives des emplois et des compétences. |
| GAC | Gestion anticipée des compétences. |
| FOAD | Dispositif de formation ouvert et à distance. |
| FAD | Formation à distance. |
| EAO | Enseignements assisté par ordinateur. |
| NTIC | Nouvelle technologie de l'information et communication. |
| LMS | Learning management system. |
| KM | Knowledge management. |
| WFH | Working from home. |
| EGA | Electricité et gaz d'Algérie. |
| SDA | Sonelgaz distribution Alger. |
| SDC | Sonelgaz distribution Centre. |
| SDE | Sonelgaz distribution Est. |
| SDO | Sonelgaz distribution Ouest. |
| SONELGAZ | Société Nationale d'électricité et du GAZ |

Listes des figures

| | |
|---|-----|
| Figure 1: schéma globale de la GPEC | 22 |
| Figure 2: Processus de formation | 44 |
| Figure 3 : Relation entre M-Learning, E-Learning et D-Learning..... | 64 |
| Figure 4 : Relation entre M-Learning, E-Learning et D-Learning après les inventions technologiques..... | 65 |
| Figure 5: Filiales de Sonelgaz..... | 90 |
| Figure 6 : Macrostructure de la direction distribution..... | 93 |
| Figure 7: Microstructure de la division ressources humaines..... | 95 |
| Figure 8 : Répartition des postes occupés dans l'entreprise. | 105 |
| Figure 9 : Ancienneté des employés dans l'entreprise | 106 |
| Figure 10: Niveau d'études des employés. | 107 |
| Figure 11 : Participation des employés a des formations classiques..... | 108 |
| Figure 12 : satisfaction des employés vis-à-vis des formations classiques | 109 |
| Figure 13 : Difficultés rencontrées lors des formations classiques | 110 |
| Figure 14 : Niveau de maturité digitale perçue dans l'entreprise | 111 |
| Figure 15 : perception des effets de la digitalisation sur les conditions de travail..... | 112 |
| Figure 16 : Nécessite d'adopter une démarche e-Learning. | 113 |
| Figure 17 : participation à une formation e-Learning | 114 |
| Figure 18 : satisfaction vis-à-vis des formations e-Learning..... | 115 |
| Figure 19: difficultés rencontrées lors des formations e-Learning | 116 |
| Figure 20 : Acquisition de nouvelle compétence grâce à la formation classique | 117 |
| Figure 21 : amélioration des compétences par la formation classique. | 118 |
| Figure 22 : acquisition des compétences requise par l'entreprise grâce à la formation classique | 119 |
| Figure 23 : progression de carrière grâce à la formation classique. | 120 |
| Figure 24: perception de l'efficacité de la formation classique pour le développement des compétences | 121 |
| Figure 25: La digitalisation facilite-t-elle la gestion des compétences | 122 |
| Figure 26 : e-Learning et alignement avec les attentes de l'entreprise | 123 |

| | |
|---|-----|
| Figure 27: actualisation des compétences grâce au e-Learning | 124 |
| Figure 28 : impact globale du e-Learning sur la gestion des compétences | 125 |
| Figure 29 : e-Learning a-t-il un impact positif sur la gestion des compétences | 126 |
| Figure 30: Le format le plus efficace pour acquérir des compétences concrètes et applicables | 127 |
| Figure 31 : le format qui motive le plus à progresser..... | 128 |
| Figure 32 : le format qui offre le meilleur suivi des progrès et de l'évolution des compétences | 129 |
| Figure 33: Le format qui permet d'apprendre à son rythme tout en consolidant ses compétences | 130 |
| Figure 34 : le format le plus adaptés à l'évolution rapide du métier ou secteur. | 131 |
| Figure 35: le format qui permet de mieux maintenir ses compétences à jour sur le long terme. | 132 |
| Figure 36 : le format le plus efficace pour maintenir ses compétences à jour sur le long terme | 133 |
| Figure 37 : préférence de format pour acquérir une nouvelle compétence professionnelle. .. | 134 |
| Figure 38 : type de formation offrant le meilleur accompagnement dans le développement de compétences | 135 |
| Figure 39: format permettant de mieux équilibrer apprentissage, travail et vie personnelle . | 136 |

Liste des tableaux

| | |
|---|-----|
| Tableau 1 : Les composantes de la compétence..... | 10 |
| Tableau 2 : la différence entre compétences collective et individuelles | 13 |
| Tableau 3 : Grandes étapes historiques de l'évolution de la formation | 43 |
| Tableau 4: Avantages et inconvénients du e-learning pour l'apprenant..... | 66 |
| Tableau 5: Avantages et inconvénients du e-learning pour l'entreprise | 67 |
| Tableau 6: Avantages et inconvénients du e-learning pour le formateur | 67 |
| Tableau 7: Rôles des acteurs du projet e-learning..... | 69 |
| Tableau 8 : Etapes de mise en place du projet e-learning..... | 76 |
| Tableau 9: Répartition des effectifs par poste occupés dans l'entreprise | 105 |
| Tableau 10 : Ancienneté des employés dans l'entreprise | 106 |
| Tableau 11: Niveau d'études des employés..... | 107 |
| Tableau 12 : Participation des employés à des formations classiques | 108 |
| Tableau 13 : satisfaction des employés vis-à-vis des formations classiques..... | 109 |
| Tableau 14 : difficultés rencontrées lors des formations classiques | 109 |
| Tableau 15 : niveau de maturité digitale perçue dans l'entreprise | 111 |
| Tableau 16: perception des effets de la digitalisation sur les conditions de travail | 112 |
| Tableau 17 : nécessité d'adopter une démarche e-Learning | 113 |
| Tableau 18: participation à une formation e-Learning | 114 |
| Tableau 19 : satisfaction vis-à-vis des formations e-Learning | 115 |
| Tableau 20 : difficultés rencontrées lors des formations e-Learning | 116 |
| Tableau 21 : acquisition de nouvelles compétences grâce à la formation classique | 117 |
| Tableau 22: amélioration des compétences par la formation classique..... | 118 |
| Tableau 23 : acquisition des compétences requise par l'entreprise grâce à la formation classique | 119 |
| Tableau 24 : progression de carrière grâce à la formation classique..... | 120 |
| Tableau 25 : perception de l'efficacité de la formation classique pour le développement des compétences | 121 |
| Tableau 26 : La digitalisation facilite-t-elle la gestion des compétences | 122 |
| Tableau 27 : e-Learning et alignement avec les attentes de l'entreprise | 123 |

| | |
|--|-----|
| Tableau 28: actualisation des compétences grâce au e-Learning..... | 124 |
| Tableau 29 : impact globale du e-Learning sur la gestion des compétences | 125 |
| Tableau 30 : le e-Learning a-t-il un impact positif sur la gestion des compétences | 126 |
| Tableau 31 : Le format le plus efficace pour acquérir des compétences concrètes et applicables | 127 |
| Tableau 32: le format qui motive le plus à progresser. | 128 |
| Tableau 33: le format qui offre le meilleur suivi des progrès et de l'évolution des compétences | 129 |
| Tableau 34 : Le format qui permet d'apprendre à son rythme tout en consolidant ses compétences..... | 130 |
| Tableau 35 : le format le plus adaptés à l'évolution rapide du métier ou secteur..... | 131 |
| Tableau 36: le format qui permet de mieux maintenir ses compétences à jour sur le long terme. | 132 |
| Tableau 37 : le format le plus efficace pour maintenir ses compétences à jour sur le long terme | 133 |
| Tableau 38 : préférence de format pour acquérir une nouvelle compétence professionnelle. | 134 |
| Tableau 39 : type de formation offrant le meilleur accompagnement dans le développement de compétences | 135 |
| Tableau 40 : format permettant de mieux équilibrer apprentissage, travail et vie personnelle | 136 |

Sommaire

| | |
|--|-----|
| <i>Liste des abréviations</i> | |
| <i>Listes des figures</i> | |
| <i>Liste des tableaux</i> | |
| <i>Sommaire</i> | |
| <i>Introduction générale</i> | 1 |
| <i>Chapitre01: Gestion des compétences, entre traditions et modernité</i> | |
| Introduction au chapitre | 6 |
| Section 1 : généralité sur la gestion des compétences :..... | 7 |
| Section 2 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un pilier de la gestion des compétences | 20 |
| Section 3 : Gestion des compétences à l'ère du numérique..... | 32 |
| Conclusion du chapitre..... | 37 |
| <i>Chapitre 02 : La formation classique versus e-learning</i> | |
| Introduction au chapitre | 39 |
| Section 01 : Les concepts fondamentaux de la formation classique | 40 |
| Section 02 : L'e-learning une révolution de la formation : | 61 |
| Section 03 : La transition de la formation classique à la formation à distance :..... | 78 |
| Conclusion du chapitre..... | 84 |
| <i>Chapitre 03 : La contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès</i> | |
| Introduction au chapitre | 86 |
| Section 1 : Présentation générale de la société de stage SONELGAZ..... | 87 |
| Section 2 : Méthodologie de la recherche : | 96 |
| Section 3 : Etude de l'effet du e-Learning sur la gestion des compétences au sein de Sonelgaz-Boumerdès..... | 104 |
| Conclusion du chapitre..... | 137 |
| <i>Conclusion générale</i> | 138 |
| <i>Bibliographies</i> | 142 |
| <i>Annexes</i> :..... | 148 |

Introduction générale



Introduction générale

Le Management des Ressources Humaines (MRH) est l'ensemble des pratiques visant à gérer, développer et mobiliser le capital humain d'une organisation en alignement avec sa stratégie. Il ne se limite pas à l'administration du personnel, mais englobe des domaines clés comme le recrutement, la formation, la gestion des compétences et la motivation des employés. Son importance réside dans sa capacité à attirer et fidéliser les talents, améliorer la productivité, favoriser l'innovation et assurer un climat de travail sain. Ses principaux objectifs sont d'optimiser la gestion des talents, d'aligner les ressources humaines avec les besoins stratégiques de l'entreprise, de favoriser l'épanouissement professionnel des employés et d'anticiper les évolutions du marché grâce à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

À l'ère du digital, le MRH joue un rôle clé dans l'adaptation des entreprises aux nouvelles technologies et aux mutations du travail.

La transition numérique des entreprises est la transformation des entreprises vers le digital remet en cause l'organisation et les modes de fonctionnement dits « traditionnels » des entreprises. Elle permet aux entreprises de devenir plus concurrentielles grâce au digital et une réorganisation des processus.¹

La digitalisation des entreprises qui est une réalité mondiale incontournable est déjà bien en marche et s'est accélérée pour faire face à de nouveaux enjeux, et aux récents événements liés à la crise sanitaire 2020.

La transformation digitale, conséquence ultime de la digitalisation, consiste à passer de cet état de fonctionnement traditionnel de l'entreprise à un autre état où les outils digitaux permettent de générer une plus grande performance, et s'appuie essentiellement sur les outils digitaux qui peuvent en temps réel gérer toutes les informations relatives au pilotage et au fonctionnement individuel et collectif.

¹<https://ircf.fr/actualites/transition-numerique-entreprises/#:~:text=La%20transition%20num%C3%A9rique%20des%20entreprises,et%20une%20r%C3%A9organisation%20des%20process.> consulté le 19/03/2025 à 11 :32

En effet, considérés comme des innovations électroniques et technologiques, ils transforment et facilitent les échanges en temps réel et donne naissance à de nouvelles formes de travail. On parle alors, d'une transformation et d'une optimisation des workflows. 2

La fonction ressource humaine (RH) est au cœur de cette transformation digitale, et touche à ses différents processus : recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences ...

La formation est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être, une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionner ou la maintenir.

L'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.3

La croissance du marché des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a donné naissance à des solutions de formation qui dépassent ses paradigmes traditionnels par la disparition des unités de temps, de lieu et d'action entre les apprenants et le formateur.

Le e-Learning constitue une innovation marquante de ces solutions. Celui-ci, offre une grande fluidité et une grande souplesse d'utilisation et favorise le développement des compétences de ses utilisateurs. En effet, plusieurs entreprises multinationales optent pour ce genre de formation.4

Egalement appelé formation en ligne, le e-learning désigne l'ensemble des méthodes et solutions d'apprentissage qui se déroulent à distance et qui utilisent des technologies numériques. Fortement développé au moment de la crise Covid.5

Le développement du e-Learning en entreprise se confirme année après année. Les collaborateurs comme leurs dirigeants adoptent désormais massivement la formation en ligne,

2 Analyse du degré de transformation digitale des processus RH en période de COVID. Cas des Organisations Françaises in *Journal of Contemporary Business and Economic Studies* Vol.(06) No.(1) (2023)

3<https://www.memoireonline.com/11/12/6486/La-formation-outil-de-developpement-du-capital-humain.html> consulté le : 19/03/2025 à 11 :46

4 Le E-learning pour une meilleure gestion des compétences Cas de Renault Algérie SPA ; KESSIRA Meriem, Doctorante à l'École Supérieure Commerce, Pôle Universitaire, Koléa ; KECHAD Rabah, Professeur à l'École Supérieure de Commerce, Pôle Universitaire, Koléa

5<https://www.psbedu.paris/fr/actus/quest-ce-que-le-learning#:~:text=L'e%2Dlearning%2C%20C3%A9galement,autres%20perspectives%20pour%20la%20formation.> Consulté Le 19/03/2025 à 12 :21

qu'ils associent, ou non, à des sessions de formation en présentiel. La croissance moyenne annuelle de l'e-Learning au niveau mondial atteint plus de 8 %.

L'e-Learning en entreprise se révèle tout à fait approprié, en proposant des modules complets, adaptés au niveau de l'apprenant. Chacun avance à son propre rythme ; des activités interactives apportent du dynamisme et maintiennent l'engagement du collaborateur tout au long de son parcours d'apprentissage.

Désormais, tous les types de compétences peuvent être transmis via des parcours de formation en ligne. Le ou les choix du collaborateur (thématique, niveau requis) se porteront donc uniquement sur les enseignements correspondant à ses besoins.⁶

Dans bon nombre d'entreprises, la gestion des compétences s'est imposée comme le modèle de référence en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Définie comme un « processus global d'identification, mobilisation, développement et reconnaissance des compétences des salariés », la démarche compétence cherche à opérer une double articulation : elle établit un lien entre la stratégie globale de l'entreprise et la réalité des activités professionnelles, d'une part, et elle sert de fil rouge aux pratiques classiques de GRH, de l'allocation des effectifs à la rémunération du personnel en passant par la sélection, la formation et l'évaluation, d'autre part.⁷

Objet de la recherche

L'objet de ce travail de recherche porte sur la contribution de l'e-Learning au développement et à la gestion des compétences dans l'entreprise Sonelgaz de Boumerdès

Cette recherche scientifique, et notre choix du thème a été motivé par plusieurs objectifs :

- Montrer l'impact de l'e-Learning sur la gestion des compétences ;
- Comparer entre l'efficacité de la formation classique et celle du l'e-Learning ;
- Savoir si le e-Learning contribue à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise et les objectifs professionnels des employés ;

⁶<https://www.riseup.ai/fr/blog/elearning-en-entreprise>, consulté Le 19/03/2025 à 12 :25

⁷ Nathalie Delobbe, Patrick Gilbert et Martine Le Boulaire, Relations industrielles Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas, Volume 69, numéro 1, hiver 2014

- Savoir si la transition vers l'e-Learning favorise-t-il des changements au sein de l'entreprise ;
- Avoir une expérience professionnelle dans le domaine des ressources humaines ;
- La curiosité de découvrir les différents aspects de la formation à distance dans les entreprises algérienne

Problématique de la recherche

La question que nous considérons comme problématique de notre recherche s'articule comme suit :

« Comment la transition de la formation classique vers le e-Learning influence-t-elle la gestion des compétences des employés, en l'occurrence au sein de l'entreprise publique algérienne Sonelgaz de Boumerdès ? »

De cette problématique, il est nécessaire de s'interroger sur les questions suivantes :

- Quelles technologies sont nécessaires pour supporter efficacement l'e-Learning ?
- Quels sont les avantages de cet outil en termes de gestion du temps et de lieu d'apprentissage ?
- Quelle sont les biens garantis par l'e-Learning ?

Hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : Le passage à la formation en ligne facilite l'accès à la formation pour tous les employés de Sonelgaz.

Hypothèse 2 : La transition vers l'e-Learning améliore l'autonomie des employés dans leur apprentissage.

Hypothèse 3 : L'intégration du e-learning à la formation classique améliore significativement la gestion des compétences

Méthodologie de recherche :

Afin de bien constituer notre travail, nous avons opté pour une double démarche méthodologie :

- ✓ **Dans la première Démarche :** La consultation d'une vaste documentation scientifique (ouvrages, articles de revue, thèses, mémoires, sites internet, etc.) nous a permis d'effectuer une revue de la littérature et d'entamer la rédaction de notre travail de recherche.
- ✓ **Dans la deuxième démarche :** pour notre approche nous avons privilégié des outils permettant de saisir la réalité du terrain, en distribuant des questionnaires au sein de la société Sonelgaz Boumerdès (voir annexe p 148).

Plan du travail

Notre travail de recherche est organisé en trois chapitres. Le premier chapitre sur la gestion des compétences Entre tradition et modernité. Nous l'avons divisé en trois sections : la première section porte sur les généralités pour la gestion des compétences. La deuxième section porte sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sa nécessité pour la gestion des compétences et la troisième section porte sur la gestion des compétences à l'ère du numérique.

Nous avons consacré le deuxième chapitre pour Parler de la formation classique et de l'e-Learning. Qui est également structuré en trois sections. La première section porte sur les concepts fondamentaux de la formation classique. Dans la deuxième section nous avons abordé l'e-Learning et la tempête qu'il a causée dans le monde du travail. Dans la troisième section Nous avons clarifié le passage de la formation classique à la formation à distance.

Le dernier chapitre représente le cas pratique qui traite de la contribution du e-Learning à la gestion des compétences de la Sonelgaz Boumerdès. Qui Nous a servi d'un terrain d'enquête. Ainsi, la première section a été consacrée pour la présentation de la société Sonelgaz. La deuxième section est une étude empirique sur le déroulement des formations et de la gestion des compétences



*Chapitre 01 : La gestion des compétences,
entre traditions et modernité*

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Introduction au chapitre

Dans un monde en constante évolution, où les avancées technologiques redéfinissent les modes de travail, la gestion des compétences est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises. Autrefois basée sur des méthodes traditionnelles telles que la formation en présentiel et l'apprentissage sur le terrain, elle doit aujourd'hui s'adapter aux transformations numériques qui bouleversent les métiers et les attentes des collaborateurs.

Le passage d'un modèle classique à un modèle digitalisé ne se fait pas sans défis. Il soulève des questions sur l'efficacité des nouvelles approches, leur accessibilité et leur capacité à réellement répondre aux besoins des entreprises et des salariés. Ce chapitre propose d'explorer cette évolution en trois temps : nous commencerons par définir ce qu'est la gestion des compétences et son importance, avant de voir comment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet d'anticiper les changements. Enfin, nous analyserons les impacts du digital sur la gestion des compétences, en mettant en lumière ses avantages et ses limites.

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Section 1 : généralité sur la gestion des compétences :

Aujourd'hui, dans un monde du travail en constante évolution, la gestion des compétences est devenue un enjeu majeur pour toutes les organisations (ORG). Face aux transformations technologiques, économiques, et sociales, les entreprises doivent sans cesse adapter et développer les compétences de leurs collaborateurs. Avant de parler de stratégies ou d'outils, il est essentiel de bien comprendre ce qu'on entend par « compétence », à quoi elle sert, de quoi elle est faite et sous quelles formes elle peut se présenter.⁸

1.1 Définition des concepts clés

Dans cette partie, on va poser les bases en expliquant les notions fondamentales liées aux compétences. Cela permettra de mieux comprendre les enjeux de leur gestion.

1.1.1- Définition et objectifs de compétences

Pour bien gérer les compétences, il faut d'abord savoir ce qu'elles signifient réellement, pourquoi elles sont importantes, et comment elles se construisent.

1.1.1.1-Définition de compétence

La compétence, c'est un mot qu'on entend souvent, que ce soit à l'école, à l'université ou dans le monde professionnel. Mais qu'est-ce que ça veut dire, concrètement ? Avoir une compétence, c'est être capable de faire quelque chose correctement, dans un contexte précis, en s'appuyant sur ce qu'on sait, ce qu'on sait faire, et la manière dont on agit.

C'est bien plus que de simples connaissances. Par exemples, connaître une langue, c'est bien. Mais savoir tenir une conversation professionnelle dans cette langue, c'est une compétence. Cela suppose non seulement de comprendre les mots, mais aussi de les utiliser correctement, au bon moment, avec la bonne attitude.

En général, on dit qu'une compétence repose sur trois piliers :

Le savoir : Ce sont les connaissances théoriques, ce qu'on apprend à l'école, dans les livres, en formation.

⁸<https://www.eyrolles.com/Entreprise/livre/la-gestion-des-competence-9782212541786> consulté le 20/04/2025 à 14.30

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Le savoir-faire : Ce sont les gestes, les techniques, l'expérience, ce qu'on apprend souvent sur le terrain.

Le savoir-être : C'est notre comportement, notre attitude face aux autres et face aux situations.

Selon P. ZARIFIAN (2009) définit cette notion comme suit « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique de situations qui s'appuie sur des connaissances* »⁹

Selon YVE BACK JEAN (2003) « *La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances de savoir, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné*». ¹⁰

Selon le dictionnaire des RH « *La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.* ». ¹¹

Pour moi, une compétence, c'est la capacité d'une personne à transformer ce qu'elle sait en actions concrètes et utiles. C'est le lien entre la théorie et la pratique. Elle ne se limite pas à ce qu'on apprend dans les livres ou en formation, mais englobe aussi l'expérience, le bon sens, la capacité à réagir face aux imprévus, et la manière de travailler avec les autres. C'est ce mélange de savoir, de pratique et d'attitude qui fait qu'on arrive à bien faire notre travail, à résoudre des problèmes, à s'adapter aux changements et à évoluer dans notre parcours professionnel.

1.1.1.2-Les objectifs de la compétence

Dans le monde professionnel, la compétence ne se limite pas à un simple savoir-faire technique. Elle représente un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de comportements mobilisés dans

9 PHILIPPE ZARIFIAN « objectif compétence, édition liaison » paris, 2009. P65

10 JEAN YVE BUCK « le management des connaissances et de compétences » édition d'organisation, Paris 2003. P106

11 Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines 7^{ème} édition, Vuibert, paris 2015, P73

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

des situations concrètes pour atteindre un résultat. Développer les compétences a donc plusieurs objectifs fondamentaux, à la fois pour l'individu et pour l'organisation (ORG).

➤ **Pour l'individu**

➤ Le développement des compétences est essentiel pour permettre à chacun de progresser, de s'adapter aux évolutions du monde de travail et de construire son avenir professionnel.¹²

- 1. Assurer l'efficacité professionnelle :** L'acquisition de compétence permet à l'individu d'exercer son métier avec maîtrise et autonomie. Par exemple : un développeur web qui connaît les langues de programmation modernes comme JavaScript ou Python est capable de répondre plus rapidement aux besoins de ses clients ou de son employeur.
- 2. S'adapter aux évolutions du marché du travail :** Les métiers changent, les outils évoluent. Pour ne pas être dépassé, l'individu doit actualiser ses compétences. Par exemple : Une secrétaire administrative qui se forme à l'utilisation d'un logiciel de gestion électronique des documents (GED) devient plus efficace dans un environnement numérique.
- 3. Renforcer l'employabilité et la mobilité :** Les compétences permettent de se repositionner sur le marché du travail, d'évoluer en interne ou de changer de voie. Par exemple : un technicien qui suit une formation en management peut postuler à un poste de chef d'équipe.
- 4. Valoriser le développement personnel :** Au-delà de l'aspect professionnel, développer des compétences renforce la confiance en soi, la satisfaction personnelle, et donne du sens au travail. Par exemple : apprendre une langue étrangère peut ouvrir à des missions à l'international et nourrir un sentiment de fierté personnelle.

➤ **Pour l'organisation**

Pour les organisations, les compétences des collaborateurs sont un levier clé pour améliorer sa performance, innover et rester compétitive face aux changements.¹³

¹²<https://www.via-compétence.fr> consulté le 22/04/2025 à 20 :55

¹³<https://www.centre-info.fr/evenements/responsable-formation-un-metier-en-mutation> consulté le 22/04/2025 à 21 :05

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

- 1. Amélioration la performance globale :** Une main-d'œuvre compétente permet à l'entreprise d'être plus productive et efficace. Par exemple : une entreprise de logistique qui forme ses chauffeurs à la conduite économique réduit ses coûts de carburant.
- 2. Innover et rester compétitive :** Les compétences sont le socle de l'innovation. Une entreprise dans le secteur des technologies de l'information qui encourage la veille technologique chez ses ingénieurs est plus apte à lancer de nouveaux produits avant ses concurrents.
- 3. Réduire les erreurs et les coûts liés à l'incompétence :** une bonne maîtrise des tâches diminue les erreurs, les accidents ou les malfaçons. Par exemple : une formation en sécurité au travail permet de réduire les arrêts de travail et les risques juridiques.
- 4. Fidéliser les talents et favoriser l'engagement :** Une entreprise qui investit dans le développement de ses salariés envoie un signal positif : elle croit en eux. Cela renforce la motivation et diminue le turnover. Par exemple : une entreprise qui propose des parcours de formation sur-mesure pour ses collaborateurs augmente leur sentiment d'appartenance

1.2-Composantes de compétence

Tableau 1 : Les composantes de la compétence

| Composantes | Description |
|-------------|--|
| Savoir | Ensemble des connaissances théorique et pratique acquises par l'apprentissage et l'expérience. Exemple : un ingénieur en informatique connaît les langues de programmation comme java. |
| Aptitudes | Capacités innées ou développer permettant d'accomplir une tâche ou un ensemble de tâche. Exemple : il sait expliquer les concepts de manière claire et s'adapte au niveau de ses élèves. |
| Motivation | Facteur interne et externe qui influence l'engagement et la persévérance dans une activité. ¹⁴ |
| Contexte | Environnement et conditions dans lesquelles la compétence est mobiliser et appliquer. |

Source : BOTERF 2010 Construire les compétences individuelles et collectives .paris : édition d'organisation.P38

14 PHILIPPE ZARIFIAN « objectif compétence, édition liaison » paris, 2001. P65

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Les compétences d'un individu se composent plusieurs éléments essentiels. Tout d'abord, le savoir représente l'ensemble des connaissances théoriques et pratique acquises à travers l'apprentissage et l'expérience, permettant de comprendre et d'interpréter les normes et règlements d'un domaine. Ensuite, le savoir-faire se réfère à l'application concrète de ce savoir, illustrée par la capacité à élaborer des solutions et à réaliser des tâches précises, comme la rédaction d'un rapport structuré. La motivation, quant à elle, joue un rôle important, influençant l'engagement et la qualité du travail d'une personne, alors qu'un environnement favorable se traduit par des conditions de travail et des ressources adéquates qui facilitent l'exercice des compétences. Au final, ces composantes interagissent pour définir la compétence et l'efficacité d'un individu dans un contexte professionnel.

1.3-Types de compétence

Les compétences peuvent être individuelles ou collectives. Chaque type joue un rôle important dans le bon fonctionnement de l'ORG.

1.3.1-Compétences individuelles

Ce sont les compétences propres à chaque personne, utiles accomplir ses tâches de manière efficaces.

1.3.1.1- Définition et Composantes

Les compétences individuelles sont celles qu'un individu développe et met en œuvre dans son travail. Selon Le Boterf (2018), elles ne se limitent pas aux savoirs théoriques, mais englobent trois dimensions essentielles :¹⁵

- **Le savoir** : l'ensemble des connaissances théoriques acquises à travers la formation ou l'expérience (exemple : la connaissance des normes comptables pour un expert-comptable).
- **Le savoir-faire** : les capacités techniques et méthodologiques qui permettent de réaliser une tâche (exemple : la maîtrise d'un logiciel de conception graphique pour un designer).

¹⁵ Le BOTERF, G « construire les compétences individuelle et collectives. Editions d'organisations »Paris, 2018. P18

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

- **Le savoir-être** : les attitudes, les comportements et les qualités personnelles qui influencent la manière dont un individu interagit avec son environnement professionnel (exemple : la capacité à gérer le stress ou à communiquer efficacement).

Ces compétences individuelles sont souvent évaluées dans le cadre de référentiels métiers ou de grilles de compétences utilisées en gestion des ressources humaines.

1.3.1.2- Acquisition et Développement

L'acquisition des compétences individuelles passe par plusieurs mécanismes :

- **L'éducation et la formation** : l'apprentissage scolaire et universitaire constitue la première base des compétences individuelles (Becker, 1964, sur le capital humain).¹⁶
- **L'expérience professionnelle** : la mise en pratique permet d'affiner et d'adapter ses compétences à des situations réelles.
- **L'autoformation et l'apprentissage informel** : les individus développent aussi des compétences par la curiosité, l'expérimentation et l'échange avec leurs pairs.

Dans une logique d'entreprise apprenante, les organisations encouragent l'amélioration continue des compétences individuelles à travers la formation continue, le mentorat ou le coaching (Argyris&Schön, 1978).¹⁷

1.3.2-Les Compétences Collectives

Elles émergent de la collaboration entre les membres d'un groupe et reposent sur le travail d'équipe.

1.3.2.1- Définition et Spécificité

Contrairement aux compétences individuelles qui relèvent d'une personne, les compétences collectives sont le fruit d'une dynamique de groupe. Elles émergent lorsque des individus collaborent et partagent leurs savoirs pour atteindre un objectif commun.

¹⁶ BECKER, G « Human capital: A theoretical and empirical analysis. University of Chicago .press .2018. p 17

¹⁷ Argyris.C& Schon, D « organizational learning: A theory of action perspective. Addition-Wesley»1978. P 21

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Zarifian (1999) définit la compétence collective comme "**la capacité d'un collectif à résoudre des problèmes et à prendre des décisions de manière coordonnée et efficiente**".¹⁸

Elles reposent sur plusieurs éléments :

- **La coopération et la coordination** : une équipe doit organiser le travail et s'appuyer sur des processus collaboratifs efficaces.
- **Le partage des connaissances** : le transfert des compétences au sein du groupe favorise l'émergence d'une expertise collective.
- **L'apprentissage organisationnel** : une entreprise peut capitaliser sur les expériences passées pour améliorer ses performances futures (Nonaka&Takeuchi, 1995).¹⁹

1.3.2.2- Différentes Formes de Compétences Collectives (insérer des exemples)

On distingue plusieurs types de compétences collectives en fonction de leur mode d'émergence et de structuration :

1. **Les compétences d'équipe** : dans une équipe projet ou un groupe de travail, la complémentarité des membres crée une dynamique collective efficace.
2. **Les compétences organisationnelles** : elles relèvent de l'ensemble d'une entreprise et concernent sa capacité à innover, à s'adapter aux évolutions du marché ou à mettre en place une culture d'entreprise forte (Hamel & Prahalad, 1990).²⁰
3. **Les compétences inter-organisationnelles** : dans le cadre de partenariats ou de réseaux d'entreprises, des compétences peuvent émerger au sein d'un écosystème collaboratif.

1.3.3-La différence entre la compétence individuelle et collective

Les compétences individuelles sont propres à chaque personne, comme ses connaissances ou son savoir-faire. Les compétences collectives, elles, viennent du travail en groupe, quand les membres d'une équipe unissent leur force.

Tableau 2 : la différence entre compétences collective et individuelles

18 ZARIFIAN, P «objectifs compétences: pour une nouvelle logique .liaisons» paris 1999. P 44

19 NANOKA, I & TAKEUCHI, H. The knowledge creating company: How Japanese create the dynamics of innovation .Oxford university press. Japon/USA 1995 p 8-15.

20 HAMEL,G & PRAHALAD,C.K : the core competence of the corporation, Harvard Businesses Review 1990 p 83-85

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

| Critères | Compétence Individuelle | Compétence Collective |
|-------------|---|---|
| Définition | Capacité propre à un individu basée sur ses savoirs, savoir-faire et savoir-être. | Capacité d'un groupe à mobiliser, combiner et coordonner les compétences individuelles pour atteindre un objectif commun. |
| Portée | Limitée à une seule personne. | Implique plusieurs individus travaillant ensemble. |
| Acquisition | Par la formation, l'expérience et l'apprentissage personnel. | Par la communication, l'échange, la collaboration et les interactions entre les membres du groupe. |
| Évaluation | Peut être mesurée individuellement (tests, performances, résultats personnels) | Se mesure par l'efficacité et la performance du groupe dans l'atteinte des objectifs communs. |

Source : élaboré par nous-même sur la base de la revue de littérature.

1.4-Gestion des compétences

La gestion des compétences, c'est tout simplement l'art de savoir ce que chacun sait faire dans une entreprise, de voir où il y a des manques, et de faire en sorte que tout le monde puisse évoluer et s'adapter. C'est une façon de mieux utiliser les talents de chacun, de les faire grandir, et de préparer l'avenir en donnant à chacun les moyens de développer ses compétences.

1.4.1- Définitions de la gestion des compétences

Selon **Le Boterf (1998)** : « la gestion des compétences est l'ensemble des processus permettant de reconnaître, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives au sein d'une organisation pour atteindre ses objectifs stratégique » c'est-à-dire : consiste à bien utiliser les capacités des employé pour améliorer la performance d'une organisation. D'abord, il faut identifier ce que chaque employé sait faire. Ensuite, on cherche à améliorer ces compétences grâce à des formations ou de l'apprentissage. Enfin, l'entreprise doit utiliser ces compétences

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

de manière efficace en les adaptant aux besoins du travail. Cela permet à l'organisation d'être plus performante et de mieux s'adapter aux changements.²¹

Selon **Prax (2003)** : « il s'agit d'un dispositif visant à identifier, évaluer, et développer les compétences des individus dans un cadre organisationnel, en lien avec les besoins présents et futurs de l'entreprise ». C'est-à-dire : la gestion des compétences est un processus qui permet à une entreprise d'identifier, évaluer, et développer les capacités de ses employés en fonctions de ses besoins actuels et futurs. D'abord, elle repère les compétences existantes chez ses salariés. Ensuite, elle évalue leur niveau à travers des tests ou des entretiens. Enfin, elle les améliore par des formations ou des expériences pratiques. Cette approche aide l'entreprise à s'adapter aux évolutions du marché et à rester performante.²²

Selon **Durand (2000)** : « la gestion des compétences repose sur l'articulation entre les compétences détenues par les salariés et celles requises par l'entreprise, dans une logique d'adaptation des évolutions du travail l ». C'est-à-dire : La gestion des compétences consiste à assurer un équilibre entre ce que les employés savent faire et ce dont l'entreprise a besoins. Cela implique de s'adapter aux compétences actuelles des salariés tout en prépare l'avenir en fonction des évolutions du travail. L'entreprise doit donc identifier les écarts entre les compétences disponibles et celles nécessaires, puis mettre en place des actions pour combler ces écarts, comme des formations ou de organisationnels pour rester compétitifs.²³

Donc, la gestion des compétences d'après nous, est une démarche stratégique qui vise à reconnaître, développer et utiliser efficacement ce que chaque employeur sait faire, afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Elle permet non seulement d'identifier les compétences déjà existantes, mais aussi d'anticiper les besoins futurs en proposant des formations, de l'accompagnement ou même du recrutement ciblé.

1.4.2- Les objectifs de la gestion des compétences

La gestion des compétences est un enjeu clé pour les entreprises, car elle permet d'assurer une adéquation entre les compétences des salariés et les besoins stratégiques de l'organisation. Elle repose sur plusieurs objectifs fondamentaux :

21 Le BOTERF, G : de la compétence à la navigation professionnelle. Edition d'organisation paris 1998. P 35-38

22 PRAX, J-Y le manuel du knowledge management .DUNAD paris 2003. P 110-113

23 DURAND, T stratégies et compétences clés. Edition d'organisation paris 2000. P 85-89

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

- **Adapter les compétences aux besoins de l'entreprise :** L'un des premiers objectifs de la gestion des compétences est de s'assurer que les employés possèdent les qualifications nécessaires pour répondre aux exigences de leur poste et aux besoins stratégiques de l'entreprise (**Prax, 2003**). Cela passe par une identification précise des compétences existantes et une analyse des écarts entre ce que les employés savent faire et ce dont l'entreprise a besoins. Cette démarche permet d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et d'éviter le manque ou l'excès de compétences sur certains postes.
- **Développer les talents et favoriser l'apprentissage :** L'acquisition et le renforcement des compétences sont essentiels pour assurer la montée en compétences des employés et garantir leur employabilités (**Le Boterf, 1998**). La gestion des compétences vise donc à proposer des formations adaptées, des parcours d'apprentissage personnalisés et des opportunités de développements, comme le mentorat ou le tutorat. En investissant dans la formation continue, l'entreprise améliore la performance de ses salariés tout en préparant leur évolution professionnelle.
- **Anticiper les évolutions du travail :** Les évolutions technologiques et économiques transforment en permanence les métiers et les compétences requises. (**Durand, 2000**) insiste sur la nécessité pour les entreprises d'anticiper ces transformations en formant leurs employés aux nouvelles technologies et en développant des compétences adaptées aux tendances du marché. Cela permet d'éviter l'obsolescence des compétences et de rendre l'organisation plus agile face aux changements.
- **Favoriser l'engagement et la fidélisation des employés :** un salarié qui sent que son entreprise investit dans son développement professionnel est plus motivé et plus fidèle à son employeur (**Le Boterf, 1998**). La gestion des compétences permet ainsi de renforcer l'engagement des employés en leur offrant des perspectives d'évolution interne. Cela contribue à réduire le turnover et à maintenir un climat de travail positif et dynamique.
- **Améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise** une entreprise qui gère les compétences de ses salariés améliore sa productivité sur le marché (**Prax, 2003**). En mettant en place une gestion optimisée des talents, elle s'assure que chaque employé est affecté à un poste correspondant à ses compétences et à son potentiel, ce qui permet d'augmenter l'efficacité globale et de mieux répondre aux exigences du marché.

1.4.3-Les étapes de la gestion des compétences

La gestion des compétences est un processus clé pour garantir l'efficacité et l'adaptabilité des employés face aux évolutions du marché du travail. Elle suit plusieurs étapes essentielles pour permettre aux entreprises d'optimiser leurs RH et d'assurer leur compétitivité.

1. **Identification des compétences** : avant de gérer les compétences, il faut d'abord les identifier. Selon **Levy-Leboyer (1996)**, cette étape consiste à analyser les besoins stratégiques de l'entreprise et à établir un référentiel des compétences nécessaires. Cela permet de mieux structurer le recrutement, la formation, et la gestion des carrières.²⁴
2. **Evaluation des compétences** : L'évaluation des compétences permet de mesurer les écarts entre les compétences détenus par les employés et celles requises pour leur poste. **Zarifian(2001)** insiste sur l'importance de cette étape pour adapter les RH aux besoins de l'entreprise et pour mieux cibler les formations.²⁵
3. **Développement des compétences** : une fois les compétences identifiées, la formation et l'apprentissage deviennent essentiels. **Le Boterf (2018)** met en avant l'importance d'un apprentissage en situation de travail, combiné à des formations classiques ou en ligne. Il souligne aussi que la compétence ne se résume pas à la connaissance théorique, mais à la capacité de mobiliser ses savoirs dans un contexte donné.²⁶
4. **Mobilisation et optimisation des compétences** : pour éviter la sous-exploitation des talents, il est important d'aligner les compétences des employés avec leurs missions. Selon **Levy-Leboyer (1996)**, une bonne gestion des compétences passe par une affectation stratégique des RH et par des dispositifs de reconnaissances (promotions, primes, responsabilités accrues).
5. **Suivi et ajustement** : la gestion des compétences est un processus continu qui nécessite un suivi régulier. **Zarifian(2001)** explique que l'évaluation périodique des compétences permet d'ajuster les plans de formation et d'anticiper les évolutions du marché, cela garantit l'adaptabilité de l'entreprise et de ses employés.

1.4.4-Les enjeux et défis de la gestion des compétences pour les entreprises

La gestion des compétences est aujourd'hui un levier stratégique pour les entreprises, leur permettant de s'adapter aux évolutions rapides du marché, aux avancées technologiques et aux

24 LEVY-LEBOYER, C : la gestion des compétences. Edition d'organisation, paris 1996.p35

25 WARIFIAN, P : le modèle de la compétence. Le harmattan, paris 2001.p102

26 Le BOTERF : construire les compétences individuelles et collectives. Eyrolles, paris 2018.p45

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

nouvelles attentes des collaborateurs. Dans un monde du travail en constante mutation, marqué par la transformation digitale, l'automatisation et la globalisation, les organisations doivent anticiper les besoins en compétences pour maintenir leur compétitivité. Cependant, cette gestion pose plusieurs défis majeurs (**Durand, 2020**).²⁷

Tout d'abord, **l'identification et l'anticipation des compétences clés** constituent un enjeu fondamental. Les entreprises doivent être capables de repérer les compétences essentielles pour leur croissance et leur pérennité, tout en anticipant les évolutions de leur secteur. Cela implique l'utilisation d'outils d'analyse prospective et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Selon **Le Boterf (2018)**, la compétence ne se limite pas à l'accumulation de connaissances, mais réside dans la capacité à les mobiliser efficacement en situation de travail.²⁸

Ensuite, **la mise en place d'une culture de formation continue** est un autre défi de taille. Avec l'accélération des innovations, les compétences deviennent rapidement obsolètes, obligeant les entreprises à favoriser l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle. Cela passe par la formation en ligne, le mentorat ou encore le développement de nouvelles modalités pédagogiques comme l'apprentissage immersif ou l'intelligence artificielle appliquée à la formation. **Pastré (2019)** souligne que la montée en compétences ne doit pas être perçue comme une simple obligation, mais comme un levier stratégique permettant aux entreprises d'innover et de s'adapter aux transformations.²⁹

Par ailleurs, **l'alignement des stratégies de développement des compétences avec les objectifs globaux de l'entreprise** est indispensable. Une mauvaise gestion des compétences peut entraîner un décalage entre les besoins réels de l'entreprise et les formations proposées, rendant ces dernières inefficaces. Il est donc crucial d'adopter une approche stratégique et intégrée, en veillant à ce que les plans de formation soient cohérents avec les orientations de l'organisation (**Miné, 2021**).³⁰

Un autre défi majeur réside dans **la résistance au changement**. La transformation des compétences peut être perçue comme une contrainte par certains collaborateurs, notamment

27 DURAND, T : stratégie de gestion des compétences en entreprise : anticiper et innover, paris 2020.p 6

28 Le BOTERF, G ingénierie et évaluation des compétences. Édition Eyrolles, Paris 2018.p 8

29 PASTRÉ, T apprendre et former : l'approche par les compétences presses universitaire de France 2019.p 8

30MINÉ, D gestion des talents et performances organisationnelles .Édition Vuibert, Paris 2021.p7-8

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

ceux qui craignent de ne pas pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences. Pour surmonter cet obstacle, les entreprises doivent accompagner le changement par des dispositifs de communication et de sensibilisation adaptés, en valorisant les opportunités qu'offre le développement des compétences (**Durand, 2020**).

Enfin, **l'évaluation et la valorisation des compétences acquises** constituent un point clé. Il est essentiel pour les entreprises de mesurer l'impact des formations et de reconnaître la montée en compétences des employés, que ce soit par des certifications, des promotions internes ou des systèmes de reconnaissance. Selon **Parry &Strohmeier (2022)**, la digitalisation des processus RH permet aujourd'hui d'améliorer cette évaluation en intégrant des outils analytiques avancés qui mesurent l'efficacité des formations et leur impact sur la performance.³¹

En conclusion, la gestion des compétences représente un défi majeur pour les entreprises, mais aussi une opportunité stratégique pour garantir leur adaptation et leur compétitivité dans un monde en perpétuelle évolution. Face à ces enjeux, elles doivent adopter une approche proactive, investir dans des outils innovants et favoriser un environnement d'apprentissage continu pour permettre à leurs collaborateurs de s'épanouir et d'accompagner durablement la transformation de l'organisation (**Le Boterf, 2018**).

1.4.5-Les outils et méthodes de la gestion des compétences

La gestion des compétences est un enjeu majeur pour les entreprises, qui doivent sans cesse s'adapter aux évolutions du marché et aux nouvelles exigences des métiers. Pour y parvenir, elles s'appuient sur différents outils et méthodes permettant d'identifier, d'évaluer et de développer les compétences de leurs collaborateurs. Parmi ces outils, le **référentiel de compétences** est essentiel : il définit les savoir-faire et savoir-être attendus pour chaque poste, facilitant ainsi l'évaluation des écarts entre les compétences requises et celles réellement détenues par les employés. Les **bilans de compétences** et les **entretiens annuels** permettent d'affiner cette évaluation et d'orienter les parcours professionnels. En complément, les **tests en situation** et les **feedbacks 360°** offrent une vision plus précise des aptitudes de chacun.

Le développement des compétences passe ensuite par plusieurs leviers. Les **plans de formation**, qu'ils soient en présentiel ou en ligne via l'**e-Learning**, permettent aux employés

31 PARRY & STROHMEIER : Digitalization and Human resource management : innovative practices and strategies: Palgrave MacMillan 2022.p9

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

d'acquérir de nouvelles connaissances. Le **coaching** et le **mentoring**, quant à eux, favorisent un apprentissage plus personnalisé, en bénéficiant de l'expérience et des conseils de personnes plus expérimentées. La **mobilité interne** et la **gestion des parcours professionnels** sont aussi des stratégies efficaces pour enrichir l'expérience des salariés et les aider à évoluer au sein de l'entreprise.

Enfin, pour piloter l'ensemble de ces actions, les entreprises utilisent des outils de gestion comme la **GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)**, qui permet d'anticiper les besoins futurs, et les **Systèmes d'Information RH (SIRH)**, qui centralisent les données et facilitent le suivi des compétences. Grâce à ces approches, les entreprises peuvent mieux adapter leur stratégie aux évolutions du marché tout en offrant à leurs employés des opportunités d'évolution cohérentes avec leurs aspirations professionnelles (Dessler, 2020 ; Lemoine et al. 2021).³²

Grâce à cette première section, on comprend mieux ce qu'est une compétence et pourquoi il est important de bien gérer. En clarifiant les objectifs, les étapes et les méthodes associées à la gestion des compétences, on pose les bases d'une démarche stratégique indispensable à toute organisation.

Section 2 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un pilier de la gestion des compétences

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un outil clé de la gestion des ressources humaines, conçu pour anticiper et accompagner les évolutions du marché du travail. Autrefois réservée aux grandes entreprises, elle s'applique aujourd'hui à tout type d'organisation, quelle que soit sa taille. Bien que son concept ait été introduit il y a près de vingt ans, la GPEC demeure encore peu exploitée et reste méconnue du grand public. Pourtant, elle représente une approche stratégique permettant aux entreprises de mieux s'adapter aux transformations économiques, sociales et juridiques, tout en impliquant activement leurs collaborateurs. En alignant les emplois, les effectifs et les compétences sur les besoins futurs, elle contribue à renforcer la compétitivité des entreprises et à sécuriser les parcours professionnels (Lemoine et al, 2021 ; Dessler, 2020)³³

32 DESSLER, G Humann Resource management 16ème éditions Pearson, Etas Unis 2020.p270

33 LEMOINE & AL gestion des compétences et talents en entreprise. Dunod, Paris 2021.p45

2.1-GPEC, notion emploi et compétence

La GPEC est une méthode utilisée par les entreprises pour anticiper les besoins en emplois et en compétences. Elle permet d'adapter les ressources humaines aux changements internes et externes.

2.1.1- Notion de la GPEC et de la compétence

La GPEC repense les principes classiques de la gestion des ressources humaines en plaçant l'emploi et la compétence au cœur des stratégies et des décisions. Il ne s'agit plus seulement d'adapter les effectifs aux besoins de production, mais de considérer la compétence comme un levier central de performance et d'innovation. L'enjeu est de structurer et valoriser les talents afin d'assurer un avantage concurrentiel durable et d'accompagner la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'entreprise, qu'il s'agisse d'améliorer la qualité des services, d'innover ou de conquérir de nouveaux marchés. Pour mieux comprendre l'apport de la GPEC à la GRH, il convient d'analyser les deux concepts fondamentaux sur lesquels elle repose : l'emploi et la compétence.

La GPEC permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle dispose des bonnes compétences au bon moment pour faire face à ses besoins. Il ne s'agit pas seulement de réagir aux évolutions, mais de les anticiper en préparant les équipes aux transformations des métiers, des produits et des marchés. En adoptant cette approche, l'entreprise améliore son efficacité à court terme tout en réduisant les coûts et les difficultés d'adaptation sur le long terme. C'est une façon de sécuriser son avenir en investissant dès aujourd'hui dans les talents dont elle aura besoin demain.³⁴

Le schéma global de la GPEC présenté ci-dessous illustre les différentes étapes du processus, dont chaque étape alimente la suivante, créant ainsi un cycle vertueux : il débute par la définition de la stratégie, des objectifs, et des plans d'action de l'entreprise, se poursuit par l'identification des compétences actuelles et des besoins futurs et aboutit à l'analyse des écarts existants, prévisible et probables.

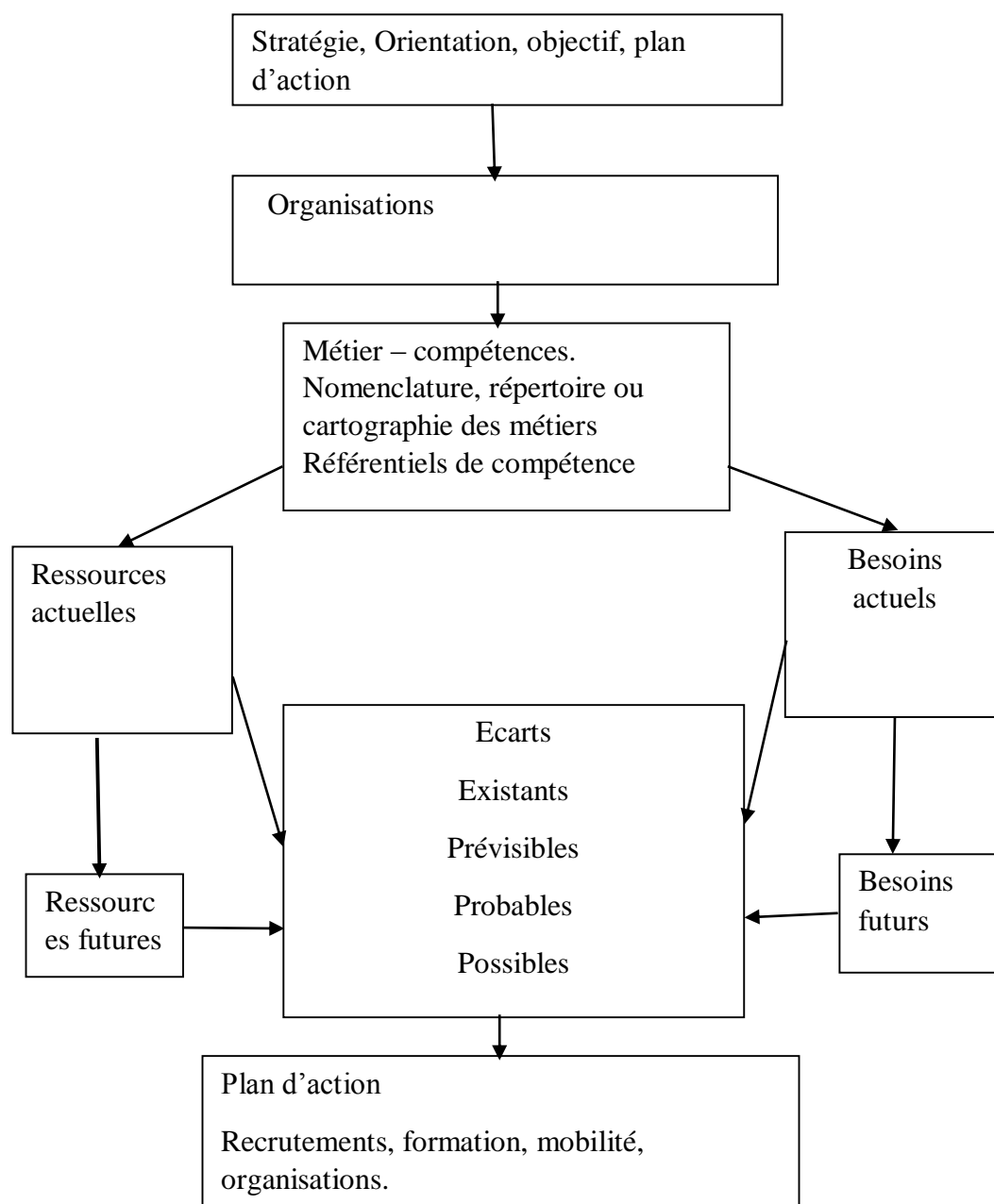
Cette démarche prospective permet ainsi de mettre en place des actions adaptées et prioritaire telles que le recrutement, la formation, la mobilité ou la réorganisation du travail, afin d'assurer le bon accompagnement des salariés dans le développement de leurs compétences et aussi la cohérence entre les ressources humaine et les enjeux de l'organisation.

34 ANNICK COHEN-HEAGEL. Ressources humaines, Ed Dunod, Paris 2012 .page 148

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Ainsi ce schéma permet de visualiser les étapes indispensables de la GPEC, qui est devenue un véritable outil stratégique et indispensable, au service de l'adaptation, de la performance et de la sécurisation des parcours professionnels.

Figure 1: schéma globale de la GPEC



Source : BIARD P, ROUX D, Les métiers et l'analyse collective des ressources humaines dans les collectivités territoriales, éditions du CNFPT, 1997, P 13

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

La GPEC est un terme générique qui couvre des pratiques et des appellations variés. On parle aussi de gestion préventive et prévisionnelle- ou prospective-des emplois et des compétences (GPPEC) de gestion anticipative des emplois et des compétences (GAEC), de gestion anticipée des compétences (GAC).

Derrière la variété des sigles (et chaque entreprise ou collectivité publique peut choisir ou inventer celui qui lui convient le mieux), on retrouve d'une manière générale, une démarche et des outils communs, ou voisins.

Pour PHILIPPE BIARD et DOMINIQUE ROUX, « la GPEC consiste à rechercher l'équilibre, en volume, en compétence et en coût, à court, moyen et long terme, entre des besoins et des ressources, et à mettre en œuvre des plans d'action permettant de le réaliser (formation, mobilité, organisation, recrutement, temps de travail, etc.)³⁵

La démarche globale de GPEC passe par la confrontation entre les besoins et les ressources (actuels et futurs) en matière d'emploi et de compétence, l'identification des écarts aux niveaux quantitatif et qualitatif et la mise en œuvre de mesures d'ajustement pour supprimer ou réduire ces écarts.

2.1.1.2-Notion de la GPEC

Emploi : Il regroupe plusieurs postes de travail qui se ressemblent ou qui demandent des compétences proches. C'est une catégorie plus large qui permet de structurer l'organisation du travail dans une entreprise. Par exemple : Dans une entreprise comme Sonelgaz, il existe plusieurs personnes qui occupent le même rôle de « technicien de maintenance ». Peu importe qu'ils travaillent dans un département ou une ville différente, leur emploi reste le même : ils sont tous responsables de la maintenance des équipements électriques et de la gestion des pannes. Cet emploi regroupe donc plusieurs personnes qui font des tâches similaires, bien que leurs environnements de travail puissent varier.

Métier : C'est un ensemble d'activités cohérentes qui répondent à une fonction bien définie et qui existent au-delà d'une seule entreprise. En d'autres termes, un métier correspond à une profession que l'on peut retrouver dans plusieurs secteurs d'activité. Par exemple : Le métier de « médecin » Peu importe que tu sois pédiatre, chirurgien, ou généraliste, tu appartiens au

35 ANNICK COHEN-HEAGEL. Ressources humaines, Ed Dunod, Paris 2012. p 13

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

même métier. Le métier de médecin est défini par un ensemble de compétences communes, telles que le diagnostic, le traitement des maladies, la relation avec les patients. Chaque spécialisation (comme cardiologue ou dentiste) est une déclinaison du métier de médecin, mais elles partagent toutes une même base de connaissances et de pratiques professionnelles.

Poste : Il s'agit d'une position de travail bien précise, occupée par une personne à un moment donné et dans un contexte spécifique. C'est la réalité concrète du travail au quotidien, avec des missions et des responsabilités propres à l'organisation. Par exemple : Imaginons une entreprise comme Cevital. Un poste spécifique pourrait être : « Responsable logistique du site de production de Boumerdès, en charge de l'organisation des livraisons des produits finis vers les magasins ». Ce poste est concret et bien défini : la personne a des tâches précises, travaille sur un site spécifique, et a des responsabilités distinctes. Un autre employé de Cevital, même s'il a un poste dans le domaine de la logistique, peut avoir des missions différentes, comme gérer les stocks ou superviser les entrepôts.

2.1.1.3- la notion de compétence

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique à savoir, qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Dans le langage courant à partir du 15^{ème} siècle, « compétence provient du latin dans le langage qui connaît bien une question, une matière, un domaine, un travail. »³⁶

La notion de compétence est difficile à définir de manière simple et universelle, car elle dépend à la fois des individus, des situations et des exigences du travail. Cependant, une approche largement admise repose sur trois dimensions essentielles : **le savoir (les connaissances), le savoir-faire (les compétences techniques) et le savoir-être (les attitudes et comportements professionnels).**

En d'autres termes, être compétent ne se limite pas à posséder des connaissances théoriques, mais implique aussi la capacité à les mettre en pratique et à s'adapter aux situations rencontrées. La compétence se traduit donc par la faculté d'un individu à mobiliser ses ressources

36 REY.A. Dictionnaire historique de la langue française. Paris le robert 1998, p 512

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

personnelles et celles de son environnement pour accomplir une tâche avec efficacité et pertinence.

Cette vision dynamique de la compétence a été développée par plusieurs experts, notamment Guy Le Boterf et Philippe Zarifian, qui ont chacun apporté un éclairage particulier sur la manière dont les compétences se construisent et se déploient en entreprise.

Le concept de compétence selon Guy Le Boterf est défini comme étant la somme des acquis combinés qu'un individu met en œuvre au moment où il vit des situations professionnelles. Les compétences s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en œuvre dans des situations concrètes. La compétence se décline en quatre domaines qui se combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation. L'un ne veut pas l'autre. ³⁷

Ces définitions montrent bien que la compétence ne se limite pas à un simple savoir technique, mais repose sur un équilibre entre **savoir, pouvoir et vouloir**. En d'autres termes, pour qu'une personne puisse réellement exprimer ses compétences, elle doit posséder les connaissances et les aptitudes nécessaires (**savoir**), avoir les moyens et l'environnement adéquat pour les mettre en œuvre (**pouvoir**), et être motivée pour s'engager pleinement dans son travail (**vouloir**).

✓ **Le savoir-agir**

Le savoir-agir, c'est la capacité à mobiliser ses connaissances et son expérience dans un contexte précis. Il ne s'agit pas seulement de ce que l'on a appris en formation, mais aussi de la manière dont on combine ce savoir avec des outils, des méthodes de travail et des interactions avec les autres. Un professionnel compétent sait adapter ses connaissances en fonction des situations et des exigences de son métier. ³⁸

✓ **Le vouloir-agir**

Le vouloir-agir, c'est l'envie de s'impliquer et de donner du sens à son travail. Une personne peut avoir toutes les compétences requises, mais si elle ne perçoit pas l'intérêt de sa mission ou ne se sent pas valorisée, elle ne pourra pas exprimer son plein potentiel. Le lien entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise joue ici un rôle essentiel dans la motivation et l'engagement.

37 Le BOTERF, G construire les compétences individuelles et collectives. Paris, éditions d'organisations p 30.

38 Le BOTERF : Ingénierie des compétences paris : éditions d'organisations (savoir-agir, vouloir-agir, pouvoir-agir) 2008.p 67

✓ **Le pouvoir-agir**

Le pouvoir-agir concerne les moyens mis à disposition pour permettre à une personne de bien faire son travail. Cela inclut l'autonomie dans les décisions, des conditions de travail adaptées, un cadre clair et des ressources suffisantes. Une organisation qui facilite l'accès aux outils, encourage la coopération et reconnaît les efforts de chacun favorise naturellement l'expression des compétences et la performance collective.

2.2-Domains de la GPEC au sein de l'entreprise

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) couvrent plusieurs domaines stratégiques au sein de l'entreprise. Elle ne se limite pas à la simple gestion des effectifs, mais vise une approche globale de l'adaptation des ressources humaines aux évolutions économiques, technologiques et organisationnelles. Voici les principaux domaines d'intervention de la GPEC :³⁹

2.2.1-L'anticipation des besoins en compétences

L'un des objectifs clés de la GPEC est de prévoir les compétences dont l'entreprise aura besoin à moyen et long terme. Cette anticipation permet d'identifier les métiers en évolution, ceux en tension, ainsi que les compétences émergentes qui seront nécessaires pour accompagner le développement de l'entreprise. En prenant en compte les tendances du marché et les évolutions technologiques, la GPEC aide à éviter les pénuries de talents et à sécuriser l'avenir de l'organisation.

2.2.2-La gestion des carrières et la mobilité interne

La GPEC favorise la mise en place de parcours professionnels cohérents pour les salariés. Elle permet de détecter les potentiels, d'identifier les passerelles entre les métiers et de proposer des évolutions de carrière adaptées aux aspirations des employés et aux besoins de l'entreprise. La mobilité interne est ainsi facilitée, limitant le recours à des recrutements externes et renforçant la fidélisation des collaborateurs.⁴⁰

³⁹ DURAND, T La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, paris 2000 : Dunod. P 45
⁴⁰PERETTI, J-M : ressource humaines, paris : Vuibert 2019, p 442

2.2.3-Le développement des compétences et la formation

L'un des piliers de la GPEC est l'adaptation continue des compétences par la formation. L'entreprise doit proposer des plans de développement adaptés aux évolutions des métiers et aux besoins individuels des salariés. Cela passe par la formation continue, l'accompagnement à l'apprentissage de nouvelles technologies et le renforcement des soft skills. L'investissement dans la formation contribue à améliorer la performance collective et à garantir l'employabilité des salariés.⁴¹

2.2.4-L'adaptation aux évolutions organisationnelles et technologiques

Les entreprises sont confrontées à des transformations constantes, qu'il s'agisse de digitalisation, d'automatisation ou de nouvelles formes de travail (télétravail, flexibilité, agilité). La GPEC aide à structurer ces changements en veillant à l'accompagnement des équipes, à l'évolution des métiers et à l'adaptation des organisations. Elle permet d'anticiper les restructurations et de limiter les impacts sociaux en proposant des dispositifs d'accompagnement et de reconversion.⁴²

2.2.5-La gestion des départs et la transmission des savoirs

Les départs en retraite ou les départs volontaires peuvent fragiliser l'entreprise s'ils ne sont pas anticipés. La GPEC joue un rôle clé dans la transmission des savoirs et des compétences en favorisant le mentorat, le tutorat ou la capitalisation des connaissances. L'objectif est d'éviter la perte d'expertise et d'assurer une transition fluide entre les générations de salariés.⁴³

2.3-Démarche de la GPEC

La GPEC se fait en plusieurs étapes. Elle aide l'entreprise à bien organiser les postes, et à analyser, prévoir et adapter les compétences des salariés aux besoins actuels et futurs de l'organisation. Comme elle garantit l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise à long terme.

41 DURAND, T la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Paris 2000 : Dunod, p 78

42 GILLET, M : management des compétences et GPEC. Paris : Ellipses, p102

43 PERETTI, J-M : ressources humaines, paris : Vuibert 2019, p 455

2.3.1-Analyse et description des postes

L'analyse des postes est une étape essentielle pour bien comprendre un emploi et tout ce qu'il implique. Elle permet de définir clairement les missions, les responsabilités, les compétences requises ainsi que l'environnement de travail. Grâce à cette analyse, l'entreprise peut préciser :⁴⁴

- Les qualifications et l'expérience nécessaires pour occuper le poste.
- Les qualités personnelles attendues (rigueur, créativité, autonomie...).
- La manière dont le poste est présentée aux candidats et les perspectives d'évolution possibles.

Mais ce n'est pas tout. L'analyse des postes sert aussi à structurer l'organisation interne de l'entreprise en classant les emplois selon leur niveau de responsabilité et leur contribution à l'activité globale. Lors d'un recrutement, elle permet de rédiger une offre claire et ciblée, attirant ainsi les candidats réellement motivés et qualifiés.

Pour réaliser cette analyse, plusieurs méthodes existent : l'observation directe, les entretiens avec les employés concernés, des questionnaires, ou encore l'étude de situations critiques qui peuvent survenir dans le poste.

Enfin, il est important de ne pas voir un poste comme quelque chose de figé. Il évolue avec le temps, en fonction de l'entreprise et du salarié qui l'occupe. C'est pourquoi, lors du recrutement, il est aussi intéressant de se projeter sur le potentiel d'évolution du candidat à moyen et long terme.⁴⁵

2.3.1.1-Objectifs d'analyse des postes

Généralement, on étudie les postes organisationnels pour planifier les ressources humaines de l'organisation c'est à dire pour les raisons suivantes :⁴⁶

- Créer un nouveau poste.
- Vérifier les caractéristiques d'un poste existant, notamment les qualifications qu'il exige (ce qui est très important pour un recrutement, une promotion ou une analyse de besoin.

44 PERETTI, J-M : ressources humaines (17^e éd).Paris Vuibert 2015.p 125

45PERETTI, J-M : ressources humaines (17^e éd). Paris Vuibert 2015, p 126

46 IBID, p 127

- Classer les postes dans une échelle de qualification de statut et de salaire
- Réorganisation des postes par une amélioration (élargissement + enrichissement) une simplification, redéfinitions de tâche en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise.
- Comparer l'analyse du poste et l'appréciation des rôles joués par chacun : On essaye alors de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes

2.3.1.2-Méthodes d'analyse des postes

Pour bien comprendre un poste, on commence généralement par décrire ses objectifs et les tâches qui le composent. Mais analyser un poste ne se limite pas à cela : il faut être précis, objectif et surtout éviter de susciter la méfiance du salarié concerné. En effet, un employé peut toujours se demander pourquoi son travail est scruté et imaginer le pire.⁴⁷

Les entreprises utilisent plusieurs méthodes pour mener cette analyse :

- **Le questionnaire** : il peut être ouvert ou fermé et sert à interroger directement l'employé à l'aide d'un guide d'entretien.
- **Le journal de bord** : le salarié note lui-même ses activités au fil de la journée, ce qui permet d'avoir une vision détaillée de son travail.
- **L'entrevue collective** : elle réunit plusieurs personnes occupant le même poste afin d'échanger sur leurs pratiques et d'en extraire des informations pertinentes.
- **L'observation** : elle consiste à suivre l'employé dans son travail pour repérer ses gestes, ses éventuelles difficultés et les erreurs fréquentes.

2.3.2-Evaluer les compétences

Une compétence, c'est l'ensemble du **savoir**, du **savoir-faire** et du **savoir-être** mobilisés dans un contexte professionnel donné. Elle ne se limite donc pas seulement aux connaissances techniques, mais inclut aussi la capacité à les appliquer et l'attitude adoptée dans le travail.⁴⁸

L'évaluation des compétences repose sur plusieurs critères :

47 CADIN, L GRH : « pratique et éléments de théorie » paris Dunod, 1997. P 260

48 PERETTI, J-M : ressources humaines (17^e éd). Paris Vuibert 2015.p 129 et 130

- **La fréquence d'utilisation**
- **L'importance de sa maîtrise**
- **Le niveau d'exigence**
- **Le contexte d'application.**

2.4-Avantages et limites de la GPEC

La GPEC a des points forts mais aussi ses limites. Il est important de les connaître pour en tirer le meilleur tout en évitant les pièges.

2.4.1-Avantages de la GPEC

La GPEC aide à mieux gérer les compétences en entreprise, en anticipant les besoins et en accompagnant les salariés dans leur évolution.

- Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi son déploiement

. - Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.

- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace

. - Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.

Élever le niveau de qualification des salariés en suivant le ! Leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes

. - Assurer une grande légitimité aux DRH. Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser

. - Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement.⁴⁹

⁴⁹<https://dspace.ummo.dz/bitstreams/f41ce3f6-8440-40de-8002-6a9541340f52/download> consulté le 19/03/2025 à 21 :12

2.4.2-Limites de la GPEC

Malgré ses avantages, la GPEC peut montrer ses limites quand elle manque la clarté, demande trop de temps ou ne prend pas assez en compte la réalité du terrain.

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. On peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés

- Difficultés en termes de prévision. En effet, l'avenir est incertain il sera donc. Difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés

. - Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.

- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement.

- Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter.

La GPEC apparaît comme une démarche structurante, à la fois stratégique et opérationnelle. Bien menée, elle aide à prévoir les besoins futurs, à mieux recruter, former et accompagner les salariés. Malgré certaines limites, elle reste un outil incontournable pour piloter efficacement les compétences dans l'entreprise.⁵⁰

⁵⁰<https://dspace.ummo.dz/bitstreams/f41ce3f6-8440-40de-8002-6a9541340f52/download> consulté le 19/03/2025 à 21 :12

Section 3 : Gestion des compétences à l'ère du numérique

La transformation numérique a radicalement modifié la manière dont les entreprises (E) développent les compétences de leurs collaborateurs. La gestion des compétences, qui a longtemps reposé sur des méthodes traditionnelles, s'adapte désormais aux défis de la digitalisation. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent aux E de suivre, développer et évaluer les compétences de manière plus flexible et plus efficace. Mais cette transformation comporte aussi des défis.⁵¹

3.1-Transformation digitale et nouvelles compétences

L'impact de la transformation digitale est indéniable, et il touche tous les secteurs d'activités. Aujourd'hui, les E doivent intégrer des technologies avancées telle que l'intelligence artificielle, la robotisation ou l'analyse des données massives (BIG DATA) pour rester compétitives. Cependant, pour cette transformation soit réussie, elle nécessite une adaptation des compétences des collaborateurs.

Les compétences numériques ne se limitent pas simplement à la maîtrise des outils informatiques. Elle inclut des compétences techniques comme la gestion de donnée, le cyber sécurité, la programmation mais aussi des compétences comportementales, telles que la capacité à travailler en équipe virtuelle, la gestion du changement ou l'agilité dans un environnement dynamique. A l'ère du numérique, les E ne cherchent plus seulement des experts techniques, mais des collaborateurs capables de s'adapter rapidement, de comprendre les enjeux du numérique et de collaborer efficacement à distance.

Le Forum Mondial, dans son rapport de 2020, prédit que 50% des salariés devront mettre à jour leur compétence d'ici 2025 en raison des évolutions technologiques. Cela met en lumière l'importance d'une gestion des compétences proactive, fondée sur l'anticipation des métiers de demain et le développement continu des talents.

Là où autrefois les formations étaient ponctuelles, aujourd'hui elles doivent être continues. Le besoin d'être agile face aux évolutions rapides des technologies pousse les E à investir dans des parcours de formation flexibles et dynamiques.⁵²

⁵¹<https://psico-smart.com/fr/blogs/blogs-la-transformation-numerique-et-son-influence-sur-la-gestion-des-talents-dans-le-milieu-professionnel> consulté le 21/04/2025 à 15 :03

⁵² Forum Economique Mondial: the future of jobs report, Suisse2020. P 4-6

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Exemple : une entreprise qui intègre de l'intelligence artificielle dans ses processus de production devra former ses employés à la gestion des outils numérique, tout en cultivant des compétences humaines, comme la créativité et la résolution de problème face aux défis que la machine ne peut encore résoudre.

3.2-Digitalisation des outils RH

La digitalisation des RH a modifié en profondeur la manière dont les E gèrent leurs collaborateurs. Les outils RH numérique sont désormais des éléments essentiels de la stratégie des E pour suivre, développer et évaluer les compétences.

Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) : centralisent toutes les informations relatives aux employés : gestion de la paie, des évaluations, du recrutement, mais aussi de la formation. Cette centralisation permet non seulement une gestion plus efficace, mais aussi une prise de décision plus rapide. Avec des outils comme les SIRH, les E peuvent identifier les lacunes de compétences et proposer des solutions adaptées, tout en garantissant une meilleure transparence des processus.

Les plateformes e-Learning ont révolutionné la formation en entreprise. Grâce à elles, il n'est plus nécessaire d'organiser des sessions en présentiel. Les collaborateurs peuvent se former à leur rythme, en fonction de leurs disponibilités. En 2020, la plateforme LinkedIn Learning a rapporté que plus de 70% des professionnels préfèrent les formations en ligne parce qu'elles sont plus flexibles, accessibles et sur mesure. Ces plateformes offrent une large gamme de cours qui permettent aux employés de développer des compétences spécifiques, que ce soit en Marketing digital, en management agile, ou en gestion des données.

L'utilisation de l'intelligence Artificielle (IA) dans les processus RH permet, quant à elle, de mieux cibler les besoins en formation. L'IA peut analyser des données sur les performances des employés, leur parcours de carrière et recommander des formations adaptées à leur compétences actuelles et à leur aspiration. Elle peut aussi améliorer le processus de recrutement en identifiant des talents cachés ou en optimisant les processus de sélection grâce à des algorithmes de Matching.

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Cette digitalisation offre des avantages comme gain de temps, amélioration de la prévision, personnalisation des parcours de formation, mais elle pose aussi des défis, notamment en termes d'accompagnement des employés dans l'utilisation de ces outils.⁵³

Exemple : l'entreprise Cevital utilise un SIRH pour gérer les compétences de ses employés à l'échelle nationale. Le système permet d'automatiser le suivi des programmes de formation et intégrer directement les résultats dans les évaluations de performance. En cas de nécessité, le système recommande des formateurs internes ou des cours en ligne pour combler les lacunes.⁵⁴

3.4-L'e-Learning comme outils de développements des compétences

L'e-Learning est un outil qui a profondément changé la manière d'envisager la formation en E. Cette forme d'apprentissage à distance offre une flexibilité exceptionnelle, permettant aux salariés de suivre des modules de formation quand ils le souhaitent et depuis où ils le souhaitent. En plus de sa flexibilité, l'e-Learning permet un suivi détaillé des progrès, avec des modules interactifs qui augmentent l'engagement des apprenants.

De plus, l'e-Learning est souvent combiné avec des technologies avancées comme les MOOC (Massive Open Online Courses), qui offrent des formations dispensés par des universités ou des experts mondiaux, et qui permettent aux employés de se former dans des domaines spécifiques tels que la gestion de projet, le cyber sécurité, ou encore l'IA.

Une étude menée par Cornet et Warin (2017) montre que 85% des entreprises ayant adopté l'e-Learning pour former leurs collaborateurs ont constaté une augmentation de performance et de la motivation des employés. En effet, cette forme de formation permet une plus grande autonomie, tout en offrant des parcours personnalisés grâce à des systèmes intelligents d'adaptations.

Cependant, même si l'e-Learning a de nombreux avantages, il ne peut pas remplacer totalement les formations en présentiel. Certaines compétences, notamment celles liées à l'interaction humaine, au travail d'équipe ou au leadership, nécessitent une approche plus sociale et collaborative, ce qui limite parfois l'efficacité des formations purement numérique.⁵⁵

53 DELOITTE global human capital trends, Etats-Unis 2020 p 10-12

54 <https://www.asjp.cerist.dz> consulté le 19 JUIN 2025 à 16:54

55 ALBERO, B apprendre dans le monde numérique. Presses universitaires de France (2010). P 25-40

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Exemple : l'entreprise Orange a mis en place une plateforme d'e-Learning appelée Orange Campus. Grâce à cet outil, les salariés peuvent suivre des formations à distance sur des thématiques variées comme le cyber sécurité, le marketing digital ou encore le management. Ils choisissent les modules en fonction de leurs besoins et peuvent apprendre à leur rythme, ce qui renforce leur autonomie et leur motivation. Ce dispositif a permis à Orange de former plus rapidement ses équipes face aux évolutions technologiques de son secteur.

3.5-Avantages et limites de la gestion numérique des compétences

Avec la montée en puissance des technologies digitales, la gestion des compétences a profondément évolué. L'usage d'outils numériques permet une approche plus dynamique, plus personnalisées et mieux intégrée dans les pratiques RH. Toutefois, cette transformation comporte aussi certaines limites qu'il est essentiel de prendre en compte pour une mise en œuvre efficace.

3.5.1-Avantages

La gestion numérique des compétences permet une grande flexibilité, un suivi facile des progrès et réduit les coûts de formation.⁵⁶

- ✓ **Gain de temps** : les outils numériques permettent d'automatiser certaines tâches comme l'inscription aux formations, le suivi des progrès ou la gestion des absences. Par exemple : chez Orange, le SIRH permet aux managers de planifier des formations et d'évaluer les compétences de leur équipe en quelques clics, ce qui évite les lourdeurs administratives.
- ✓ **Accessibilité** : les formations en ligne sont disponibles 24h/24 et peuvent être suivies depuis n'importe quel appareil connecté à Internet. Par exemple : Total Energies propose à ses collaborateurs une plateforme e-Learning accessible même depuis les plateformes pétrolières en mer, grâce à une version hors ligne.
- ✓ **Personnalisation** : Les parcours de formation peuvent être adaptés au profil de chaque salarié, selon ses besoins et ses objectifs. Exemple : Chez BNP Paribas, chaque employé peut suivre un « parcours métier » personnalisé sur leur plateforme de formation interne, avec des modules choisis en fonction de son poste et de ses ambitions professionnelles.
- ✓ **Réduction des coûts** : Les entreprises économisent sur les frais de déplacements, de location de salles, ou d'intervention de formateurs externes. Par exemple : L'Oréal a remplacé une

⁵⁶ Besson, v système d'information et gestion des ressources humaines. Revue française de gestion 2011, P 44-46

grande partie de ses séminaires en présentiel par des modules e-Learning, réduisent ainsi les frais de formation de 30% sur certaines filières.

3.5.2-Limites

Cependant, elle peut manquer d'interaction humaine, dépendre de la technologie et créer des inégalités d'accès.⁵⁷

- ✓ **Facture numérique** : certains salariés ne sont pas à l'aise avec les outils digitaux, surtout ceux peu familiarisés avec la technologie. Par exemple : dans certaines usines de Renault, les ouvriers les plus âgés ont eu besoins d'un accompagnement à utiliser les tablettes de formation.
- ✓ **Moins d'échange humain** : L'e-Learning réduit les discussions, le travail en groupe et les interactions spontanées. Par exemple : chez Décathlon, les responsables ont remarqué que les formations sur les techniques de vente étaient moins efficaces en ligne, car elles manquaient de mises en situation entre collègues.
- ✓ **Risque de démotivation** : sans suivi humain, les employés peuvent abandonner les formations ou ne pas les prendre aux sérieux. Par exemple : dans une enquête chez SNCF, près de 40% des agents n'ont pas terminé leur parcours e-Learning, faute de motivation ou de temps encadré par leur hiérarchie.
- ✓ **Dépendance à la technologie** : si la plateforme numérique tombe en panne ou est mal conçue, cela bloque l'accès à la formation. Par exemple : en 2021, Airbus a connu un bug sur sa plateforme de formation interne, rendant impossible l'accès aux cours pendant plusieurs jours, ce qui a retardé le programme de montée en compétences de plusieurs équipes.

Le numérique offre des solutions innovantes et accessible pour mieux gérer les compétences, mais il ne faut pas en ignorer les limites. Entre surcharge d'informations, manque de maîtrise des outils, il est essentiel de trouver un équilibre. L'enjeu est donc d'allier technologie et approche humaine pour une gestion des compétences réellement efficace.

⁵⁷ Besson, v système d'information et gestion des ressources humaines. Revue française de gestion 2011.P 44-46

Conclusion du chapitre

Dans un monde du travail en pleine mutation, la gestion des compétences est devenue un véritable pilier pour accompagner les transformations. Face aux évolutions rapides qu'elles soient technologiques, économiques ou sociétales les entreprises n'ont d'autre choix que de s'adapter en permanence. Et pour cela, savoir identifier, développer et mobiliser les bonnes compétences n'est plus seulement un enjeu RH, c'est une priorité stratégique.

Chapitre I : Gestion des compétences, entre traditions et modernité

Ce travail a mis en lumière que la gestion des compétences dépasse largement le cadre administratif ou technique. Elle est au cœur de la performance, de l'innovation et de la compétitivité. Grâce à des démarches comme la GPEC, les entreprises peuvent anticiper les évolutions, structurer plus efficacement leur organisation, et surtout, offrir à leurs collaborateurs des trajectoires professionnelles cohérentes, valorisantes et motivantes.

Avec l'avènement du numérique, de nouvelles opportunités se dessinent. Les outils digitaux révolutionnent la manière de piloter les compétences : accès facilité à l'information, suivi personnalisé des formations, gestion plus fluide et agile... Mais ces technologies, aussi puissantes soient-elles, restent des moyens. Le vrai moteur de la réussite, c'est une vision claire, portée par des managers engagés, et ancrée dans une culture forte du développement humain.

En somme, la gestion des compétences à l'ère du numérique est un processus en constante évolution. Elle se situe à l'intersection du digital et de l'humain. Pour être efficace, elle doit s'inscrire dans une réflexion continue sur les besoins d'aujourd'hui et de demain, dans le but de bâtir des organisations à la fois performantes et profondément humaines.⁵⁸

⁵⁸<https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/gerer-les-competences> consulté le 22/04/2025 à 23 :38



*Chapitre 02 : La formation classique
versus e-learning*

Chapitre II : La formation classique versus e-learning

Introduction au chapitre

Il ne fait nul doute aujourd'hui que la formation et le développement des ressources humaines constituent des vecteurs importants pour assurer l'acquisition, le maintien et le renouvellement de la capitale compétence d'une organisation. À cet effet, la formation est aujourd'hui reconnue comme une solution de choix pour bon nombre d'organisations et leurs dirigeants, et ce, afin de s'adapter aux multiples transformations que connaît actuellement le marché du travail comme les avancements technologiques, la virtualisation des processus, les nouveaux modes d'organisation du travail, la délocalisation, ainsi que les transformations générationnelles, pour ne nommer que celles-là. Il reste toutefois que pour plusieurs (et la plupart du temps à tort), la formation constitue un remède miracle permettant d'enrayer tous maux organisationnels... Une solution de choix, soit ! Mais encore faut-il que la formation permette aux apprenants d'augmenter leur niveau de compétences et que cela puisse se traduire ultimement par une meilleure performance pour l'organisation.⁵⁹

Bien que le e-learning soit venu pour révolutionner le monde de la formation, en amenant un ensemble d'avantages, la progression de ce dispositif ne se réalisera jamais au détriment de la formation présentielle, il est plutôt venu pour la compléter et la renforcer. C'est ce que souligne BILLIER (2001), « le e-learning ne restera néanmoins qu'une solution parmi d'autres. Ce ne sera jamais la solution unique se substituant à toute autre forme de formation et notamment à la présentielle ». ⁶⁰

Dans ce chapitre, nous allons aborder deux approches majeures de l'apprentissage : **la formation classique** en présentiel et **l'e-learning**, ou apprentissage en ligne. Ces deux modes de formation, bien que différents dans leur fonctionnement, poursuivent un même objectif : transmettre efficacement des connaissances et des compétences.

⁵⁹ PATRICK RIVARD et MARTIN LAUZIER, « La gestion de la formation et du développement des ressources humaines pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation », 3^e édition, presse de l'université du Québec, p22, 2013

⁶⁰ BELLIER S. (2001), « Le E-learning », éditions Liaisons, Paris, p 09

Section 01 : Les concepts fondamentaux de la formation classique

Parler théoriquement de la formation professionnelle classique, s'avère être un exercice complexe. Le minimum requis pour la description d'un tel concept consiste à mettre en exergue de ses origines, son évaluation, ses typologies et mutations.

1.1-Définition et origine de la formation

Il existe diverses définitions de la formation professionnelle, chacune d'elles essayant au mieux de nous éclaircir sur ce concept. Et ses origines remontent à très longtemps.

1.1.1-Définition

Il existe diverses définitions de la formation, chacune d'elles essayant au mieux de nous éclaircir sur ce concept. Nous retiendrons cependant, celles qui intègrent la relation entre l'entreprise et l'employeur, tout en mettant en exergue l'acquisition des connaissances et la poursuite d'un certain nombre d'objectifs.

Jean-Marie PERRETI dans l'ouvrage « Ressources Humaines » considère la formation professionnelle comme étant, « *le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (capacité et aptitude) nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle* ». C'est aussi « *l'ensemble des moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leur comportement au travail, dans le but de maintenir de l'employabilité et une adaptation permanente des compétences disponibles et requises. Elle permet à l'employeur d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois* ».

Cette définition de **Jean-Marie PERRETI** s'avère être l'une de plus complète, dans la mesure où elle intègre tout d'abord l'acquisition des savoir-faire par un employé en même temps qu'elle illustre les objectifs visés par l'entreprise dans son implémentation (maintenir l'employabilité, assurer l'adaptation aux divers changements).

Pour **Thierry Ardouin** « *La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif.* ».

Cette définition est intéressante car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence le désir d'atteindre des objectifs suivant un contexte bien précis.

Quant à **Alain Meignant**, parler de formation professionnelle, c'est « *Disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le*

travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible. ». 61

La formation implique donc la compétence et la motivation des salariés, et vise principalement l'atteinte des objectifs économiques.

Il ressort de l'analyse de chacun de ces auteurs, que le concept de formation professionnelle, implique trois variables principales :

- La relation entre employeur et employé.
- La quête permanente de connaissances et de performances face aux changements fréquents de l'environnement dans lequel l'organisation évolue.
- Le désir d'atteindre un certain nombre d'objectifs préalablement fixés.

Chacune de ces trois variables, a de tout temps été au centre du processus de formation, depuis son origine.

1.1.2-Origines et évolution de la formation

La formation professionnelle au sein des organisations trouve ses origines dans une histoire ancienne, remontant jusqu'au XX^e siècle. À cette époque, le système des corporations instaurait des règles de perfectionnement destinées aux compagnons, constituant ainsi les premières formes structurées de formation en lien direct avec l'exercice d'une activité professionnelle.

Du début du XX^e siècle jusqu'à la fin des années 1950 : Comme toutes les autres principales activités de la gestion, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation (Training Within Industry. TWI) apparaît aux pays européens, toutefois. Jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée définitive sur le marché du travail.

Les années 60 : L'accélération de l'innovation technologique dès le début des années 1960 a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a vite dépassé les compétences des salariés. Former les salariés se révéla être pour l'organisation la seule façon de faire face au changement technologique. Les

61 Gaetan Richey NJIMBON NGASSAM, « L'informatisation de la formation professionnelle dans les organisations: cas du e-learning à la C.N.P.S. », Université de Yaoundé 2 soa - Master 2 professionnel Gestion des Ressources Humaines 2015

années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés.

La décennie 1970-1980 : La décennie a servi à consolider la nécessité de la formation professionnelle dans la plupart des pays industriels. Les salariés étudient de diverses façons (par exemple en offrant des cours par correspondance). Dans les organisations de grandes tailles, les salariés ont eu des possibilités des programmes spécifiques de formation permanente, permettant ainsi à certains d'entre eux d'obtenir des promotions.

Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main-d'œuvre, s'est trouvé considérablement augmenté depuis ce temps. On peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu se croit à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité profession exercée.

Les années 2000 jusqu'à aujourd'hui : A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui que chaque salarié diversifie ses compétences afin de s'adapter aux changements de son environnement et à l'évolution technologique précisément.

Il y a donc nécessité plus que jamais, de recourir à la formation en milieu organisationnel, afin de répondre adéquatement au marché du travail.⁶²

En somme, la formation professionnelle est devenue un levier stratégique pour les organisations, permettant non seulement d'accompagner les mutations technologiques, mais aussi de développer l'employabilité des individus. Elle s'impose aujourd'hui comme une réponse incontournable aux exigences croissantes du marché du travail.

Le tableau ci-dessous synthétise les grandes étapes historiques de cette évolution en mettant en lumière les principaux enjeux et pratiques selon les périodes :

⁶²<https://www.memoireonline.com/10/17/10068/L-informatisation-de-la-formation-professionnelle-dans-les-organisations-cas-du-e-learning--la-C.html> ; consulté le 24/04/2024 à 19 :15

Tableau 3 : Grandes étapes historiques de l'évolution de la formation

| Période | Contexte et caractéristiques de la formation professionnelle |
|---------------------------|--|
| Avant le XXe siècle | Formation sous forme de compagnonnage et d'apprentissage au sein des corporations. |
| Début XXe siècle – 1950 | Après la Seconde Guerre mondiale, l'Europe adopte le modèle Training Within Industry (TWI) . L'apprentissage initial suffisait souvent pour toute une carrière. |
| Années 1960 | Avènement rapide des innovations technologiques. Les entreprises doivent former leurs salariés pour suivre l'évolution. Période de réflexion sur la nécessité de former. |
| Années 1970-1980 | Consolidation de la formation : formations continues, cours par correspondance, programmes internes. La formation devient un levier de promotion professionnelle . |
| Années 1980 | Transformation du marché du travail : déséquilibre entre offre et demande. La mise à jour régulière du savoir devient essentielle. |
| Années 2000 – aujourd'hui | La formation devient indispensable . Vise l'adaptabilité face aux changements technologiques et à l'évolution des compétences attendues. |

Source : élaboré par nous même

1.2-Objectifs de la formation

La formation professionnelle est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire.

La formation est pour un nombre croissant de dirigeants d'entreprise une action susceptible de générer des améliorations de performances individuelles et collectives.

Pour faire face aux évolutions organisationnelles, les salariés doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques. Certains doivent même changer d'emploi. Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée.

Ainsi, la formation aide à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles. Elle apporte les compétences requises, tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.

La formation empêche le vieillissement des connaissances, elle permet une réactualisation régulière pour s'adapter aux situations nouvelles. On fait appel aussi à la formation pour la mise à niveau du personnel sous qualifié.

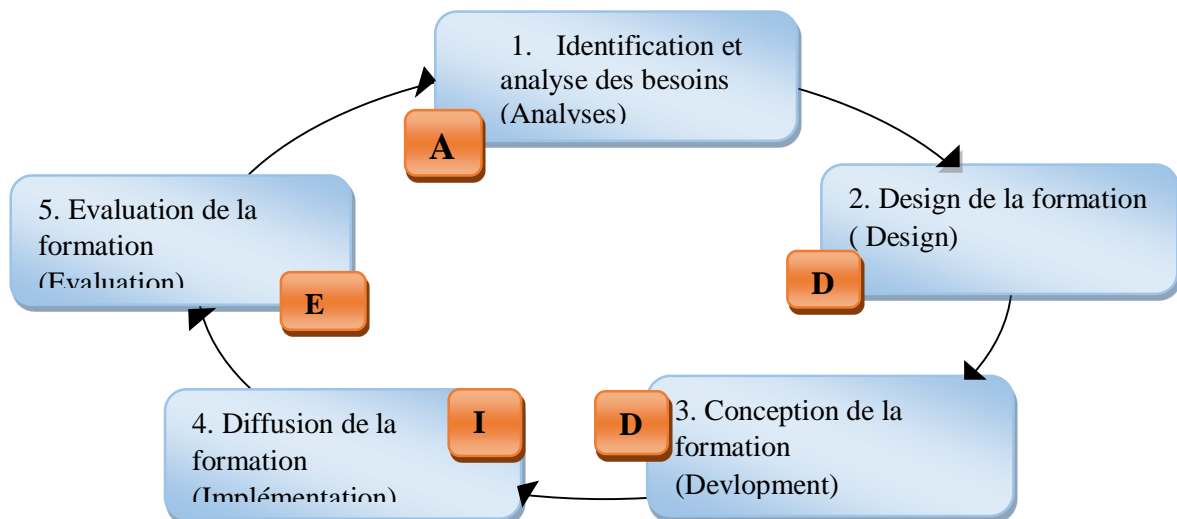
La formation a aussi une action de promotion : elle permet au salarié d'acquérir une qualification élevée, lui permettant d'accéder à des postes hiérarchiquement supérieurs.

Enfin, c'est un moyen d'apprendre à travailler ensemble (pour les membres d'un même service), de faciliter les relations fonctionnelles (pour des personnes de services différents), d'ouvrir les horizons, d'enrichir les perceptions, d'apporter des idées nouvelles (pour des personnes d'entreprises et de milieux professionnels distincts).⁶³

1.3-Processus de gestion de la formation

Le développement du capital compétence requiert de s'engager dans un processus structuré. Depuis de nombreuses années déjà, on reconnaît l'apport du modèle d'ingénierie pédagogique (instructional design model), aussi souvent désigné par l'acronyme **ADDIE**, afin de guider les efforts dévolus à la mise sur pied d'une activité d'apprentissage. Déjà largement répandu dans la pratique (bien que ses origines soient moins connues), ce modèle implique des activités d'analyse (Analysis), de planification (Design), de conception (Development), de diffusion (Implémentation) et d'évaluation (Evaluation).⁶⁴

Figure 2: Processus de formation



Source : PATRICK RIVARD et MARTIN LAUZIER « La gestion de la formation et du développement des ressources humaines pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation », 3^e édition, presse de l'université du Québec, 2013, p 30

⁶³<https://fr.scribd.com/document/512408010/Chapitre-7-Formation> ; consulté le 26/04/2025 à 14 :21

⁶⁴: PATRICK RIVARD et MARTIN LAUZIER « La gestion de la formation et du développement des ressources humaines pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation », 3^e édition, presse de l'université du Québec ,2013, p 25_30

1.3.1-Étape 1 : L'identification et l'analyse des besoins

L'analyse des besoins peut être déclenchée par une demande venant de la direction de l'organisation, de l'un de ses gestionnaires ou par un exercice plus global de planification de la main-d'œuvre. Lors de cette étape, il importe de recueillir les données nécessaires à la bonne compréhension de la situation pour laquelle des besoins de formation sont relevés. D'une part, cette analyse doit permettre de faire ressortir les éléments qui expliquent l'écart de rendement ; d'autre part, elle doit permettre de confirmer que cet écart de rendement est bien tributaire d'un manque de compétences. Une bonne collecte d'information, combinée à une analyse rigoureuse des besoins relevés, permet d'assurer que la formation constitue le bon réflexe à adopter pour résoudre la problématique que rencontre l'organisation.

Lorsque cette analyse s'effectue dans le cadre d'un exercice plus global, dit de planification de la main-d'œuvre, elle est souvent précédée d'un exercice d'identification et de priorisation des besoins selon une allocation efficiente des budgets consentis au développement des ressources humaines. En effet, comme ce type d'exercice génère habituellement un grand nombre de besoins de formation, il est important de procéder à leur classification par ordre d'importance et/ou de priorité, et ce, en fonction des orientations que poursuit l'organisation.

1.3.2-Étape 2 : Le design de la formation

Le design de la formation représente la deuxième étape du processus. Cette étape a pour principal objectif de définir la stratégie de formation qui permettra le mieux de combler l'écart de rendement identifié à l'étape précédente. S'appuyant sur les conclusions de l'analyse des besoins, cette étape doit donc permettre de regrouper les éléments clés qui permettront de procéder au design du plan de formation (qui vient à l'étape suivante). L'étape du design permet donc généralement de circonscrire - à l'intérieur d'un synopsis - les réponses aux questions suivantes :

- Pourquoi - Que révèlent les résultats de l'analyse des besoins ?
- Quoi - Quelles compétences la formation cherchera-t-elle à développer ?
- Pour qui - Quelles sont les particularités de l'organisation cliente qui vont influencer sur la formation ?
- Qui - Quelles sont les principales caractéristiques des personnes visées par la formation ?

Ces informations sont importantes, car elles ont une influence directe sur les décisions que le professionnel de la formation doit prendre dans le design du plan de formation. Afin de compléter le plan de formation, et tenant compte du contexte de l'organisation, un certain

nombre de choix peuvent être nécessaires. Les questions suivantes peuvent aider à faire ces choix :

- Quel sera le moyen le plus approprié pour développer les compétences visées par la formation et, plus précisément, quelles méthodes d'apprentissage et techniques d'enseignement devraient être privilégiées ?
- Doit-on concevoir la formation à l'interne ou est-il préférable d'en faire l'acquisition à l'externe ?
- Quel est le formateur le plus apte à diffuser cette formation et doit-il provenir de l'organisation ou être un formateur externe ?
- Quand, à quel endroit et avec quelle logistique la formation devrait-elle être diffusée ?

En cherchant à maximiser les bénéfices de la formation tout en minimisant les ressources requises, les décisions prises au cours de cette étape vont permettre de définir la stratégie de formation optimale. Cela est d'autant plus important du fait qu'une bonne planification des aspects logistiques de la formation permettra à celle-ci de s'intégrer plus naturellement aux activités courantes de l'organisation.

1.3.3-Étape 3 : La conception de la formation

La troisième étape du processus, consiste à développer le contenu de la formation ou d'en faire l'acquisition auprès d'un fournisseur externe. Dans ce deuxième cas, quoique l'étape soit alors simplifiée, il demeure important de s'assurer que l'approche et les contenus proposés correspondent bien au design défini à l'étape précédente.

Lorsque la formation est conçue à l'interne, plusieurs actions doivent être effectuées pour procéder à la conception du matériel de formation. Il est alors conseillé de débiter par une définition précise des objectifs d'apprentissage. Ces objectifs constituent un élément central du processus de formation, puisqu'ils servent de guides pour orienter les travaux lors des étapes subséquentes du processus. Considérant qu'une formation doit suivre un découpage logique et structuré, la consultation d'experts de contenu constitue une activité essentielle au bon succès de cette étape. L'étape de la conception permettra également de développer les manuels et les guides, ainsi que les activités auxquelles participeront les apprenants durant la formation. Ces extraits peuvent prendre différentes formes, selon que la formation est offerte en classe, sur les lieux de travail ou à distance.

L'étape de la conception permet aussi de choisir les méthodes d'apprentissage et les techniques d'enseignement qui permettront un partage efficace des contenus de la formation. Par exemple,

pour enseigner à une personne comment communiquer efficacement en public, un formateur peut lui exposer de façon magistrale les conditions à respecter pour maintenir l'intérêt d'un auditoire ; il peut lui faire une démonstration ; il peut lui présenter un reportage sur le sujet ; il peut convoquer un panel d'experts et les faire discuter, ou encore il peut faire pratiquer directement l'apprenant. Bien qu'un même sujet puisse être abordé de diverses façons, il demeure que certaines méthodes conviennent mieux que d'autres à certains contenus.

1.3.4-Étape 4 : La diffusion de la formation

La quatrième étape du processus de gestion de la formation, est celle de la diffusion. Au cours de cette étape, il importe de veiller au déploiement adéquat de la stratégie pédagogique retenue et d'être attentif au processus d'appropriation des connaissances et des compétences par les apprenants. Le matériel de cours et les activités pratiques ayant été développés au cours de l'étape précédente, l'attention est maintenant mise sur les meilleures façons d'assurer la transmission des contenus de la formation.

Pour ce faire, le formateur doit bien sûr se préparer à la tenue de l'activité, mais doit aussi veiller à ce que les aspects logistiques (c'est-à-dire la préparation de la salle, la convocation des participants, la préparation du matériel pédagogique, etc.) soient pris en main adéquatement avant le début de la formation. Par la suite, le moment venu, il revient au formateur de guider les apprenants à travers les différentes phases de la formation (c'est-à-dire l'ouverture, le déroulement, la clôture et, le cas échéant, le suivi post-formation).

Par ailleurs, la diffusion d'une formation implique la création d'une relation à durée déterminée entre les apprenants et le formateur. Dans ce cadre, le formateur est appelé à jouer de multiples rôles et les comportements qu'il adoptera vont grandement influencer les apprentissages que réaliseront les apprenants. Cette étape implique aussi pour le formateur de faire preuve de bonnes habiletés d'animation de groupe, d'une forte capacité d'adaptation ainsi que d'une bonne connaissance des différents phénomènes pouvant se produire au sein d'un groupe.

1.3.5-Étape 5 : L'évaluation de la formation

Dans un contexte où les organisations cherchent à rationaliser et à maximiser les retombées de leurs investissements, l'étape de l'évaluation joue un rôle essentiel et peut se faire à plusieurs niveaux. Par exemple, dans le cadre d'une formation sur une nouvelle méthode de travail, il est possible de recueillir les réactions des apprenants par rapport à l'activité de formation. Certaines situations peuvent aussi se prêter à l'évaluation des apprentissages réalisés par les apprenants en vérifiant l'intégration des connaissances au moyen d'un examen ou d'une activité particulière. L'évaluation des qualités d'une formation peut aussi s'apprécier à l'aide d'indicateurs externes à

celle-ci, tels que le degré auquel les apprenants mettent en application leurs nouveaux apprentissages dans le cadre de leurs fonctions (voire transfert des apprentissages) ou, encore, à travers certaines retombées au niveau organisationnel. Le recours à ces quelques moyens permet de vérifier - à différents degrés - si la formation a répondu à la problématique identifiée au départ et si elle a permis d'obtenir les résultats escomptés.

L'évaluation de la formation peut également porter sur les déterminants du succès d'une formation, c'est-à-dire les conditions jugées essentielles à son efficacité. Par exemple, afin de maximiser les chances qu'un apprenant s'approprie et mette en application ses nouveaux apprentissages, il est suggéré que celui-ci :

- Croie en ses capacités à mettre en pratique ce qu'il a appris ;
- Détienne un certain contrôle sur la façon selon laquelle il peut mettre en application ses nouveaux acquis
- Soit motivé à apprendre et à transférer les contenus enseignés ;
- Estime qu'il bénéficiera d'un soutien à son retour au travail.

1.4. Types de formation

Il existe plusieurs types de formation :

1.4.1-Formation continue (ou la formation sur le tas)

La formation constitue dans l'ensemble des activités qui visent à rendre les individus membres d'une organisation capables d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou d'autres fonctions susceptibles de leur être confiées. Le but habituellement poursuivi par les activités de formation continue est de provoquer chez les travailleurs des changements durables dans le domaine de leurs connaissances, de leurs habilités, de leurs attitudes et de leurs comportements. La formation continue nécessite non seulement de l'argent et de l'expertise mais exige aussi beaucoup de temps pour assurer de bien faire les choses. Pour développer et gérer en continu le capital-compétence, il faut inévitablement identifier les interventions prioritaires et s'assurer que tous les acteurs dans ce domaine agissent de façon complémentaire.

1.4.2. Formation professionnelle spécialisée (initiale)

Cette formation vise à l'acquisition par le travailleur, une qualification qui lui permettra de répondre aux exigences du poste.

1.4.3-Formation de perfectionnement professionnel

Le perfectionnement professionnel est les sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

1.4.4-Recyclage

Le recyclage est des actions de formation distillées à s'adapter à des nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne représentent de promotion, l'objectif de cette action vise à acquérir l'acquisition des aptitudes en vue de l'occupation d'un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles du poste initial mais de même niveau.

C'est d'occuper d'autre poste de même niveau pour cause, de disparition de l'activité occupée pour des causes d'innovation technologique par exemple.

1.4.5-Séminaire

Le séminaire est un ensemble de sessions de formation comprenant un échange d'information, d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé d'une part, par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet. Et d'autre part, permet de se situer par rapport à l'état de l'art dans le domaine considéré.

L'objectif de ses formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir-faire et savoir être.

1.4.6-L'alphabétique fonctionnelle

Toute action de formation visant à l'acquisition effective par le travailleur de l'aptitude à lire, à écrire et à effectuer les opérations de calcul élémentaires, ainsi que l'acquisition d'un vocabulaire et des connaissances de base liées à un poste de travail.

1.4.7-Formation hors temps du travail

Comme son nom l'indique, ce genre de formation est offert aux employés hors du cadre de leur travail, que ce soit à l'intérieur des installations de l'entreprise ou ailleurs.

La formation hors temps du travail est une action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire. On parle également de budget de perfectionnement.

1.4.8-Formation d'initiation

La formation d'initiation est l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

Permet aux employés d'apprendre à accomplir leurs tâches en utilisant le matériel et l'outillage qu'ils auront à leur disposition sur leur milieu de travail.

1.4.9-Formation interne

La formation interne est celle qui est dispensée au niveau de l'entreprise en y utilisant ses moyens humains et matériels afin d'assurer son bon déroulement.

Elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences des cadres et de ses techniciens.

Pour effectuer des actions de formation. Cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir l'esprit maison.

1.4.10-Formation externe

L'entreprise, dont les capacités propres sont limitées ou insuffisantes pour permettre la réalisation de la formation, peut faire leur formation à l'extérieur de l'entreprise.

La formation externe est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les formations inter-entreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés pour suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprises lorsque le prestataire est sollicité pour monter une formation à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui ont fait la demande.⁶⁵

1.4.11-Formation à distance

Souvent en ligne, et permet d'apprendre à son rythme

1.5-Avantages de la formation pour les salariés :

La formation offre de nombreux avantages pour le salarié, tant sur le plan professionnel que personnel. Voici les principaux :⁶⁶

1.5.1-Acquisition de nouvelles compétences

La formation permet aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences techniques et professionnelles. Cela peut inclure l'apprentissage de nouvelles technologies, l'amélioration des compétences en communication, en résolution de problèmes, en gestion de projet, ou tout autre domaine pertinent pour leur poste de travail. Ces compétences accrues rendent les salariés plus polyvalents et capables de s'adapter à différents défis professionnels.

⁶⁵ZERROOU Nouara et ZERROUKI Souhila, Mémoire de Master «La contribution de la formation au développement des compétences Cas Cosider Construction-Alger » 2017/2018 , P24_26

⁶⁶ <https://fr.scribd.com/document/708590067/Document-9> ; consulté le 26/04/2025 à 14 :50

1.5.2-Développement personnel

La formation ne se limite pas seulement aux compétences professionnelles, elle peut également contribuer au développement personnel des salariés. En participant à des programmes de formation, les salariés peuvent améliorer leur confiance en eux, leur capacité à prendre des décisions éclairées, leur créativité et leur esprit critique. Le développement personnel aide les individus à se sentir plus épanouis et motivés dans leur travail.

1.5.3-Adaptation aux changements

Dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements technologiques, économiques et sociaux. La formation permet aux salariés de se tenir au courant des nouvelles tendances et des meilleures pratiques de leur secteur d'activité. Cela les aide à rester compétitifs sur le marché du travail et à mieux comprendre les enjeux actuels de leur domaine.

1.5.4-Évolution de carrière

La formation peut jouer un rôle essentiel dans l'évolution de carrière des salariés. En développant de nouvelles compétences et en améliorant leur expertise, les salariés peuvent se qualifier pour des postes de responsabilité plus élevés au sein de l'entreprise. La formation peut également ouvrir des portes vers de nouvelles opportunités professionnelles en dehors de l'entreprise actuelle.

1.5.5-Augmentation de la satisfaction au travail

Lorsque les employés ont l'occasion de se former et de développer leurs compétences, ils se sentent plus valorisés par leur employeur. Cela peut entraîner une plus grande satisfaction au travail et une meilleure motivation à contribuer aux objectifs de l'entreprise. Les salariés qui se sentent soutenus dans leur développement professionnel sont plus susceptibles de rester engagés et fidèles à leur employeur.

1.6. Les avantages de la formation pour l'entreprise

La formation ne profite pas seulement aux salariés, elle apporte aussi de nombreux avantages pour l'entreprise :

1.6.1-Amélioration de la productivité

Lorsque les employés reçoivent une formation adéquate et continue, ils acquièrent de nouvelles compétences et connaissances qui les rendent plus performants dans leur travail. Une main-d'œuvre mieux formée est généralement plus efficace, car elle sait comment résoudre les problèmes plus rapidement, utiliser les technologies de manière optimale, et mettre en œuvre

les meilleures pratiques. Cela conduit à une augmentation de la productivité globale de l'entreprise.

1.6.2-Innovation et créativité

La formation permet aux employés de développer leur esprit critique, leurs compétences analytiques et leur créativité. Ils peuvent ainsi proposer de nouvelles idées et solutions innovantes aux défis auxquels l'entreprise est confrontée. Une culture d'apprentissage et d'innovation favorise également l'adaptation aux changements du marché et aide l'entreprise à rester compétitive.

1.6.3-Fidélisation des employés

Les employés sont plus susceptibles de rester engagés et fidèles à une entreprise qui investit dans leur développement professionnel. En offrant des opportunités de formation et de perfectionnement, l'entreprise montre qu'elle valorise ses employés et les encourage à progresser dans leur carrière au sein de l'organisation. Cela réduit le taux de rotation du personnel, ce qui est avantageux car le recrutement et la formation de nouveaux employés peuvent être coûteux et prendre du temps.

1.7-Défis de la mise en œuvre de la formation

La mise en œuvre d'une formation peut rencontrer plusieurs défis :

1.7.1-Coûts financiers et logistiques

La formation peut être coûteuse, surtout si l'entreprise propose des programmes de formation approfondis ou si elle doit faire appel à des formateurs externes spécialisés. Les coûts englobent souvent les frais de formation, les frais de déplacement et d'hébergement si des employés doivent se déplacer pour suivre des formations, ainsi que les coûts liés à l'organisation et à la gestion des sessions de formation. La gestion logistique de la formation, notamment pour les grandes entreprises avec un grand nombre d'employés, peut également être un défi en termes d'organisation.

1.7.2-Pertinence de la formation

Il est essentiel que la formation proposée soit pertinente et adaptée aux besoins spécifiques des employés et de l'entreprise. Une formation inadaptée peut être perçue comme une perte de temps et d'argent, et elle risque de ne pas apporter les bénéfices escomptés. Il est donc important de réaliser une analyse approfondie des besoins en formation et de concevoir des programmes qui répondent efficacement aux exigences du marché et aux objectifs de l'entreprise.

1.7.3-Résistance au changement

Certains employés peuvent être réticents à participer à des programmes de formation, en particulier s'ils perçoivent ces initiatives comme une perturbation de leurs routines de travail ou s'ils ont des appréhensions concernant leur capacité à réussir la formation. La résistance au changement peut constituer un obstacle majeur à la mise en œuvre réussie de la formation, et il est important que les dirigeants et les gestionnaires communiquent clairement les avantages de la formation et assurent un soutien approprié aux employés tout au long du processus.

1.7.4-Temps et disponibilité

Trouver du temps pour suivre des formations peut être un défi pour les employés, surtout dans les entreprises où la charge de travail est déjà élevée. Il peut être difficile de concilier la formation avec les tâches quotidiennes et les projets en cours. De plus, certains employés pourraient ne pas être disponibles pour des sessions de formation en raison de contraintes personnelles ou professionnelles.

1.7.5-Mesure de l'impact de la formation

Il est essentiel de mesurer l'efficacité de la formation pour évaluer son impact sur les performances des employés et de l'entreprise. Cependant, cela peut être difficile à réaliser, car les résultats de la formation ne sont pas toujours immédiatement visibles, et il peut être complexe d'attribuer les améliorations de performance uniquement à la formation. Il est donc important de mettre en place des méthodes d'évaluation et de suivi appropriées pour mesurer l'efficacité de la formation sur le long terme.

1.8-Impact de la formation sur les compétences

DENNERY Marc⁶⁷ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières parmi elles sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du savoir, savoir-faire, et savoir être.

DENNERY Marc ajoute à ces trois premières composantes deux autres qui sont plus originales et plus difficiles à cerner : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

1.8.1-Impact de la formation sur les connaissances

L'impact de la formation sur les connaissances est significatif :

1.8.1.1-L'impact de la formation sur les savoirs

On peut distinguer deux types qu'il convient de retenir :

⁶⁷DENNERY, (Marc) : Piloter un projet de formation , édition ESF , France , 2000 , p25

- **Les savoirs liés à une discipline scientifique**, c'est à dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».
- **Les savoirs liés à un contexte donné**, qui ne prennent leur sens, que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant, et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualisés »

Pour mieux comprendre et expliquer ces deux concepts, nous citons à titre d'exemple le cas des logiciels en informatique, il y a une décennie on commençait toujours une formation bureautique par un rappel sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement. Mais, aujourd'hui, même pour des populations ayant leur premier contact avec l'ordinateur, on entre directement par une manipulation du clavier et de la souris.

Mais si la formation ne sert plus aujourd'hui à produire des savoirs généraux, a-t-elle encore un impact sur les savoirs contextualisés ?

On peut en douter. Car, ce que les opérationnels demandent, ce ne sont plus des savoirs mais des savoirs faire directement transférables. Ce qui intéresse les stagiaires, c'est de savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise.

1.8.1.2-Impact de la formation sur les savoir-faire

Le savoir-faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche. Le concept savoir-faire, renvoie à une « connaissance procédurale », c'est à dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire pour autant le savoir-faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreux savoir-faire intellectuels.

Il reste à ne pas confondre le savoir-faire avec la compétence. Lorsqu'on maîtrise un savoir-faire, on sait faire en général ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'est pas sûr qu'il va réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habileté cette habileté, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en fait en se confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent. Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de stage, mais en termes de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

Dans un autre registre, le savoir-faire est différent des autres savoirs comme la connaissance scientifique car il peut être directement appliqué à une tâche. Le savoir-faire en résolution de problèmes est différent de la connaissance sur la résolution des problèmes. Par exemple, dans certains systèmes législatifs, le savoir-faire est considéré comme propriété intellectuelle de la société, et peut être transféré quand la société est achetée ou cédée. Dans cette optique l'organisation Mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) basée à Genève, veille à la protection des droits des auteurs en vue d'encourager l'esprit d'innovation et de créativité.

1.8.1.3-Impact de la formation sur le savoir-être

Certains managers, encore plus que du savoir-faire, attendent de la formation qu'elle produise du savoir-être.

La formation a-t-elle donc pour mission de produire des savoirs-être ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir-être comme suit :

➤ **Développer des qualités morales :**

La première dimension du savoir-être recouvre ce que l'on appelle généralement « les qualités morales ». Il s'agit entre autres de la conscience professionnelle. De l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité, et de l'honnêteté etc...

Toutes ces dimensions de la personnalité font référence au côté positif qu'au côté négatif. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profils d'homme et de femmes particulièrement adaptés à l'organisation. C'est pour cela que les décideurs cherchent toujours à développer ces qualités morales, notamment par le volet formation. Nous pouvons citer à titre d'exemple, une entreprise qui crée un cycle d'intégration des jeunes embauchés au cours duquel on va tout faire pour leur inculquer et apprendre ces qualités morales.

Les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation, pas de la formation. On n'apprend pas à devenir responsable entre quatre murs ; le sens de responsabilité s'acquiert à travers l'expérience et tout particulièrement à travers les premières expériences de la vie, et non pas en voisinant un film ou en jouant des jeux de rôle.

➤ **Changer le caractère :**

Le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous et qui ne peut être changé radicalement, mais seulement développé.

Et pourtant, tant de formateurs et de managers veulent transformer en quelques jours des gens « émotifs » et « stressés » en des personnes « calmes » et « sereines » ou encore changer des employés « soumis » et « introvertis » en des collaborateurs « proactifs ».

Mais, en réalité, il est difficile de demander à une personne adulte de changer en deux ou trois jours ce qu'elle n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans. C'est pourtant l'illusion véhiculée par une grande partie des formations au management et au développement personnel.

Ceci étant, il n'est pas question d'arrêter les formations dans ces domaines. Selon DENNERY⁶⁸, il existe dans ces formations des outils et des méthodes très utiles, et qui sont inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle...) et certaines personnes sont capables d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- **La première condition** consiste à ce que ces personnes soient aptes et réellement motivées pour participer activement à ces formations, pour éviter tout risque de manipulation. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation ou d'une contrainte.
- **La deuxième condition** est que ces personnes doivent être invitées à changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère, leur personnalité ou leur tempérament. Il s'agit, en fait, d'acquérir puis d'appliquer en quelque sorte des procédures comportementales ou des savoir-faire comportementaux.
- **La troisième condition** est que ces personnes doivent s'engager dans un véritable travail de fond. Ce n'est pas seulement avec un stage qu'elles peuvent progresser, mais grâce à une multitude d'actions complémentaires (lecture, analyse d'expérience, choix d'un parcours individualisé d'actions de formation, et recyclage etc...)

➤ **Développer les goûts et intérêts :**

Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité plutôt intellectuelle. Il peut aussi avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodiques ».

⁶⁸DENNERY, (Marc). Op. Cit. p28

Ces goûts et intérêts vont guider ses conduites, orienter ses pratiques professionnelles. Ils sont donc déterminants dans son comportement.

La particularité des goûts et intérêts est d'être plutôt stables, mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur eux, si elle est de longue durée (plusieurs mois par exemple) et si elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement...). Elle permet au personnel de découvrir de nouveaux centres d'intérêts au cours de sa vie professionnelle.

➤ **Produire des comportements stéréotypés :**

Les managers exigent de plus en plus que les stages soient directement efficaces et qu'ils produisent des comportements stéréotypés. Ils veulent que tout le monde se comporte de la même façon.

La formation n'est pas le moyen le plus efficace pour produire ces comportements stéréotypés. Car il est difficile d'imposer à des salariés qui restent toujours « libres » de penser et d'agir des comportements figés. Ensuite, la formation doit être davantage un moyen pour développer l'autonomie du professionnel qu'un outil de contrôle. La formation ne devient réellement efficace que lorsqu'elle permet à l'apprenant de découvrir, de comprendre, de raisonner, bref d'apprendre, et non pas d'inculquer, d'imposer ; de normaliser, bref de discipliner.

1.8.2-Impact de la formation sur les comportements et les aptitudes :

La formation joue également un rôle essentiel dans la transformation des comportements et le développement des aptitudes des salariés :

1.8.2.1-Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :

Selon S. MICHEL et M. LERDU, les démarches intellectuelles « est un ensemble de processus de résolution de problèmes »⁶⁹ intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoir-être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés dans son contexte professionnel.

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'expérience. C'est en étant confronté à des « situations-problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre.

⁶⁹DENNERY, (Marc). Op. Cit. p31

Il existe trois grandes manières de résoudre les problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles qui sont :

- L'application ;
- L'adaptation ;
- La création ;

L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problèmes parfaitement définis.

L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation où il existe toujours une marge de manœuvre.

La création quant à elle, est une démarche au cours de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue. La question qui se pose consiste à s'interroger aussi de la sorte :

La formation peut-elle avoir un effet sur les démarches intellectuelles ?

Théoriquement, la formation semble être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, à partir du moment où elle est de longue durée et qu'elle se fixe comme objectif premier le travail sur les opérations intellectuelles.

Mais pratiquement, la réponse est moins positive. Car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant amené à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Or, il ne semble pas que cela soit réellement le cas aujourd'hui.

En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation invitent assez peu les stagiaires à employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent être à l'honneur.

1.8.2.2-Impact de la formation sur la confiance en soi

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se construit progressivement l'individu sur lui-même. Il s'agit d'un autoportrait plus au moins juste de soi.

L'estime de soi est un jugement global sur soi-même qui peut être plus au moins positif. L'estime de soi implique donc un jugement de valeur de l'individu sur lui-même ; et si ce jugement est positif, la personne aura confiance en elle-même, et inversement s'il est négatif.

Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, alors qu'il attribuera ses échecs plutôt à des causes externes. Cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui-même. La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi, ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogie de la réussite permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage, en encore, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant, et en s'interdisant soi-même toute attribution dévalorisante.

1.8.2.3-Impact de la formation sur la motivation

DENNERY présente dans son livre « piloter un projet de formations » les trois facettes de la motivation et l'impact de la formation sur elles : la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

➤ **Impact de la formation sur la satisfaction :**

Une personne satisfaite n'est pas forcément motivée, mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée. Nous retiendrons donc qu'il existe un lien entre la satisfaction et la motivation. Dans le passé, la formation pouvait contribuer à la satisfaction du personnel. De nombreux plans de formation ont intégré une large partie de formations dites « récompenses ». Les demandes de stage les plus farfelues étaient alors acceptées dans le but évident d'acheter la paix sociale.

Puis vint la crise, les restructurations, la recherche de la compétitivité... et l'investissement formation devait permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, et en même temps un grand nombre de salariés se retrouvaient sans formation.

Aujourd'hui, les salariés attendent que l'entreprise leur permette de développer leur employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômantes). Une bonne formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

➤ **Impact de la formation sur le processus motivationnel :**

Nous retiendrons le modèle du processus motivationnel de VROOM qui part du postulat selon lequel tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

- **L'expectation** : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre l'objectif fixe.

- **L'instrumentalité** : qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action.
- **La valence** : qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.

L'influence de la formation sur le processus motivationnel se présente donc ainsi :

La formation a un effet sur la confiance en soi, elle a aussi un effet sur l'expectation, car cette dernière dépend de l'image que se fait la personne de ses capacités. La formation peut avoir également un autre effet sur l'expectation, car elle permet d'acquérir de nouvelles capacités, et donc elle amène les personnes à se fixer de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux.

Pour savoir si en agissant, le personnel a des chances d'obtenir la récompense qu'il attend, il a besoin de connaître ce qui marche dans l'entreprise et ce qui prioritaire. Or, souvent, la formation est l'expression des priorités de l'entreprise. Elle met en évidence les attentes de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. A partir de là, chacun peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et ce qui sera récompensé.

La valence est surtout affaire de représentations personnelles. La valeur que l'on accorde aux choses semble être profondément ancrée en nous. C'est le fruit de nos croyances profondes. La formation, surtout lorsqu'elle est de courte durée, ne peut qu'agir très faiblement sur ces croyances.

➤ **Impact de la formation sur l'implication :**

L'implication désigne l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion. Il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre, sans retenue, dans son travail.

Les entreprises actuelles ne sont plus gérées par le principe d'imposition, mais par une logique d'adhésion. Ceci signifie que, pour qu'elles soient performantes, elles exigent des collaborateurs se donnant corps et âme à leur travail et épousant leurs valeurs.

La formation est appelée, pour faciliter cette intégration, à assurer les valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages de qualité totale, les séminaires sur « le client roi », etc.

En somme, La formation influence plusieurs dimensions des compétences : elle transmet des savoirs, développe le savoir-faire, et peut améliorer le savoir-être si la personne est motivée. Elle stimule aussi les démarches intellectuelles, renforce la confiance en soi, et favorise la motivation et l'implication, notamment quand elle s'aligne avec les valeurs de l'entreprise. Ainsi, la formation va bien au-delà de la simple acquisition de connaissances.

Section 02 : L'e-learning une révolution de la formation :

Les entreprises et organisations, ainsi que les apprenants potentiels que nous sommes tous, ont intégré l'ère du numérique et l'utilisation quotidienne des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication). La formation à distance se situe dans cette mouvance. De plus en plus de personnes, salariées ou autres, ont eu l'occasion au moins une fois d'expérimenter un module e-learning.

Le e-learning semble être entré aujourd'hui dans une phase de maturité. Le concept est mieux compris par tous les acteurs (intervenants dans les projets et apprenants). Les demandes formulées par les entreprises et les réponses apportées par les prestataires sont par conséquent plus précises, plus pondérées, mieux pensées.

De même la généralisation des connexions haut débit, le renouvellement des parcs informatiques dans les entreprises, ont permis le développement d'applications plus riches en composants multimédia.

Cette évolution technique et technologique permet de fait une meilleure acceptation de l'e-learning en général, le périmètre technique permettant l'intégration de contenus plus attractifs.⁷⁰

2.1-Histoire et définition

Le e-learning, ou apprentissage en ligne, est devenu un élément central de la formation moderne. Pour bien comprendre son importance et son évolution, il est utile d'en retracer l'historique et d'en définir précisément les caractéristiques. Cette approche pédagogique, née avec les avancées technologiques, transforme profondément les méthodes d'apprentissage traditionnelles.

2.1.1-Historique

L'e-learning (ou électronique Learning), littéralement apprentissage électronique (digital, numérique ou plus simplement en ligne) est une forme d'apprentissage de plus en plus répandue. Cet anglicisme n'a pas de traduction satisfaisante en français.

En effet, traduit en français, ce terme oblige à la fois à procéder à des sauts conceptuels et à devenir parfait bilingue formation-enseignement, à alterner les expressions « formation en ligne » et « enseignement en ligne », voire « formation à distance » et « enseignement à distance » et à user sans cesse de qualificatifs pour préciser le propos.

En résumé, l'e-learning est un exemple de dispositif de formation ouvert et à distance (FOAD) utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) en contexte

⁷⁰Marie Prat, « e-learning réussir un projet », Edition ENI, Février 2008, p 04

d'apprentissage, notamment les outils multimédias et l'Internet. Ses racines plongent à la fois dans la formation à distance (FAD) qui remonte à l'invention du timbre-poste au début du XIX^{ème} siècle, et dans l'enseignement assisté par ordinateur (EAO), qui a connu son heure de gloire dans les années 80 avant le déclin du behaviourisme et l'avènement de l'Internet. L'expression « ouvert et à distance » signifie que le dispositif de formation est conçu dans l'optique d'améliorer l'accessibilité des formations, d'élargir et de faciliter l'accès à des publics qui ne peuvent accéder aux formations traditionnelles, soit parce qu'ils travaillent, soit parce qu'ils sont distants géographiquement des lieux de formation, comme c'est souvent le cas dans certaines régions du monde, au Canada, aux États-Unis ou en Australie, par exemple.

Il n'y a pas d'obstacles insurmontables en e-learning, il n'y a que des solutions qui se construisent au cas par cas en fonction d'un objectif donné et des moyens disponibles. Les dispositifs e-learning peuvent même s'adapter à des publics « précarisés » : personnes à mobilité réduite, malvoyants, personnes incarcérées, etc.

Les cours par correspondance, rendus possibles par l'invention du timbre-poste en 1839, constituent les premiers exemples de cours à distance. Ils ont ensuite, successivement, intégré l'invention de la radio, du téléphone, de la télévision et aujourd'hui celle de l'Internet, passant ainsi de l'ère de l'imprimerie à celle du multimédia, puis à l'ère de la télématique dans des applications toujours plus variées et ouvertes, que ce soit dans ses domaines d'application ou par rapport aux publics bénéficiaires.

L'enseignement ouvert et à distance a donc permis de vaincre diverses contraintes (géographiques, sociales, économiques, etc.), de trouver des solutions face à des situations exceptionnelles ou simplement à des insuffisances, et a notamment permis de suppléer à l'offre de formation du secteur public.⁷¹

2.1.2-Définition du e-learning

L'e-learning est un terme anglais qui veut dire « apprentissage par des moyens électroniques ». Il se réfère à l'utilisation du web et des nouvelles applications technologiques d'apprentissage distribué pour améliorer le processus d'acquisition d'un nouveau savoir ou la mise à jour de nouvelles connaissances.

Le e-learning est utilisé dans les programmes d'éducation nationale, les programmes de l'enseignement supérieur, les programmes de formation de l'entreprise, et les programmes de formation continue.

71 Stephan ATSOU ; Thomas De PRAETERE ; Denis DORBOLO ; Xavier Van DIEREN ; Edipro ; P27_30

Alors que l'e-learning peut prendre la forme de cours mis entièrement en ligne, ou de cours hybride, avec une partie de l'enseignement en ligne et une partie de l'enseignement en classe, le e-learning ne requiert pas toujours l'accès à Internet puisqu'il peut aussi se pratiquer dans les sites et réseaux locaux de l'entreprise ou de l'université, ou par l'usage d'outils de media portables.

Le e-learning, ou apprentissage en ligne, est une méthode d'apprentissage qui repose sur la mise à disposition de contenus pédagogiques via un support électronique (Cédérom, internet, intranet, extranet, télévision interactive, etc.).

Le e-learning comprend aussi bien des outils et des applications pédagogiques que des contenus pédagogiques.

Le e-learning concerne autant les jeunes qui utilisent ces supports électroniques à des fins pédagogiques que les adultes qui perfectionnent leur formation ou mettent à jour leurs connaissances.

L'apprentissage en ligne (online learning), constituant une des facettes du e-learning, se différencie par l'utilisation de la technologie Web. Ces applications et ces contenus sont dispensés via un ordinateur relié à un intranet à un extranet ou encore à internet et constituent une étape plus avancée que l'utilisation du Cédérom. L'apprentissage en ligne offre des possibilités de collaboration et d'interactivité. 72

2.1.3-Comparison de Distance Learning, Electronique Learning et Mobile Learning:

Il est essentiel de distinguer entre Distance Learning (D-Learning), Électronique Learning (ELearning) et Mobile Learning (M-Learning).

L'apprentissage s'effectuait selon le mode traditionnel en face-à-face (F2F), il était considéré comme le pilier du système éducatif. Avec les nouvelles technologies, le modèle d'enseignement et d'apprentissage est passé de l'enseignement traditionnel à l'enseignement à distance. Le système d'apprentissage a passé du modèle traditionnel aux modèles D-Learning, E-Learning et M-Learning.

➤ D-Learning :

Le d-learning est lié à la séparation des apprenants et leur enseignant par lieu, ou par le temps, ou les deux.

➤ M-learning :

Le M-Learning est une extension de e-Learning qui utilise des appareils d'apprentissage portables et mobiles.⁷³

Le m-Learning est une nouvelle période du e-Learning qui permet un apprentissage à tout moment et de partout par des appareils mobiles⁷⁴. C'est un type d'apprentissage très flexible. L'appareil mobile peut vous emmener virtuellement dans la salle de classe. Tels que les Smartphones, les appareils GPS.

➤ E-learning :

S'agit en effet d'un nouveau degré de développement du format à distance, mais avec de nouvelles réalités. Ainsi, chaque étudiant d'une formation en ligne peut visionner des cours enregistrés ou en direct.⁷⁵

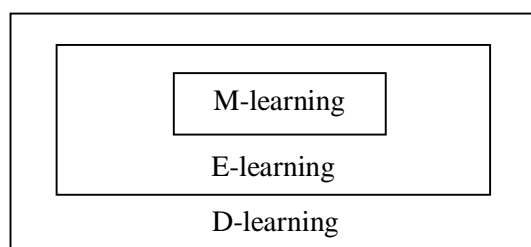
2.1.4-Relation entre e-Learning, m-Learning et d-Learning:

Le e-learning, m-learning et d-learning visent à rendre la formation plus flexible et accessible. Leur convergence offre de nouvelles opportunités pour l'enseignement moderne.

Il existe bien une relation entre ces trois formes d'apprentissage, et comprendre cette relation permet de mieux saisir les dynamiques actuelles de la formation et d'envisager des stratégies éducatives hybrides, innovantes et efficaces.

La figure suivante présente la relation entre e-Learning, m-Learning et d-Learning :

Figure 3 : Relation entre M-Learning, E-Learning et D-Learning



Source : OUATIK FAROUK, « Contribution à la prédiction de la réussite et l'orientation des étudiants à base de E-learning et du Big Data », Soutenu le : 02/07/2022, p 21

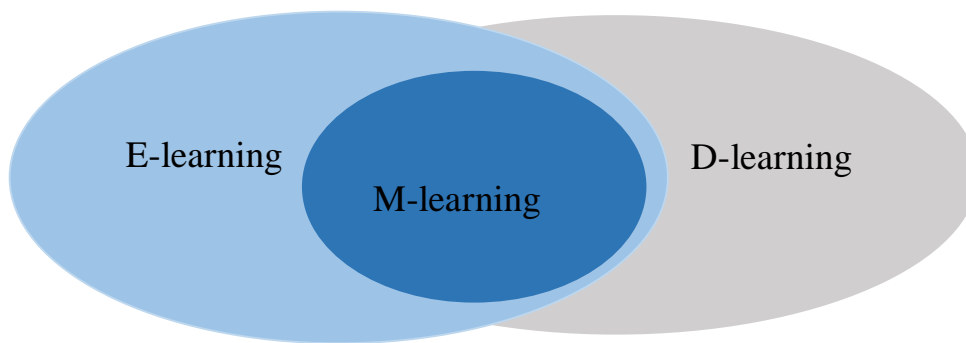
73 Doneva, R., Nikolaj, K., & Totkov, G., "Towards mobile university campuses". International Conference on Computer Systems and Technologies – CompSysTech. (2006).

74 Georgiev, T., Georgieva, E., & Smrikarov, A., "M-learning-a new stage of e-learning". International Conference on Computer Systems and Technologies-CompSysTech, 28. (2004).

75<https://kwwa.com/blog/what-are-the-differences-between-elearning-and-distance-learning> , consulté le 29/04/2025 à 00 :21

D'après la figure, le M-Learning appartient à E-Learning et lui aussi est inclus à D-Learning. Avec les inventions technologiques rapides le D-Learning se transforme progressivement en E-Learning, ce qui donne la relation exprimée par la figure suivante :

Figure 4 : Relation entre M-Learning, E-Learning et D-Learning après les inventions technologiques



Source : OUATIK FAROUK, « Contribution à la prédiction de la réussite et l'orientation des étudiants à base de E-learning et du Big Data », Soutenue le : 02/07/2022, p 21

2.2-Typologies des cours e-learning

Se présentent en trois types :

► Les cours en ligne synchrones avec formateur/tuteur :

Ces cours sont dispensés en temps réel. Les outils utilisés sont les chats rooms et visioconférences. L'enseignement et l'interactivité entre participants se font en temps réel et sans décalage temporel.

► Les cours en ligne asynchrones sans formateur/tuteur :

Ces cours sont dispensés en temps flexible. Les activités pédagogiques ne se font pas en temps réel et l'enseignement est souvent dirigé par des logiciels didactiques. Ce type d'enseignement est mieux adapté pour les formations techniques.

► Les cours en ligne asynchrones avec formateur/tuteur :

Dans ces cours l'enseignement est dirigé par un enseignant qui conçoit les activités pédagogiques, structure l'apprentissage et évalue la performance de l'apprenant. L'interactivité entre étudiants et l'enseignant n'est pas en temps réel mais elle est différée. L'enseignant planifie

les activités pédagogiques et conçoit le site à l'avance ; ensuite, il donne aux apprenants une période de temps pour qu'ils accomplissent leurs devoirs et tâches pédagogiques. Les apprenants inscrits au cours forment une cohorte de classe virtuelle et avancent en groupe. La plupart des cours en ligne, notamment dans les universités, sont des cours en ligne asynchrone avec formateur.⁷⁶

2.3-Avantages et les inconvénients du e-learning

Le e-learning, ou apprentissage en ligne, présente de nombreux avantages mais aussi quelques inconvénients.⁷⁷

2.3.1-Pour l'apprenant

Tableau 4: Avantages et inconvénients du e-learning pour l'apprenant

| Les avantages | Les inconvénients |
|--|---|
| Apprenant acteur de sa formation e-learning | Appréhension de l'outil informatique, réticence face aux nouvelles technologies. |
| Interactivité et attractivité du contenu e-learning | Gestion de son autonomie car pas de cadre de travail imposé |
| Flexibilité et adaptabilité selon ses disponibilités (heure et lieu) | Gestion de sa motivation et de son implication dans sa formation, effort de concentration |
| Formation à son propre rythme indépendamment des autres apprenants | Pas de contact direct avec le formateur (sauf en cas de formation blended learning) |
| Auto-évaluation en cours et en fin du cursus | |
| Suivi personnel de son avancement dans la formation e-learning et bilan du résultat obtenu grâce au tracking | |

Source : <https://fr.scribd.com/document/462214918/e-learning>

76 Sid Ahmed BENRAOUANE « Guide pratique du e-Learning », Dunod, Paris, 2011 , p 6_7
77<https://fr.scribd.com/document/462214918/e-learning> , consulté le 27/04/2025 à 15 :44

2.3.2. Pour l'entreprise

Tableau 5: Avantages et inconvénients du e-learning pour l'entreprise

| Les avantages | Les inconvénients |
|--|---|
| Formation de masse | Entreprise parfois mal informée et frileuse face aux nouvelles technologies |
| Economie sur les couts indirects liés aux formateurs en présentiel (déplacement, logement ...) | Investissement en materiel informatique et en logiciel |
| Individualisation et ajustement des parcours de formation suivant les compétences et les objectifs pédagogiques prédéfinis | Conduite du changement dans le service formation |
| Contrainte logistique réduite (pas de location de salle, de déplacement des salariés, de logement ...) | |
| Reporting précis des formations et analyse des résultats automatisée grâce au tracking | |
| Support de formation pérenne et actualisable | |

Source : <https://fr.scribd.com/document/462214918/e-learning>

2.3.3. Pour le formateur :

Tableau 6: Avantages et inconvénients du e-learning pour le formateur

| Les avantages | Les inconvénients |
|---|---|
| Prérequis pour évaluer le niveau des apprenants | Pas de contact direct avec l'apprenant |
| Formation sur des outils interactifs et attractifs pour lui et les apprenants | Transformation du rôle de « sachant » en rôle de « chef d'orchestre » |
| Flexibilité et adaptabilité selon la disponibilité | Passage d'une communication majoritairement orale à écrite |

Source : <https://fr.scribd.com/document/462214918/e-learning>

2.4-Gestion du projet e-learning et stratégie de déploiement

Il faut tout d'abord reconnaître que la mise en œuvre du projet e-learning dans une organisation est une opération complexe et coûteuse. La taille de l'organisation, le type d'industrie, la culture qui domine les systèmes de gestion, le leadership de l'organisation, les précédents de réussite

et d'échec en matière de déploiement de projets numériques, et la capacité financière de l'organisation, sont autant de facteurs qui influencent la réussite de toute stratégie e-learning. Il faut aussi mentionner la perception, très superficielle, que certaines organisations ont à propos du e-learning. Plusieurs organisations pensent que la création de programmes e-learning est une opération qui consiste à créer des sites web remplis de cours de formation, ou pire encore, une opération de transposition de contenus présentiels à l'écran.

Dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la capacité de l'entreprise à élaborer une vision claire, accompagnée d'une stratégie de gestion du changement, est une condition *sine qua none* à la réussite de tout projet numérique. La littérature du management est pourtant unanime sur ce point. Pour développer un projet e-learning, l'organisation doit d'abord élaborer une stratégie de conduite du changement (change management strategy) qui lui permet de gérer le changement et les transformations que le projet e-learning produira. L'expérience des leaders mondiaux de l'e-learning, nous renseignent que leurs entreprises ont réussi à mettre en place des projets e-learning viables grâce à leur capacité d'intégrer efficacement le projet e-learning dans une stratégie plus globale de conduite du changement.⁷⁸

2.4.1-L'e-learning nécessite une stratégie de conduite du changement

L'objectif de la stratégie de conduite du changement est de permettre à l'équipe de développement du projet e-learning, d'évaluer les conditions de mise en œuvre du projet pour mieux préparer les salariés à accepter la nouvelle forme de formation et d'apprentissage que le projet e-learning propose. La conduite du changement est une stratégie qui aide les dirigeants de l'entreprise et de l'université, les salariés, et l'ensemble des acteurs, à mieux digérer la finalité de la transformation. Elle identifie les acteurs, clarifie le rôle de chacun, et explique le pourquoi du changement pour mieux encadrer l'organisation dans l'adoption de la nouvelle stratégie. L'identification d'acteurs, ainsi que la définition de leurs rôles, dépend dans une large mesure, de la taille de l'organisation, du type de l'industrie, et de l'ampleur du projet. Mais généralement parlant, la littérature du management identifie sept acteurs qui doivent être impliqués dans la conception, la gestion et le déploiement du projet e-learning.

- Le leadership de l'organisation
- Le département technologie ou l'administrateur du réseau internet de l'organisation

⁷⁸Sid Ahmed BENRAOUANE, « Guide pratique du e-Learning, Stratégie, pédagogie et conception avec le logiciel Moodle », Dunod, Paris, 2011, P39_54

- Le fournisseur LMS (Learning Management System)
- Le concepteur ou le développeur du contenu pédagogique
- L'enseignant ou le tuteur
- Le département RH
- L'apprenant

Le rôle et l'intervention des parties prenantes dépendent du point dans lequel se situe l'évolution du projet. Certains acteurs doivent être impliqués durant tout le processus (leadership et administrateur), d'autres interviennent en amont (fournisseur LMS et département RH), et d'autres interviennent en aval (apprenant et enseignant par exemple). La Fiche pratique ci-après identifie les acteurs d'un projet e-learning type ainsi que leurs rôles dans le déploiement du projet. Voir le tableau ci-dessous

Tableau 7: Rôles des acteurs du projet e-learning

| Acteur | Mission | Intervention |
|------------------------------|---|--------------------------------|
| Leadership de l'organisation | <ul style="list-style-type: none"> □ Définir la stratégie □ Clarifier la mission | Pendant tout le projet |
| Département technologie | <ul style="list-style-type: none"> □ Accompagner le déploiement du projet □ Fournir le support technique aux utilisateurs | Pendant tout le projet |
| Fournisseurs LMS | Tenir compte du principe de l'interopérabilité de la plateforme | Avant et durant le déploiement |
| Département RH | Intégrer le e-learning dans le système de management de la performance | Avant et après le déploiement |
| Concepteur pédagogique | <ul style="list-style-type: none"> □ Définir la philosophie pédagogique | Avant et après |

| | | |
|-----------|--|-------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Création de contenu | |
| Formateur | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Lier l'enseignement aux besoins spécifiques de l'apprenant ☐ Personnaliser l'apprentissage | Après déploiement |
| Apprenant | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Utiliser les méthodes d'apprentissage proactif ☐ S'impliquer dans la formation ☐ Fournir le feedback sur le projet | Après déploiement |

Source : Sid Ahmed BENRAOUANE , « Guide pratique du e-Learning ,Stratégie, pédagogie et conception avec le logiciel Moodle » , Dunod, Paris, 2011, p 41, 42

La stratégie d'accompagnement dans la conduite du changement cible trois enjeux fondamentaux : L'enjeu culture de l'apprentissage, l'enjeu motivation des salariés, et l'enjeu préalable technologique.

➤ **Enjeu culture de l'apprentissage**

Parce que l'e-learning vise la façon dont on apprend, il est important à ce que la stratégie d'accompagnement vise, en premier lieu, un changement dans la mentalité et les pratiques culturelles qui dominent le mode de la formation et de l'apprentissage des employés. La culture de formation souvent dominante dans l'entreprise est celle qui opère une distinction entre apprentissage d'un côté, et poste de travail d'un autre côté. Cette dichotomie, qui fait de l'apprentissage le propre des salles de cours et des centres de formation, se trouve maintenant dépassée par les évolutions du marché de l'emploi ; elle doit céder le pas à une conception qui ferait du poste de travail le lieu d'apprentissage par excellence.

Changer cette perception nécessite un changement dans les pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation. Trois actions permettraient de changer la culture d'apprentissage de l'organisation.

❖ Action 1 : Solidifier le rôle des opérationnels dans la gestion de la connaissance

Les managers doivent s'impliquer dans la gestion de la connaissance et l'apprentissage de leurs collaborateurs. Il y a une pléthore d'études et de recherches qui démontrent l'importance du rôle du manager opérationnel dans le développement des collaborateurs. En plus de son rôle de gestionnaire, le manager est aussi un leader qui inspire, enseigne, et modélise le comportement. Les programmes de mentoring et de coaching dans lesquels sont jumelés manager avec collaborateur, sont des outils extrêmement efficaces de formation. Elles permettent un transfert immédiat des compétences acquises au poste du travail.

Par ailleurs, le rôle de l'opérationnel dans la gestion de la connaissance (Knowledge Management), défini ici comme le processus de création, d'enrichissement et de diffusion de l'information et de la connaissance appliqué au business process ou fonctionnement de l'organisation, est crucial. La co-création distribuée, pratique qui fait des wikis un outil de KM, permet la dissémination de la connaissance appliquée, facilite l'incubation de nouvelles idées, et promeut la culture d'apprentissage.

❖ Action 2 : Certifier le savoir acquis et notamment le savoir technique

La certification est devenue une condition essentielle à l'amélioration de la qualité. C'est une pratique qui est bien répandue dans les secteurs de technologies de pointe. D'ailleurs beaucoup d'associations professionnelles l'ont volontairement adopté, compte tenu de ses effets sur le perfectionnement des systèmes de gestion. Quand les salariés sont certifiés dans leurs domaines de compétences techniques, cela leur permettra de se distinguer par rapport au reste. Le sens d'accomplissement qui se développe chez eux, les motive à acquérir plus de formation et plus de distinction. Instaurer un système de certification permet aussi aux salariés de l'entreprise d'adopter une culture de concurrence, notamment quand la certification est liée à la promotion des salariés à des postes de management, tel qu'il se fait dans les entreprises Microsoft, Cisco et Oracle. Ces entreprises, qui ont créé des programmes de certification pour augmenter le niveau de technicités des salariés, se distinguent par une culture qui valorise la connaissance et le savoir. La certification a aussi un effet sur la politique de rémunération. Quand une entreprise met en place un système de certification, elle met en valeur la connaissance, et cela se traduit par des niveaux de

rémunération qui individualisent la contribution de chaque collaborateur. Le système de rémunération basé sur la connaissance (knowledge base compensation system), très connu aux USA, a été piloté à partir des années 1990 dans les industries de connaissance à cycle court, telles que les industries du logiciel, du Broadband et du Networking. Ces industries ont pu récolter des avantages énormes grâce à ce système de rémunération qui tend à injecter une dynamique de concurrence pour l'acquisition de nouvelles connaissances.

❖ **Action 3 : Engager les cadres supérieurs dans la fonction de formation :**

Un autre élément important dans la promotion de la culture d'apprentissage est l'implication des tops managers dans les actions de formation. Le modèle du manager-formateur et leader-enseignant est un modèle qui a fait ses preuves dans beaucoup de multinationales. Des entreprises telles qu'Apple, Google, Toyota, et Berkshire Hathaway, classées en 2009 par la revue Fortune comme entreprises les plus admirées aux USA, exigent de leurs cadres supérieures de dispenser des séminaires de formation et d'animer des ateliers tout au long de l'année. Ces ateliers qui portent sur les compétences transversales, telles que le leadership, la communication, l'entrepreneuriat dans l'entreprise, et le travail d'équipe, sont délivrés selon un calendrier annuel arrêté par le département des ressources humaines. Les entreprises multinationales qui ont mis en place un tel système, ont créé des institutions puissantes qui ont transformé les mentalités et la culture d'apprentissage de leurs entreprises.

➤ **Enjeu motivation des employés :**

Le deuxième enjeu de la stratégie de conduite du changement qui doit accompagner le projet e-learning est la motivation des salariés. Avant d'introduire le projet e-learning, il faut tout d'abord faire un bilan de maturité (readiness assessment) qui permet au gestionnaire du projet e-learning de développer une idée sur l'état de l'entreprise ou l'organisation. Un sondage des acteurs, combiné avec des entretiens face-à-face avec ces mêmes acteurs, permet de dégager une appréciation sur le niveau de maturité de l'organisation, et le niveau de motivation des salariés. L'étude de la motivation permet au gestionnaire du projet de répondre à deux questions fondamentales : Quelles sont les mesures incitatives qui doivent accompagner le projet ? Et quelles sont les sources de résistances au projet e-learning ? La réponse à ces deux questions devrait être spécifique au contexte de chaque organisation. Mais généralement parlant la

littérature sur la théorie de motivation identifie deux types d'obstacles qui risquent de limiter l'adhésion des salariés.

❖ **Les besoins émotionnels et psychologiques :**

Le premier type d'obstacle concerne l'individu. Des facteurs tels que la rémunération, la promotion, la reconnaissance, et le rapport avec le supérieur hiérarchique, affectent les besoins personnels et émotionnels de l'individu, et donc conditionnent son adhésion à toute nouvelle initiative. Un salarié, dont les besoins émotionnels et psychologique ne sont pas pris en charge, est un salarié exclu. Il ne trouvera aucun sens de motivation dans les nouvelles formes d'apprentissage. S'il est convaincu que cette nouvelle stratégie ne changera pas sa condition, il ne s'y impliquera pas.

❖ **Le climat de travail :**

Le deuxième type d'obstacles qui risquent de minimiser l'implication du salarié, concerne l'environnement interne de l'organisation. Par environnement interne, on vise particulièrement la conception du poste de travail (job design). Cette conception, qui peut suivre les principes de la simplification (job simplification), la rotation (job rotation), l'enrichissement (job enrichment), ou l'élargissement du poste (job enlargement), doit être révisée périodiquement pour alléger le poste, le mettre à jour avec l'environnement externe de l'entreprise, et ainsi motiver le salarié.

➤ **Enjeu prérequis technologique :**

Le troisième enjeu de la stratégie de conduite du changement du projet e-learning concerne la compétence technologique des salariés. Il est plus qu'évident que l'e-learning requiert des compétences technologiques basiques et préalables. Même si l'usage d'Internet et de l'informatique est en train de se banaliser dans le monde du travail, il ne faut pas perdre de vue le fait que beaucoup de salariés, notamment dans les industries conventionnelles, ne disposent pas de qualifications basiques pour faire fonctionner un ordinateur. Le gestionnaire du projet e-learning doit être conscient de cette réalité, et donc doit reconnaître l'écart générationnel.

Les enquêtes menées sur les stratégies de conduite du changement portant sur le déploiement de projets numériques, indiquent que l'une des raisons principales d'échec est justement

l'absence de pré-requis technologique chez les salariés. Aussi, les salariés qui voient dans la nouvelle technologie une menace risquant de remettre en cause leurs privilèges, leur pouvoir au sein de l'organisation, ou tout simplement, les expose à des licenciements ou à des retraites anticipées, résisteront au projet. Il est crucial donc pour la survie du projet que la stratégie de conduite du changement identifie au préalable les actions permettant aux salariés d'acquérir ce pré-requis technologique. En d'autres termes, et avant la mise en place de la stratégie e-learning, les salariés doivent être formés pour acquérir les qualifications basiques nécessaires.

2.4.2-L'e-learning et l'identification de champions-facilitateurs

Le deuxième pilier de la stratégie de déploiement du projet e-learning, est le rôle des champions-facilitateurs. Le champion-facilitateur est une personne qui croit en une idée nouvelle et s'investit dans sa mise en œuvre. Son rôle dans une stratégie de gestion de changement, est de servir de modèle de réussite pour l'organisation. Les champions-facilitateurs peuvent être des managers de l'entreprise qui veulent s'impliquer dans le projet e-learning. Ils deviennent donc des leaders de fait qui inspirent la réussite et l'ambition et guident l'ensemble de l'entreprise sur une nouvelle voie. Leur performance devient un modèle à suivre.

➤ Identifier les champions-facilitateurs :

Comment identifier ces champion-facilitateurs et comment les faire intéresser au projet e-learning ? Il faut tout d'abord cibler les cadres intéressés par l'intégration des nouvelles technologies dans leurs départements. Ces cadres sont généralement convaincus de l'importance des nouvelles technologies dans la compétitivité de l'entreprise, et donc sont plus sensibles au projet e-learning. Il faut donc investir pour former ces cadres, et les rallier derrière le projet e-learning pour qu'ils jouent le rôle d'éclaireurs pour le reste de l'entreprise. Dans la littérature de la conduite du changement cette catégorie de cadres est appelée *early adopters* ; ils s'approprient facilement des projets de changement et deviennent une cellule de base à l'exécution du projet.

➤ Créer des opportunités de coaching :

Une fois ces champions-facilitateurs identifiés, il faut les former à l'e-learning et les encourager à mettre les programmes de formation de leurs départements ou de leurs divisions en ligne. Ensuite, il faut créer des programmes de coaching et de mentoring où ces champions sont jumelés avec d'autres managers qui prendront à leur tour le relais de la formation et de la sensibilisation au projet e-learning. Au cours de séances de formation, de workshop et de présentations, les champions-facilitateurs expliqueront à l'ensemble de l'entreprise le pourquoi

du projet et partageront avec leurs pairs les leçons apprises durant la phase d'implémentation. Pour plus d'effet, l'intervention des champions-facilitateurs, dans les programmes de coaching, devra être articulée autour des thèmes sensibles, tels que le retour sur l'investissement (ROI), la nécessité d'adapter l'entreprise aux pressions concurrentielles, et l'importance de la mise à niveau des qualifications des salariés. L'usage d'études de cas, sont des exemples de conviction puissant. Ces champions-facilitateurs deviennent en quelques sortes des *success stories* qui vendent le projet aux salariés sceptiques.

2.4.3-L'e-learning nécessite une stratégie de communication

Le dernier pilier de la stratégie du déploiement du projet e-learning est la stratégie de communication. Pour expliquer le projet e-learning à l'ensemble de l'entreprise, la stratégie de gestion du changement doit mettre en place une campagne de communication qui vend l'idée de l'appropriation des enjeux. Ce type de communication permet de mobiliser l'ensemble de l'entreprise. Il permet aussi d'identifier les salariés qui risquent de rejeter le projet et qui nécessitent un effort de communication séparé.

Le type de communication qui permet au projet e-learning de réussir, est celui qui est basé sur une communication ouverte et transparente. Ce type de communication, appelée *new wave communication*, implique un partage de toutes les données et les informations avec les collaborateurs, partenaires indispensables. Une communication ouverte se situe à l'opposé d'une communication sélective et top-down qui filtre le flux d'idées. L'objectif de ce type d'information est l'empowerment des salariés pour gagner leur adhésion et leur confiance.

➤ Adopter de nouvelles méthodes de communication compatibles avec l'e-learning :

La façon de communiquer est parfois beaucoup plus significative que le message lui-même. La manière de communiquer, le style, le contexte, l'outil choisi, le symbole utilisé, et les sous-entendus, sont des éléments aussi importants que le contenu. Les notes, les circulaires et le bouche-à-oreille annonçant la stratégie e-learning, outre qu'ils ne sont pas appropriés à un projet numérique, suggèrent un recyclage des anciennes méthodes de gestion. Il est donc nécessaire d'adopter des méthodes de communication qui reflètent la stratégie e-learning. Utiliser l'email, les sites intranet, et les messageries pour communiquer le projet e-learning. Faites du web le mode d'information et de communication de choix en créant un site d'information dans lequel toutes les questions sont adressées : définition de l'ampleur, le pourquoi, l'échéancier, les intervenants, l'impact sur le salarié, etc.

Par ailleurs, et si dans une entreprise il y a plusieurs initiatives informatiques, il faut les séparer pour éviter la confusion entre ce qui appartient au projet e-learning et ce qui appartient à

d'autres projets numériques. La consolidation des initiatives e-learning sur une seule plateforme de communication permet d'uniformiser le message du changement, et de focaliser l'attention sur une seule initiative ; cela bien sûr créera le sens de l'unité dans le message.

➤ **Expliquer la valeur ajoutée de l'e-learning :**

Le message doit expliquer la plus-value du projet. En d'autres termes, quelle est la valeur ajoutée du e-learning ? Il faut utiliser des exemples concrets avec des données chiffrées. Faire référence aux enquêtes et aux études publiées est une bonne chose, mais lier la solution e-learning aux problèmes du terrain convaincra mieux les salariés. Les opérationnels, souvent absorbés par les problèmes de la gestion quotidienne, doivent être convaincus que l'e-learning répond à leur propres préoccupations (réduire le turnover, améliorer la satisfaction des clients, booster les ventes etc.). En d'autres termes, la stratégie de communication doit susciter l'intérêt de l'opérationnel dans la proposition e-learning.

La Fiche pratique suivante identifie les actions importantes que la stratégie d'accompagnement de changement doit contenir. Ces actions tournent autour de la définition du projet, la communication du leadership et la création de mesures incitatives.

Tableau 8 : Etapes de mise en place du projet e-learning

| Action | Procédure |
|--|--|
| Définir et articuler clairement l'impact de l'e-learning | <ul style="list-style-type: none">□ Expliquer comment la nouvelle technologie aura un effet positif sur l'apprentissage, le développement du capital humain, et la performance de l'organisation.□ Juxtaposer l'ancienne méthode d'apprentissage (sans trop la critiquer) avec la nouvelle méthode d'apprentissage pour identifier la plus-value de l'e-learning.□ Souligner les différences de coûts, d'impact et de résultats entre l'ancienne et la nouvelle méthode de formation.□ Évoquer les obstacles psychologiques, notamment la peur et la phobie contre la technologie, que certains acteurs peuvent développer ; leur démontrer quelles actions peuvent les aider à faire face à cet obstacle.□ Utiliser des exemples réels de salariés qui ont pu surmonter leur phobie et les présentez comme « success stories ». |

| | |
|-------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">□ Évoquer l'aspect pragmatique du e-learning et son impact sur le développement de l'individu.□ Vendez la solution e-learning comme une solution gagnant-gagnant pour l'individu et pour l'organisation. |
| Communication/ encadrement | <ul style="list-style-type: none">□ Impliquer l'ensemble des cadres de l'organisation tout en focalisant l'effort sur les cadres intéressés par les NTIC.□ Adopter une plateforme open communication ou les acteurs sont informés et au courant de l'évolution du projet.□ Garantir aux parties prenantes votre support en leur fournissant l'accès aux ressources et équipement nécessaires.□ Articuler le lien entre le e-Learning et l'amélioration du business process et montrez comment le e-Learning résoudra les problèmes pratiques tels que la réduction du coût, l'augmentation des ventes, et la satisfaction des clients. |
| Créer des mesures incitatives | <ul style="list-style-type: none">□ Mettre en place un système concret de motivation (bonus, promotion, transfert.)□ Créer des forums de discussion pour reconnaître le mérite et célébrer les accomplissements des acteurs.□ Collecter le feedback pour apporter les corrections jugées utiles |

Source : Sid Ahmed BENRAOUANE, « Guide pratique du e-Learning, Stratégie, pédagogie et conception avec le logiciel Moodle », Dunod, Paris, 2011, p 53,54

2.5-Facteurs du succès du e-learning

Le succès d'un dispositif de e-Learning dépend d'un ensemble de facteurs :

2.5.1-Motivation de l'apprenant

Parmi les importants facteurs qui influencent l'apprentissage, on trouve la motivation, qui est la clé du succès de tous les types d'apprentissage, que ce soit en face à face qui nécessite un effort élevé de la part de l'apprenant.

2.5.2-Attitudes de l'apprenant

L'attitude des apprenants peut être un facteur pour réussir l'expérience de E-Learning. La familiarisation de nouvelle génération des apprenants avec ces technologies pousse et les formateurs d'en tirer profit et de découvrir leurs méthodologies requises.

2.5.3-Technologie

Pour atteindre les objectifs du e-learning, il est essentiel que l'apprenant comme le formateur disposent du matériel nécessaire. Cela inclut un ordinateur ou un smartphone, les logiciels appropriés à la formation, ainsi qu'une connexion internet stable et suffisamment rapide. Ces éléments permettent de suivre et d'animer les sessions sans interruption, et favorisent une interaction fluide et constructive entre le formateur et l'apprenant. Un des défis majeurs pour l'apprenant est de rester concentré, de suivre régulièrement les contenus et de s'engager activement dans son parcours d'apprentissage.

2.5.4-Etat de préparation du matériel

Le design et le type du matériel sont importants.

Section 03 : La transition de la formation classique à la formation à distance :

La transition de la formation classique à l'e-learning au sein des entreprises représente un tournant significatif dans les méthodes de développement des compétences des employés. Au cours des dernières décennies, le paysage de la formation a été profondément transformé par l'avancement des technologies numériques, rendant obsolètes certaines approches traditionnelles. La formation classique, souvent caractérisée par des séances en présentiel, nécessite des ressources matérielles importantes, des déplacements et un emploi du temps rigide, limitant ainsi l'accès à la formation pour de nombreux collaborateurs. En revanche, l'e-learning propose des solutions flexibles et adaptables, permettant aux entreprises de proposer des parcours d'apprentissage individualisés et accessibles à tout moment et depuis n'importe quel lieu. Ce passage vers des formats en ligne a été accéléré par la nécessité de s'adapter à un environnement de travail de plus en plus décentralisé et globalisé, notamment illustré par l'essor du télétravail. En outre, l'e-learning offre des outils variés comme des modules interactifs, des forums de discussion et des ressources multimédias qui peuvent enrichir l'expérience d'apprentissage, favorisant ainsi l'engagement des employés.

3.1-Définition de la transition

« La transition, c'est le changement désiré »⁷⁹, Il fait référence alors aux transitions positives comme les transitions écologiques et les transitions démocratiques.

« La transition est une transformation réfléchie, qui se veut mature, pacifique, pragmatique ». La transition est un processus qui implique de passer d'un état à un autre, mais en mobilisant le dialogue et la concertation.

⁷⁹ Chabot, P. (2015). L'âge des transitions. Presses universitaires de France. P11, 21, 17

Elle « marque le passage et le changement, comme si notre société, entraînée par l'accélération des flux de toutes natures, avait besoin d'un vocable rassurant pour signifier que les transformations vécues pouvaient être positives »

En résumé, la transition est l'action du passage d'un état à un autre, c'est un processus volontaire, réfléchi et progressif, entraîné par les évolutions de l'environnement, et qui cherche à s'adapter à ces évolutions.

3.2-Transformation numérique (digitale)

Face à une rude concurrence et aux exigences du marché actuel et de ses clients, la transformation digitale est devenue indispensable pour toute entreprise, aujourd'hui plus que jamais. Elle est devenue un véritable atout pour l'entreprise, en lui permettant non seulement de s'adapter à son environnement, mais aussi d'être en permanence à l'écoute de son marché. Afin de réaliser l'objectif principal de son activité qui est de maximiser le profit, tout en détenant des parts de marché importantes.⁸⁰

3.2.1-Définition de la transformation numérique

La transformation numérique, parfois appelée la transformation digitale, est une transformation en profondeur de l'activité d'une entreprise ou organisation au niveau de son activité, de son processus, de ses compétences et du business model afin de tirer parti des changements et opportunités liés au mélange de technologie digitale.

Elle signifie aussi l'application des capacités digitales aux processus, produits et biens pour améliorer l'efficacité, augmenter la valeur apportée au client, gérer les risques et découvrir de nouvelles opportunités de monétisation.

La transformation digitale est « un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail interne, et parfois même son business model »⁸¹

La transformation digitale n'est pas qu'une mise à niveau technologique passant par la digitalisation des outils et des processus. C'est une nouvelle façon de créer de la valeur en repensant son métier et ses activités dans un contexte digital.

⁸⁰ BRAHAMI Mohammed Amine, BELGHABA Mohamed Arslane Akram , « Transformation Digitale et Usage du Numérique : quel engagement des entreprises algériennes ? » , Journal Of Economics And Management , Volume: 06 / N°: 01 (2022) P2

⁸¹ Dudézert, Aurélie, (2018). La transformation digitale des entreprises. Paris : La Découverte. P 16

3.2.2. Les motifs de la transformation digitale :

Les entreprises mettent en place une transformation digitale pour 4 types de raisons différentes.

➤ **Evolution de la source de création de valeur :**

Il s'agit notamment de considérer différemment les attentes des clients qui sont notamment en attente de construire une nouvelle relation avec les entreprises, avec notamment davantage de proximité, une individualisation de la relation commerciale, etc. Cela nécessite donc de développer de nouveaux produits, de nouveaux services qui vont créer de la valeur pour le client dans ce contexte spécifique.

➤ **Évolution des attentes des salariés :**

Les salariés des entreprises ont des attentes qui évoluent avec parfois des écarts importants en termes de générations au travail et la question de la fidélisation des salariés des générations nés avec les outils digitaux et qui sont notamment en attente de travail plus souple, plus flexible, davantage digitalisé. Les technologies de l'information et de la communication peuvent aider à formaliser des organisations plates, agiles, du travail en petites équipes, etc.

➤ **La nécessité de réduire les coûts :**

La concurrence accrue dans la plupart des secteurs d'activités, les différentes crises économiques, etc. poussent les entreprises à devoir rationaliser leurs modes de fonctionnement. La transformation digitale, en s'appuyant sur des outils efficaces est un bon moyen pour faire baisser les coûts de l'entreprise. 82

3.2.3-La maturité digitale :

La transformation digitale fait aujourd'hui partie intégrante des préoccupations des entreprises. La littérature scientifique montre qu'il est indispensable de mettre en place une stratégie digitale pour la mener à bien. Pour que ces stratégies soient les plus pertinentes possible, les dirigeants ont besoin de connaître le niveau de maturité digitale de leur organisation.83

➤ **Définition de la maturité digitale :**

La maturité digitale représente le degré de préparation et de capacité d'une entreprise à adopter et à utiliser efficacement les technologies digitales. Une évaluation précise permet de comprendre où se situe l'organisation par rapport aux meilleures pratiques du marché. Il

82 Denis Chabault « Introduction à la gestion », AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion. P 3_4

83 Joseph Cagnelle, Thibaut Metailler, Amandine Pascal , « Maturité digitale des PME : des modèles à réinventer ? »

s'agit aussi de déterminer les domaines nécessitant des améliorations ou des investissements complémentaires.⁸⁴

➤ **Les niveaux de maturité digitale :**

Il en existe trois niveaux de maturité digitale :

➤ **La maturité digitale technologique :**

Ce sont les outils mis en place pour fluidifier les processus, ou technologies permettant de délivrer un meilleur service.

➤ **La maturité digitale perçue par l'utilisateur :**

Ce sont les différents services, fonctionnalités ou contenus numériques utilisés par les acteurs de l'entreprise, mais aussi par ses clients qui sont aussi les utilisateurs des produits/services proposés par l'entreprise.

➤ **La maturité digitale organisationnelle :**

C'est la capacité à piloter les chantiers digitaux et la culture digitale, dans un mode agile, adaptable et en cohérence avec les marchés sur lesquels elle est implantée.

Dans les faits, l'atteinte de la maturité digitale sera inévitablement un mélange harmonieux des 3 axes cités, avec au centre : l'utilisateur, qu'il soit client, prospect, ou encore salarié ou futur salarié de l'entreprise. ⁸⁵

3.2.3.1-Pourquoi évaluer la maturité digitale :

Il existe deux causes principales pour l'évaluation de la maturité digitale

➤ **Identifier les points forts et les opportunités :**

Connaître son niveau de maturité digitale aide à identifier les points forts sur lesquels capitaliser ainsi que les opportunités potentielles. Cela permet également de mesurer l'efficacité des initiatives actuelles et de repérer les aspects sous-exploités.

➤ **S'adapter rapidement aux changements**

⁸⁴<https://www.omsandco.com/content/comment-evaluer-la-maturite-digitale-de-votre-entreprise/#:~:text=La%20maturit%C3%A9%20digitale%20repr%C3%A9sente%20le,aux%20meilleures%20pratiques%20du%20march%C3%A9>. Consulté le 30/04/2025 à 02 :44

⁸⁵ Denis Chabault, op.cit, p5

Dans un environnement en constante évolution, évaluer régulièrement la maturité digitale permet une meilleure réactivité face aux évolutions technologiques et concurrentielles. Ainsi, l'entreprise peut ajuster sa stratégie et ses priorités en fonction des nouvelles tendances.

3.3-Nécessité qui fait que les organisations doivent transitionnel de la formation classique vers le e-learning

Le passage du modèle traditionnel de formation au e-learning ne relève plus du choix, mais bien d'une réponse pragmatique aux défis contemporains. Il convient alors d'examiner les raisons pour lesquelles cette transition s'impose désormais comme une nécessité pour les organisations.

3.3.1-La pandémie de COVID-19

Les crises économiques précédentes ont démontré que le déclin économique des entreprises est associé à une réduction des formations sponsorisées par les entreprises. Le déclin économique et l'incertitude économique obligent les entreprises à réduire leurs coûts. La diminution des activités de formation sponsorisées par les entreprises est facile à mettre en œuvre pour les entreprises touchées, car elles peuvent réduire leurs activités de formation immédiatement et sans affecter leur capacité à rester productives à court terme. La pandémie de COVID-19 a également été marquée par une diminution substantielle des activités de formation des entreprises en raison de la nature économiquement contraignante de la crise.

Outre la situation économique, les restrictions sur les contacts en face à face ont entravé les mesures de formation, obligeant les entreprises à remodeler la conduite de ces mesures. La restriction des contacts en face à face a entraîné une augmentation considérable du travail à domicile (working from home (WFH)) partout où cela était possible en ce qui concerne la transférabilité des tâches et la disponibilité des infrastructures nécessaires. Ce changement de mode de travail a également nécessité un changement de mode de formation, passant de la formation en **face à face** à la formation en **format numérique** lorsque cela était possible. Si des obstacles techniques ont entravé la mise en œuvre du WFH, la plupart des employés qui pouvaient travailler à domicile y ont également eu recours.

La pandémie de COVID-19 a nécessité la réduction des contacts en face à face, ce qui a nécessité le recours à l'apprentissage en ligne pour transférer la formation vers un espace virtuel. Par conséquent, les entreprises qui ont recours à l'apprentissage en ligne bénéficient d'un avantage en termes d'activités de formation pendant la pandémie. 86

86<https://labourmarketresearch.springeropen.com/articles/10.1186/s12651-024-00382-x> , consulté le 01/06/2025 à 21 :41

3.3.2. Les atouts du e-learning pour former des équipes dispersées géographiquement

De nombreuses entreprises opèrent sur plusieurs sites, parfois à l'international.

En effet, grâce à l'e-learning, les apprenants n'ont pas besoin d'être physiquement présent dans un même lieu pour suivre une formation. Cela permet aux entreprises ayant des équipes réparties sur plusieurs sites ou même à l'étranger de former leurs employés de manière efficace et cohérente.

De plus, l'e-learning offre la possibilité de traduire les contenus pédagogiques dans plusieurs langues, ce qui facilite l'accès à la formation pour des équipes internationales. 87

87<https://www.skillco.fr/articles/les-atouts-du-e-learning-pour-former-des-equipes-dispersees-geographiquement>, consulté le 01/06/2025 à 23 :51

Conclusion du chapitre

On constate que la formation est un outil essentiel qui doit prendre appui sur les activités quotidiennes de l'entreprise. Elle doit être perçue une activité importante, tant par les employés qui y participent que par les gestionnaires qui y investissent de nombreuses ressources, le succès d'une formation repose sur la cohérence et la coordination des efforts qui sont déployés par l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Ainsi, L'adoption de l'apprentissage en ligne est motivée par plusieurs raisons externes et internes. La transformation numérique et l'apprentissage en ligne sont essentiels pour améliorer la flexibilité, l'efficacité et la qualité de la formation reçue garantissant un apprentissage efficace grâce à des outils numériques personnalisés.

L'intégration des technologies électroniques est essentielle pour la fonctionnalité et le développement des organisations et leur durabilité.



*Chapitre 03 : La contribution du e-learning à la
gestion des compétences au sein de l'entreprise*

Sonelgaz Boumerdès

Introduction au chapitre

Dans un monde professionnel en constante évolution, les entreprises sont de plus en plus confrontées à des défis liés à l'adaptation, à la performance et à l'innovation. L'un des leviers essentiels pour répondre à ces enjeux est sans aucun doute la gestion des compétences. Pour rester compétitives, les organisations doivent non seulement recruter les bons profils, mais surtout, développer et actualiser en permanence les compétences de leurs collaborateurs.

Dans ce contexte, la formation occupe une place centrale. Si les méthodes traditionnelles, comme les séminaires en présentiel ou les stages, restent importantes, de nouvelles approches ont vu le jour avec l'évolution des technologies. L'e-Learning, ou apprentissage en ligne, s'impose aujourd'hui comme une solution innovante, flexible et adaptée aux besoins actuels des entreprises et des salariés. Il permet non seulement de rendre la formation accessible à tout moment et en tout lieu, mais aussi de personnaliser les parcours en fonction des profils et des objectifs.

Sonelgaz, entreprise stratégique dans le secteur de l'énergie en Algérie, n'échappe pas à cette dynamique. Consciente de l'importance de ses ressources humaines dans la réussite de ses missions, elle a engagé plusieurs actions pour renforcer ses dispositifs de formation. L'unité de Boumerdès, en particulier, s'est intéressée à l'intégration de l'e-Learning comme outil complémentaire pour améliorer la gestion des compétences de ses agents.

Ce travail vise ainsi à analyser dans quelle mesure l'e-Learning contribue réellement à la gestion des compétences au sein de Sonelgaz Boumerdès. Nous chercherons à comprendre les avantages de cette modalité, ses limites, ainsi que son impact sur les performances des employés et sur l'organisation de la formation en général.

Pour ce faire, nous commencerons par poser les fondements théoriques liés à la formation professionnelle et à l'e-Learning, avant d'entrer dans l'étude de cas concrète de l'unité de Boumerdès. L'objectif est d'apporter un regard critique, mais aussi constructif, sur les pratiques actuelles et les perspectives d'amélioration.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Section 1 : Présentation générale de la société de stage SONELGAZ

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Créée en 1969, Sonelgaz, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne.

1.1-Historique

Sonelgaz occupe une position prestigieuse dans l'économie nationale en raison du rôle majeur qu'elle joue dans le développement et le soutien du secteur de l'énergie, l'un des secteurs économiques les plus importants en Algérie. La société est active dans la production, le transport, la distribution, l'importation et l'exploitation d'énergie électrique, ainsi que dans la fourniture de gaz via un réseau de canalisation à travers tout le pays.

La société Nationale de l'Electricité et du Gaz, connue sous le nom de Sonelgaz, est l'une des principales entreprises en Algérie, après le processus de nationalisation, elle est devenue la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz, en plus de la production, de la distribution et du transport d'électricité, ses compétences se sont étendues à la vente, à l'installation et à la maintenance. Son personnel veille au bon déroulement de toutes les opérations et aux services de ses clients, cherchant constamment à répondre à leurs besoins croissants en électricité et en gaz. Cette augmentation est due à l'évolution de la situation politique et économique nationale, ainsi qu'aux transformations internationales telle que la mondialisation des échanges, Sonelgaz évolue au fil des changements économique et sociaux environnants :

- Etant l'acteur historique dans le domaine de l'électricité et de la distribution de gaz en Algérie.
- C'est une entreprise de service public qui occupe une position prestigieuse dans l'économie nationale et la société algérienne.
- Prenant en compte toutes les variables fondamentales touchant son environnement des réformes économiques à la transition de l'Algérie d'une économie fermée à une économie marché.

La production d'électricité en Algérie a commencé en 1929 par le décret numéro «47/1002 ». Le 5 juin 1945, cette tâche a été confiée à l'établissement public à caractère industriel et commercial appelé Électricité et Gaz d'Algérie « EGA », qui a monopolisé la production, le transport, et la distribution d'électricité et de gaz en Algérie.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

En 1947 est créé, comme établissement public dénommé EGA auquel est confié le monopole de production, transports, et la distribution et l'électricité et du gaz.

En 1962, et après quelque années, EGA est prise en charge par l'état algérien indépendant. Grâce à une formidable formation, l'encadrement et le personnel algérien prennent effectivement la gestion et assurent le fonctionnement de l'établissement.

En 1969, EGA devient Sonelgaz, société nationale de l'électricité et du gaz, à ce moment c'est déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents.

La transformation de la société avait pour objectif de conférer à l'entreprise les capacités organisationnelles et gestionnaire pour accompagner et soutenir le développement économique de pays. Il s'agit notamment du développement industriel, et de l'accès du plus grand nombre à l'énergie électrique. L'électrification rurale, projets inscrits dans le plan de développement élaboré par les autorités publique.

En 1983, une stratégie de restructuration a été mise en œuvre pour la plupart des institutions nationales, y compris SONELGAZ, où ses unités ont été transformées en institutions publique autonomes. Cette opération a donné naissance à six institutions ;

1. **KAHRIF (kahrif) :** Travaux électrique
2. **KAHRAKIB (kahrakib) :** Installations des infrastructures et des constructions électriques
3. **KANAGHAZ (kanaghaz) :** Réalisation des canaux de transport et de distribution de gaz.
4. **INEGRA (inegra) :** Travaux de génie civil.
5. **ETTRKIB (ettrkib) :** Fabrication industrielle.
6. **AMC :** Industrie des compteurs et des machines de mesure et de contrôle

En 1991, Sonelgaz devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), la reprise de statut, tout en confirmant la mission de service public pose la nécessité de la gestion économique et de la prise en compte de la commercialité.

En 1995, le décret exécutif n 95-280 du 17 septembre 1995 a confirmé la nature :

- Sonelgaz en tant qu'institution publique à caractère industriel et commercial.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

- Sonelgaz placée sous la tutelle du ministre chargé de l'énergie. (Article2). Sonelgaz a obtenu la personnalité morale et jouit d'une autonomie financière (article4).
- Sonelgaz est soumise aux règles de droit public dans ses relations avec l'État et est reconnue comme commerçante dans ses transactions avec autrui (article5)

Le même décret définit dans son (article6) les missions de Sonelgaz :

- Assurer la production, le transport, et la distribution d'électricité.
- Assurer la distribution publique de gaz en maintenant des conditions de qualité, de sécurité et de prix bas, dans le cadre de sa mission de service public.

En 2002, l'établissement devient une société par action (SPA). Cette promotion donne à Sonelgaz la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie. En tant que SPA elle doit détenir un portefeuille d'actions et autre valeurs mobilière et à la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.

Entre 2004 et 2006, est apparue au sein de Sonelgaz une entité appelée « Holding », permettant à Sonelgaz de détenir des actions dans d'autres entreprises et de superviser leur activité. Ces évolutions ont donné à Sonelgaz la possibilité d'élargir ses activités dans d'autres domaines et de dynamiser le secteur de l'énergie afin de poursuivre ses objectifs, Sonelgaz a organisé ses filiales comme suit :

- Société de Gestion Régionale (Groupe Industriel Sonelgaz)
- Responsable de la production d'électricité (SPA)
- Transport d'électricité (GRTE)
- Transport de gaz (GRTG)

En 2006, la fonction distribution est structurée en quatre zones :

- SDA : Sonelgaz distribution Alger
- SDC : Sonelgaz distribution Centre
- SDE : Sonelgaz distribution EST
- SDO : Sonelgaz distribution OUEST

1.2-Filiales de Sonelgaz

Figure 5: Filiales de Sonelgaz



Source : guide Sonelgaz

Maison mère : les missions principales de cette dernière sont orientées essentiellement vers :

- L'élaboration de la stratégie et pilotage du groupe
- L'exercice du contrôle des filiales
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière
- La définition et la politique de rémunération et du développement de la gestion des ressources humaines du groupe.

1.3-Missions de l'entreprise Sonelgaz :

- 1- Assurer la production, le transport, et la distribution d'énergie électrique.
- 2- Assurer la distribution publique de gaz en tenant compte des conditions de sécurité et avec le moindre coût.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

- 3- Élaborer et mettre en œuvre des programmes annuels conformément aux spécifications générales.
- 4- Élaborer et mettre en œuvre une politique commerciale conformément aux cahiers des charges générales.
- 5- Fournir les approvisionnements nécessaires pour la réalisation de ces projets.
- 6- Contrôler le programme de développement des équipements et des infrastructures électriques et gazières, notamment l'éclairage électrique et la distribution publique de gaz.
- 7- Développer une vision pour toutes les installations, équipement et structures de base nécessaires à l'exécution de ses missions.

1.4-Objectifs de la Sonelgaz :

Définir la société Sonelgaz en raison de l'importance du service qu'elle fournit, cette dernière a joué un rôle crucial dans la relance économique du pays, sans oublier les services fournis à l'étranger qui étaient parmi ses principaux objectifs. L'article 6 du cahier des charges énonce les objectifs poursuivis par la société, qui se résument principalement comme suit :

- ✓ La production d'électricité, tant nationalement qu'à l'étranger, et sa commercialisation.
- ✓ Transport de gaz pour répondre aux besoins nationaux.
- ✓ Distribution de gaz par le biais de canaux nationaux ou étrangers et sa commercialisation.
- ✓ Le développement et la fourniture de services énergétiques de toutes sortes. L'étude et le développement des services énergétiques.
- ✓ Développement de toute activité directement ou indirectement liée aux industries électriques et gazières, et toute activité pouvant bénéficier à la société. En général, toute activité, quelle qu'en soit la nature, est liées directement ou indirectement à l'objectif de la société, en particulier la recherche de combustibles, leur découverte, leur production, leur distribution ou le développement de toute forme de partenariat en Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

1.5. Direction distribution Boumerdès

La Direction Distribution de Boumerdès est une structure administrative chargée de l'organisation, de la gestion et du suivi des opérations de distribution dans la wilaya. Dans ce cadre, il est pertinent de présenter cette direction, son organisation, ses missions ainsi que les principales activités qu'elle assure.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

1.5.1. Présentation de la Direction de Distribution Boumerdès

La direction de distribution de l'électricité et du GAZ de Boumerdès (DBS) est une direction de la région de distribution de l'électricité et du GAZ du centre (Région de Blida). Sa mission est de distribuer l'électricité et du GAZ dans la région ou la zone de la wilaya de Boumerdès, elle situé sur la route nationale N°24 à Boumerdès. Sa superficie est estimée à 1456, 16 KM, dont 100 KM le long de la bande côtière, comprenant 32 municipalités. Elle abrite neuf (09) agences commerciales, trois (03) centres de distribution et cinq (05) district GAZ et cinq (05) district électricité cité ci-après, et qui emploient 50721 personnes dans le secteur de GAZ et 186409 clients dans le secteur de l'électricité.

1- Agence commerciales de la Direction de Distribution Boumerdès :

- AGENCE DE KHEMIS EL KHECHNA
- AGENCE D'OULED MOUSSA
- AGENCE DE BOUDOUAOU
- AGENCE DE BOUMERDES
- AGENCE DE THENIA
- AGENCE DE BORDJ MENAIL
- AGENCE D'ISSER
- AGENCE DE SI MUSTAPHA
- AGENCE DE DELLYS

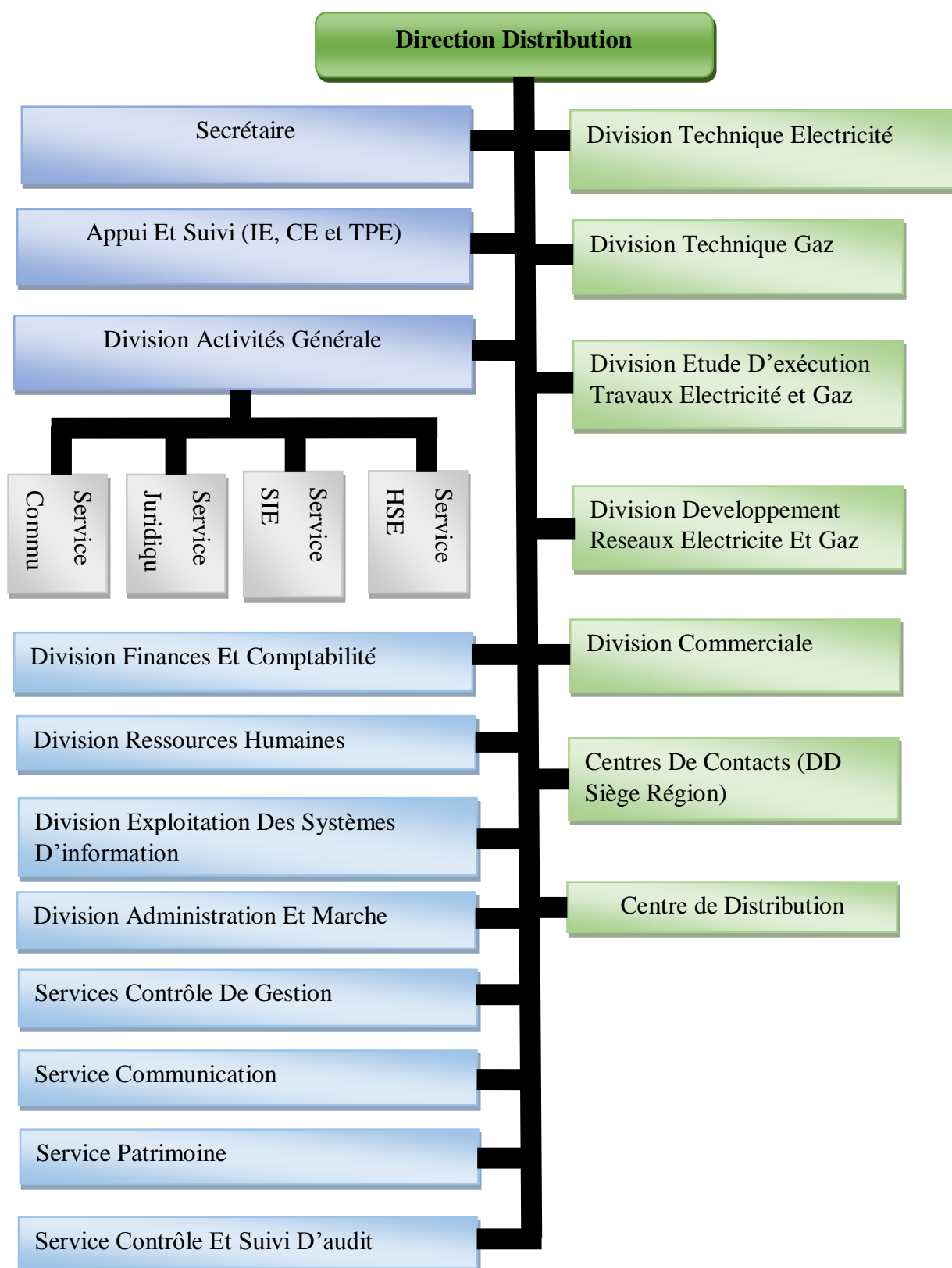
2- District Electricité de la Direction de la Distribution Boumerdès :

- DISTRICT ELECTRICITE KHEMIS EL KHECHNA
- DISTRICT ELECTRICITE BOUMERDES
- DISTRICT ELECTRICITE THENIA
- DISTRICT ELECTRICITE BORDJ MENAIL
- DISTRICT ELECTRICITE DELLYS

3- District Gaz de la Direction de Distribution Boumerdès

- DISTRICT GAZ KHEMIS EL KHECHNA
- DISTRICT GAZ THENIA
- DISTRICT GAZ DELLYS
- DISTRICT GAZ BOUMERDES
- DISTRICT GAZ BORDJ MENAIE

Figure 6 : Macrostructure de la direction distribution



Source : guide Sonelgaz

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

➤ Division Ressources Humaines :

Au sein de Sonelgaz, la Division des Ressources Humaines occupe une place centrale dans la gestion et le développement du capital humain :

Mission :

- 1- Assurer l'administration et la gestion des ressources humaines aux plans : de la paie, la tenue du fichier nova et les dossiers administratifs ainsi que l'ensemble des actes de gestion diverse
- 2- Identifier les besoins de la région en termes de formation, de recrutement, et de développement et de la ressource humaine.

Attribution :

❖ Service Gestion administratives de personnel :

- 1- Assurer la gestion administrative du personnel
- 2- Elaborer les budgets, bilans et tableaux de bord
- 3- Elaborer et exploiter la paie
- 4- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier personnel
- 5- Assurer la tenue des dossiers administratifs
- 6- Assurer la relation avec les organismes externes (CNAS, CNR, MUTEG.....)
- 7- Assurer la gestion administrative du personnel (gestion des absences, dotation vestimentaires, suivi des recouvrements)
- 8- Assurer le traitement des actes lies a la médecine de travail
- 9- Assurer le secrétariat de commission de discipline
- 10- Assurer la tenue des registres réglementaires
- 11- Préparer les éléments relatifs aux promotions/avancements et gratification
- 12- Assurer les traitements des différentes requêtes des agents

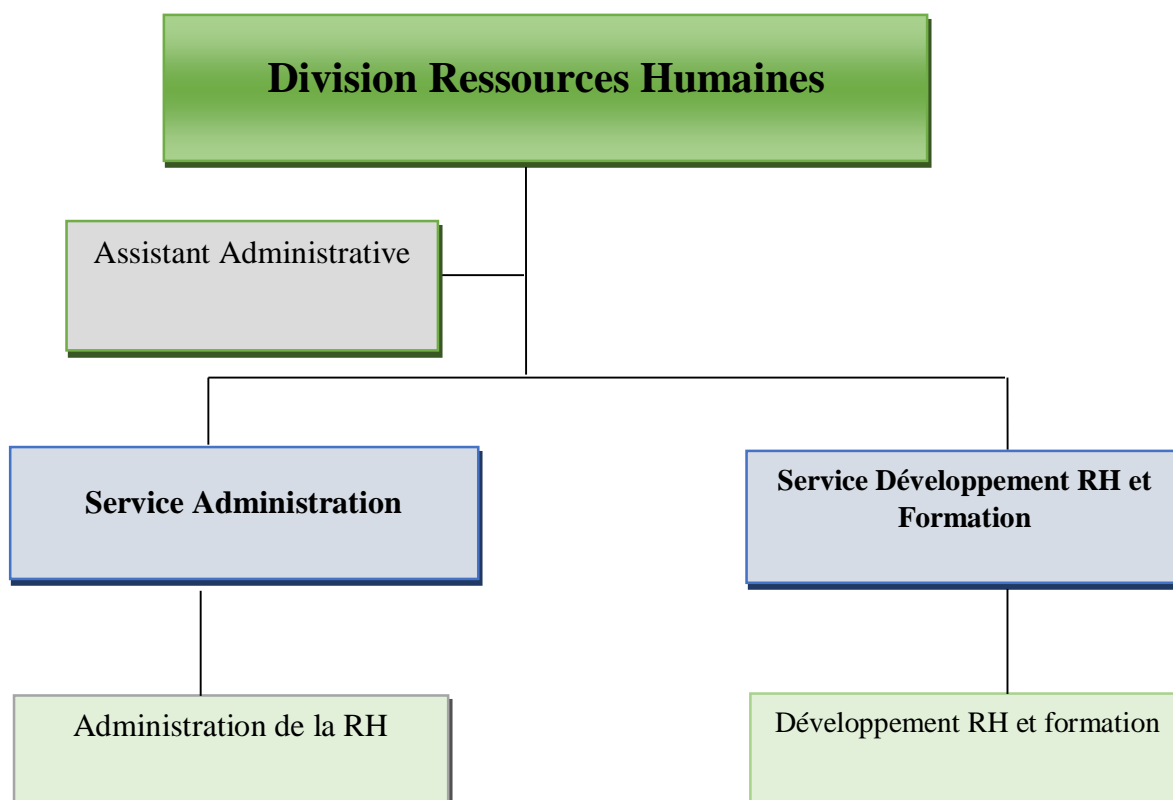
❖ Services développement RH et formation :

1. Mettre en œuvre le pan de recrutement.
2. Prendre en charge la gestion des carrières du personnel de la région (évaluation annuelle, campagne de promotion et avancement, mutation, départs, médailles...).
3. Prospecter le marché de l'emploi pour la construction d'une banque de donnée en vue de servir les opérations de recrutement.
4. Contribuer à la mise en place des actions et des systèmes susceptibles d'améliorer la gestion du personnel.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

5. Exploiter les différents outils permettant d'identifier les besoins en formation (formulaire d'évaluation, bilan N-1, rapport d'évaluation...).
6. Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation (FPS/PP,....)
7. Elaborer et/ou participer à l'établissement des cahiers des charges de formation.
8. Prospecter auprès des organismes de formation interne et externe en fonction de besoins du plan de formation.
9. Évaluer les actions de formation.
10. Prendre en charge les actions d'apprentissage et les stages pratiques.
11. Ordonnancer les différentes factures liées à la formation.
12. Assurer l'interface avec la différente institution et organisme de formation dans le cadre de l'authentification et l'équivalence des diplômes.
13. Assurer la logistique des actions de formation.

Figure 7: Microstructure de la division ressources humaines



Source : guide Sonelgaz

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Section 2 : Méthodologie de la recherche :

Notre travail de recherche s'est appliqué sur une population d'étude, ce qui nous a permis de recueillir de manière directe et précise l'avis des employés concernant les deux types de formation.

L'échantillonnage n'a pas suivi une méthode spécifique ; des questionnaires ont été distribués à plusieurs unités représentatives, afin de garantir une diversité des réponses et d'obtenir une vision globale des perceptions des salariés.

Le choix de cet échantillonnage s'est appuyé sur l'objet de l'étude ainsi que sur les variables définies dans nos hypothèses, permettant d'orienter l'analyse vers les aspects les plus pertinents.

Notre étude a été réalisée au près d'une population de 14 salariés, de l'entreprise Sonelgaz-Boumerdès.

Les difficultés rencontrées :

- Lieu de stage loin ;
- Difficulté d'arriver à l'heure en cas de transport imprévu
- Frais de transport élevé

2.1-Evaluation annuelle des travailleurs

L'évaluation annuelle des compétences et acquis professionnels de chaque travailleur est un des critères fondamentaux dans la doctrine de gestion du Capitale humain institué au sein du groupe Sonelgaz.

L'objectif étant que durant sa carrière professionnelle, tout travailleur quel que soit sa rente, fait l'objet d'une évaluation annuelle dans le cadre du système d'évaluation en vigueur dans le but de le positionner dans un référentiel de compétence et d'évaluer régulièrement son niveau de compétence et degré d'atteindre des objectifs qui lui sont fixés avec en ligne de mire sur l'aptitude à occuper des postes de responsabilité.

Au regard de son ancienneté, le système actuel d'évaluation, basé sur l'utilisation d'outils et procédures stéréotypé ne répond plus aux objectifs que s'assigne aujourd'hui le groupe en matière de préparation de la relève. L'ambition est de passer d'une approche pas basée sur une gestion administrative du personnel à une approche stratégique qui place le travailleur au cœur de la croissance de l'entreprise et qui vise à valoriser son potentiel.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

D'où le besoin d'une refonte du système actuel. Cette refonte ayant pour objectif de réviser les critères d'évaluation en considérant l'ensemble des capacités productives que le travailleur acquiert par accumulation de connaissance et de savoir-faire au cours de sa carrière professionnelle D'une part, et d'intégrer les nouvelles pratiques de gestion basée sur la digitalisation des processus d'évaluation permettant ainsi de disposer de données fiables et instantanée et partant d'une évaluation juste et objective D'autre part.

2.2. Objectif de la refonte du système d'évaluation annuelle de travail

La réponse du système d'évaluation annuelle a pour objectif de redéfinir les critères d'évaluation et d'uniformiser les pondérations et relative.

Effectuer directement sur le module développé à cet effet sur le système RH NOVA, les évaluations sont portées sur des fiches d'évaluation générer automatiquement par ledit système, en tenant compte de l'exercice de la responsabilité, selon la hiérarchisation suivante :

- Cadre avec responsabilité hiérarchique
- Cadre sans responsabilité hiérarchique
- Maîtrise avec responsabilité
- Maîtrise
- Exécution

Ceci permettra :

- La détection des besoins en formation avec une consolidation par fonction ;
- La détection des pistes de développement en matière d'emploi ;
- La détection des cadres disposant de potentiel ou le haut niveau de compétence ;

2.3-Travailleur concerné par l'évaluation annuelle

Tout travailleur cumulant deux évaluations trimestrielles du rendement individuel durant l'exercice considéré est concerné par le processus de l'évaluation annuelle.

2.4. Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation permettent d'apprécier de manière objective le rendement individuel et les habiletés développées, en s'appuyant sur des repères clairs et cohérents. Ils garantissent une évaluation équitable et conforme aux attentes pédagogiques.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

2.4.1-Rendement individuel

Il s'agit d'évaluer le degré d'attente des objectifs consignés dans le programme de travail du travail. À ce titre, l'évaluation tiendra compte de l'évaluation du rendement trimestriel à partir de paramètres trimestriels arrêter et valider par la direction de rattachement.

2.4.2-Habilités

L'évaluation des comportements observés renseigne sur la manière dont le travailleur a assuré les tâches qui lui sont assignées ils sont l'interaction avec l'environnement interne et externe dans les différentes situations

2.5. Notation Des travailleurs

En application du présent processus, l'évaluation du travailleur donne lieu à une notation globale représente sur les paramètres suivants :

2.5.1-Performance liée au rendement individuel

L'évaluation du rendement individuel se fait sur la base de la somme des notes PRI obtenu durant l'exercice considéré. La notation de ce paramètre tient compte de la situation réelle durant du rendement et diviser sur 4, elle peut aussi être divisé par deux ou par 3 selon le cas pour les motifs suivants :

- Accident de travail attesté ;
- Maternité ;
- Formation entreprise ;
- Enseignement entreprise ;

2.5.2-Habilités

Les habiletés sont définies par groupe socioprofessionnel, avec une note variant de 0 à 10 données dans la grille ci-après :

| Signification | Nombre de points |
|-------------------------|--|
| Compétence absente | Supérieure ou égale à 0 et inférieure à 4 |
| Compétence à développer | Supérieure ou égale à 4 et inférieure à 7 |
| Compétence à parfaire | Supérieure ou égale à 7 et inférieure à 9 |
| Compétence acquise | Supérieure ou égale à 9 et inférieure à 10 |

Source : guide Sonelgaz

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

2.5.3-Note globale du travailleur

La note globale attribuée au travailleur vise à sanctionner aussi bien le rendement de l'évaluer par rapport à son programme de travail que ses capacités à assurer les tâches qui lui sont confiées. Cette évaluation consiste à considérer les notes attribuées au titre du rendement individuel et de l'habileté sur une échelle maximale de 20 points devant être pondéré dans la manière suivante :

| Groupe socioprofessionnel | Pondérations |
|----------------------------------|---|
| Cadre responsable de structure | Evaluation du rendement : 70% Evaluation des habiletés : 30% |
| Cadre sans responsabilités | |
| Maitrise avec responsabilité | |
| Maitrise et exécution | |

Source : guide Sonelgaz

2.6-Rôle des parties prenantes au processus d'évaluation

Le bon déroulement du processus d'évaluation repose sur la participation coordonnée de l'ensemble des parties prenantes. Chacune intervient à son niveau pour garantir une évaluation juste et transparente. Leur collaboration permet d'assurer la qualité et la crédibilité des résultats obtenus.

2.6.1-Direction exécutive du capital humain

La direction exécutive du capital humain de la holding Sonelgaz procède en sa qualité d'administrateur du système NOVA à l'ouverture de la période de l'évaluation annuelle selon le calendrier de l'exercice considéré, tel que prévu par la réglementation en vigueur. À cet effet elle met à la disposition des évaluateurs de la holding Sonelgaz, et des structures ressources humaines (niveau central) des sociétés le lien et les comptes d'accès dédiés à cette opération.

Par ailleurs, la direction exécutive du capital humain de la holding Sonelgaz a également pour rôle :

- Mettre à la disposition des évaluateurs le manuel d'utilisation du système d'évaluation ;
- Accompagner et assister les dans le processus d'évaluation ;

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

- Veille à la remise à chaque travailleur de la holding s'affiche d'évaluation pour apposer son commentaire ;
- Contrôler la conformité du déroulement de la campagne de l'évaluation annuelle ;

2.6.2-Structure ressource humaine au niveau central des sociétés

En leur qualité d'entité opérationnel, les structures gestionnaires de la ressource humaine au niveau des sociétés filiales ont pour rôle essentiel de :

- Assurer l'interface entre le niveau central et décentralisé de la société ;
- Assurer l'interface entre le niveau décentralisé de la société et l'administrateur du système Nova ;
- Mettre à la disposition des évaluateurs le lien et les comptes d'accès ;
- Apporter l'assistance et l'aide nécessaire aux évaluateurs et structure RH décentralisée dans la mise en œuvre de l'évaluation annuelle ;
- Veiller à la conformité de l'évaluation annuelle ;
- Veiller à la remise à chaque travailleur sa fiche d'évaluation pour apposer son commentaire ;
- Transmettre à la Direction Exécutive du Capital Humain le bilan de la campagne d'évaluation de l'exercice concerné ;

2.6.3-Evaluateurs

Les évaluateurs sont des désignés par responsabilité hiérarchique et les niveaux d'évaluation sont stratifiées et défini pour la société Distribution comme suit :

| Sociétés | Type de niveau | Evaluateur |
|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| SD | Niveau 1 | DG |
| | Niveau 2 | Pôle |
| | Niveau 3 | Région |
| | Niveau 4 | Direction de distribution |

Source : guide Sonelgaz

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Dès que l'évaluation du travailleur est validée par le niveau 1, la fiche d'évaluation annuelle est éditée et remise au travailleur sous couvert de la voie hiérarchique pour :

- Prendre connaissance de son évaluation.
- Viser la fiche d'évaluation et y apporter ses éventuels commentaires.

2.7-Recours

Tout travailleur, qui, après avoir pris connaissance de son évaluation, estime qu'il a été lésé, est en droit de faire un recours s'il satisfait aux conditions suivantes :

- Avoir une note globale de l'évaluation annuelle inférieure à 13,5 et à 14,5 pour les cadres supérieurs séniors.
- Ne pas avoir fait l'objet de sanction durant l'exercice d'évaluation.
- Ne pas avoir participé à un mouvement concerté et non autorisé d'arrêt de travail en violation des dispositions légales et réglementaires.

Les recours sont traités dans les mêmes formes de déroulement de l'évaluation annuelle.

Le recours est introduit, sous couvert de la voie hiérarchique, auprès du niveau supérieur à celui de l'évaluateur. Le recours est obligatoirement traité et une réponse est assurée au travailleur concerné dans les délais impartis.

Si le niveau supérieur à l'évaluateur, estime qu'il y a lieu de réévaluer le travailleur, celle évaluation est conduite et validée par ses soins.

2.8. Evaluation des travailleurs ayant fait l'objet de mouvement

L'évaluation des travailleurs mutés, redéployés ou transférés en cours d'exercice se fera au niveau de la société prenante.

La formation professionnelle et la gestion des compétences sont aujourd'hui des leviers stratégiques pour toute entreprise soucieuse de rester compétitive et d'assurer la performance durable de ses équipes. Dans un secteur aussi exigeant et en constante mutation que celui de l'énergie, il est indispensable pour les salariés de mettre à jour régulièrement leurs connaissances et de développer de nouveaux savoir-faire. Sonelgaz-Boumerdès ne fait pas exception à cette réalité. Consciente de l'importance du capital humain, l'entreprise a mis en place un système structuré et réfléchi de formation, visant à accompagner ses collaborateurs dans leur évolution professionnelle et à répondre aux enjeux stratégiques du groupe Sonelgaz.

2.9-Organisation des formations : un dispositif structuré et diversifié

À Sonelgaz-Boumerdès, le processus de formation repose sur une organisation rigoureuse. Chaque année, un plan de formation est élaboré en collaboration entre le service des ressources humaines et les différentes entités de l'entreprise. Par exemple, en 2023, le plan a identifié comme priorités la maîtrise des nouvelles technologies de comptage intelligent (compteurs AMI), la prévention des risques liés aux travaux sous tension, et l'amélioration des compétences en management d'équipe pour les chefs de service.

✓ Les formations proposées se déclinent en plusieurs formats :

Les formations en présentiel restent indispensables, notamment pour des thématiques techniques. Par exemple, une session sur la maintenance des postes électriques haute tension a réuni une dizaine de techniciens en 2022 pour apprendre à diagnostiquer et résoudre des pannes sur le terrain. Des formations sur la gestion des coupures et interventions d'urgence sont aussi régulièrement organisées, car ces situations exigent une grande réactivité et des gestes précis.

L'e-Learning a pris une place croissante dans l'offre de formation. En 2023, près de 200 employés ont suivi un module en ligne sur la sécurité électrique en milieu industriel, qui comprenait des vidéos explicatives, des quizz interactifs et un forum pour poser des questions aux formateurs.

Les stages pratiques sont essentiels dans un domaine technique. Par exemple, les nouveaux techniciens doivent souvent réaliser un stage d'observation et de pratique sur site, durant lequel ils accompagnent des techniciens expérimentés lors de l'entretien d'une ligne moyenne tension. Enfin, le tutorat est utilisé notamment pour l'intégration des jeunes recrues. Un exemple concret : un nouvel agent affecté au service maintenance a été accompagné pendant trois mois par un technicien senior, qui l'a guidé sur les interventions complexes, comme le remplacement d'un transformateur défectueux.

2.10-Gestion des compétences : une approche structurée et participative

La gestion des compétences à Sonelgaz-Boumerdès ne se limite pas aux formations ponctuelles. C'est un processus continu, qui s'appuie sur plusieurs étapes concrètes.

Tout commence par l'identification des besoins en compétences. Par exemple, suite à l'introduction d'un nouveau système de télégestion des réseaux, plusieurs agents ont exprimé lors des entretiens annuels le besoin de se former à ces outils numériques. De même, les retours d'expérience des équipes d'intervention ont révélé un besoin en formation sur la sécurité lors des travaux sous tension, après quelques incidents mineurs survenus en 2022.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Ces besoins sont ensuite traduits dans le plan de formation annuel, qui établit des priorités. Par exemple, la formation des techniciens à l'installation et à la configuration des nouveaux compteurs intelligents a été inscrite comme une action prioritaire en 2023, car cette technologie était en phase de déploiement sur plusieurs sites.

Après chaque formation, un suivi rigoureux est mis en place. Les participants remplissent un questionnaire d'évaluation ; par exemple, après une formation sur la gestion des situations d'urgence, 85% des agents ont déclaré avoir mieux compris les consignes de sécurité et se sentir plus confiants en cas d'incident. En complément, des évaluations pratiques peuvent être réalisées. Par exemple, après la formation sur les compteurs intelligents, les techniciens ont dû réaliser des exercices de configuration sur un banc de test, sous le regard d'un formateur.

Enfin, Sonelgaz-Boumerdès encourage une culture d'apprentissage continu. Par exemple, certains salariés prennent l'initiative de suivre des MOOC (cours en ligne) sur des sujets comme la gestion de projet ou l'optimisation des consommations d'énergie, en dehors du cadre des formations internes. Ces démarches individuelles sont valorisées dans le parcours professionnel des salariés.

2.11-E-Learning : un levier complémentaire au service des compétences

L'e-Learning à Sonelgaz-Boumerdès est un outil qui a su répondre à plusieurs contraintes pratiques, notamment pour les salariés qui travaillent sur des sites éloignés ou dans des horaires spécifiques. Par exemple, des agents basés dans les zones rurales ont pu accéder à des modules en ligne sur la prévention des risques électriques sans avoir à se déplacer au siège ou à un centre de formation.

❖ Les modules proposés sont variés :

Un module sur le cyber sécurité dans les systèmes industriels a permis de sensibiliser 120 agents aux bonnes pratiques pour éviter les attaques informatiques.

Un autre module, consacré à la communication efficace au sein des équipes, incluait des vidéos interactives et des études de cas, et a été suivi par des chefs d'équipe pour améliorer la collaboration sur le terrain.

Pour les compétences techniques, un e-Learning sur l'utilisation avancée du logiciel Auto CAD pour la conception de plans électriques a permis à une vingtaine de techniciens de se perfectionner sur cet outil numérique, indispensable dans certains projets.

Bien entendu, l'e-Learning n'a pas vocation à remplacer les formations pratiques. Par exemple, on ne peut pas apprendre à remplacer un transformateur ou à réaliser une soudure sur câble haute tension uniquement derrière un écran. Ces compétences nécessitent des formations en

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

atelier ou sur le terrain, encadrées par des experts. L'objectif de Sonelgaz-Boumerdès est donc de combiner ces différentes approches pour offrir un parcours complet et adapté à chaque profil : une formation hybride, alliant théorie et pratique.

Section 3 : Etude de l'effet du e-Learning sur la gestion des compétences au sein de Sonelgaz-Boumerdès

Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par la transformation numérique et l'intensification de la concurrence, les organisations sont de plus en plus confrontées à la nécessité d'adapter rapidement les compétences de leurs ressources humaines.

L'apprentissage tout au long de la vie est devenu un impératif stratégique, et les entreprises doivent désormais mettre en œuvre des dispositifs de formation innovants, à la fois souples, efficaces et adaptés aux nouvelles contraintes professionnelles. Dans ce contexte, le e-Learning, ou apprentissage en ligne, s'est imposé comme un outil incontournable de développement des compétences, offrant des solutions d'apprentissage personnalisées, accessibles à distance, et souvent à moindre coût.

Le recours au e-Learning ne se limite pas à une simple modernisation des méthodes de formation ; il soulève des enjeux plus profonds liés à la gestion des compétences, à la motivation des employés, à l'évaluation des acquis et à l'efficacité globale des dispositifs de formation. Ainsi, il devient essentiel d'évaluer de manière rigoureuse les effets concrets de l'intégration du e-Learning dans les stratégies de gestion des ressources humaines, notamment au sein des grandes entreprises publiques.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, qui vise à analyser l'impact du e-Learning sur la gestion des compétences au sein de Sonelgaz-Boumerdès. En tant qu'acteur clé du secteur énergétique en Algérie, Sonelgaz doit non seulement garantir la continuité et la qualité de ses services, mais aussi s'assurer que ses collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour faire face aux évolutions technologiques et réglementaires. L'objectif de ce travail est donc d'évaluer dans quelle mesure les dispositifs de formation en ligne mis en place contribuent à l'identification, au développement et à la mobilisation des compétences au sein de l'entreprise.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Axe 1 : Données générales :

Les données générales présentées ci-dessous concernent un échantillon de salariés de la Sonelgaz. Elles fournissent un aperçu global de la composition du personnel

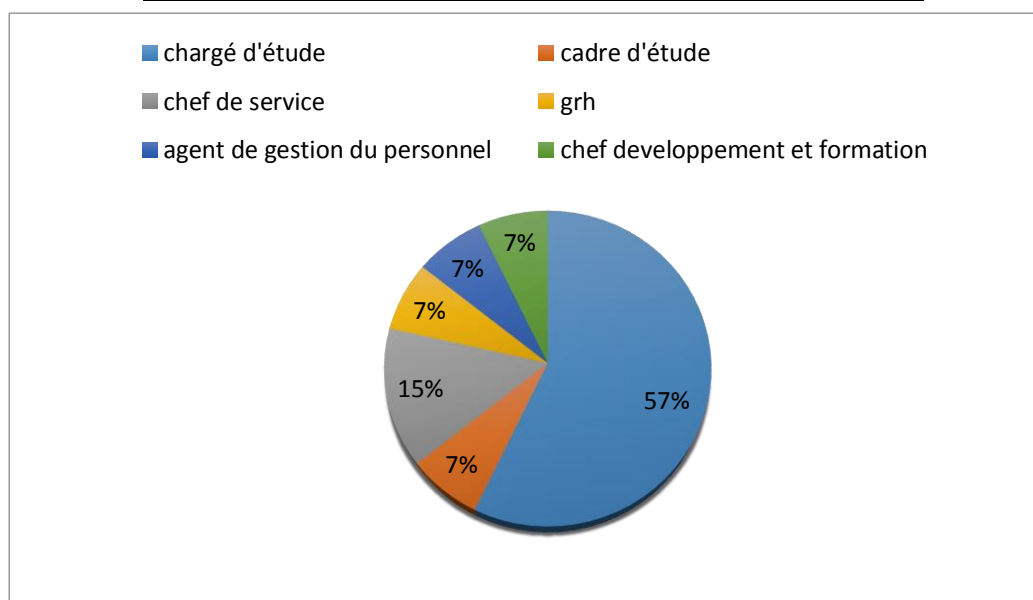
1- Quel est votre poste actuel :

Tableau 9: Répartition des effectifs par poste occupé dans l'entreprise

| | Effectifs | Pourcentage |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| Chargé d'étude | 8 | 57% |
| Cadre d'étude | 1 | 7% |
| Chef de service | 2 | 15% |
| GRH | 1 | 7% |
| Agent gestion du personnel | 1 | 7% |
| Chef développement et formation | 1 | 7% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnelle à travers les résultats de l'enquête

Figure 8 : Répartition des postes occupés dans l'entreprise.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Interprétation : la majorité des répondants 57% occupent le poste de chargé d'étude, suivis des chefs de service 15%. Les autres postes (cadre d'étude, GRH, agent gestion du personnel et

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

chefs développement et formations) sont minoritaires. Cette répartition des effectifs sur le poste de chargé d'étude, ce qui pourrait refléter une spécialisation des missions dans l'entreprise.

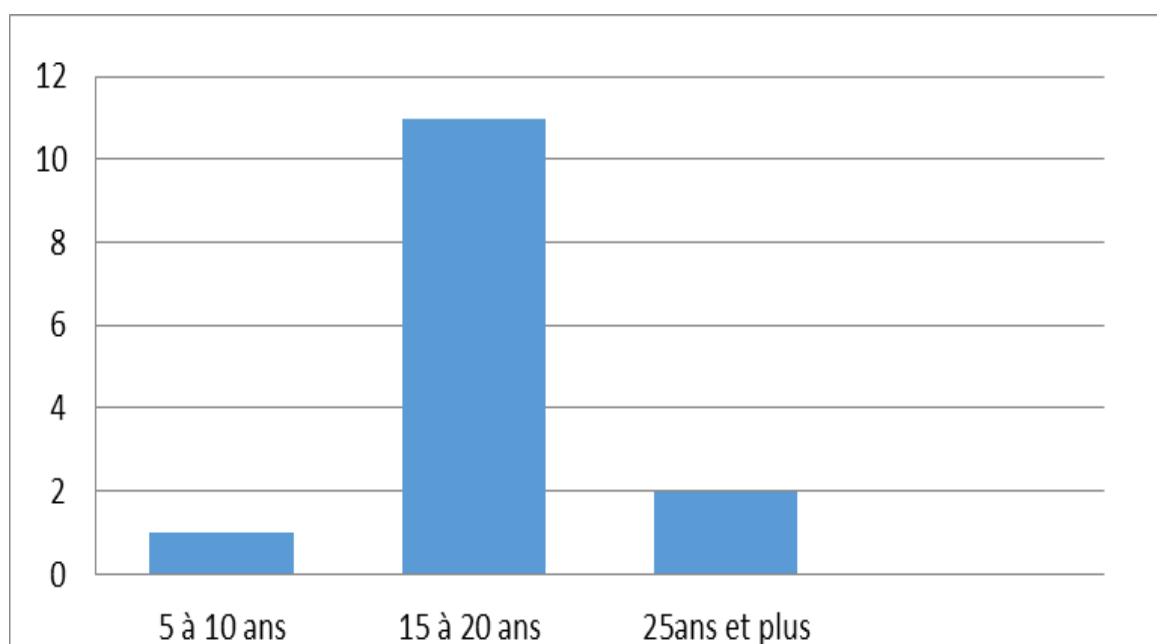
2- Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise :

Tableau 10 : Ancienneté des employés dans l'entreprise

| | Effectifs |
|------------|-----------|
| 5 à 10ans | 1 |
| 15 à 20ans | 11 |
| 25 et plus | 2 |

Source : construction personnelle à travers les résultats de l'enquête

Figure 9 : Ancienneté des employés dans l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : la majorité des employés 11 ont entre 15 et 20 ans d'ancienneté, ce qui montre une stabilité professionnelle importante. 2 employés ont plus de 25 ans d'expérience, ce qui témoigne d'une certaine fidélité à l'entreprise. 1 employé est relativement récent avec une ancienneté de 5 à 10 ans.

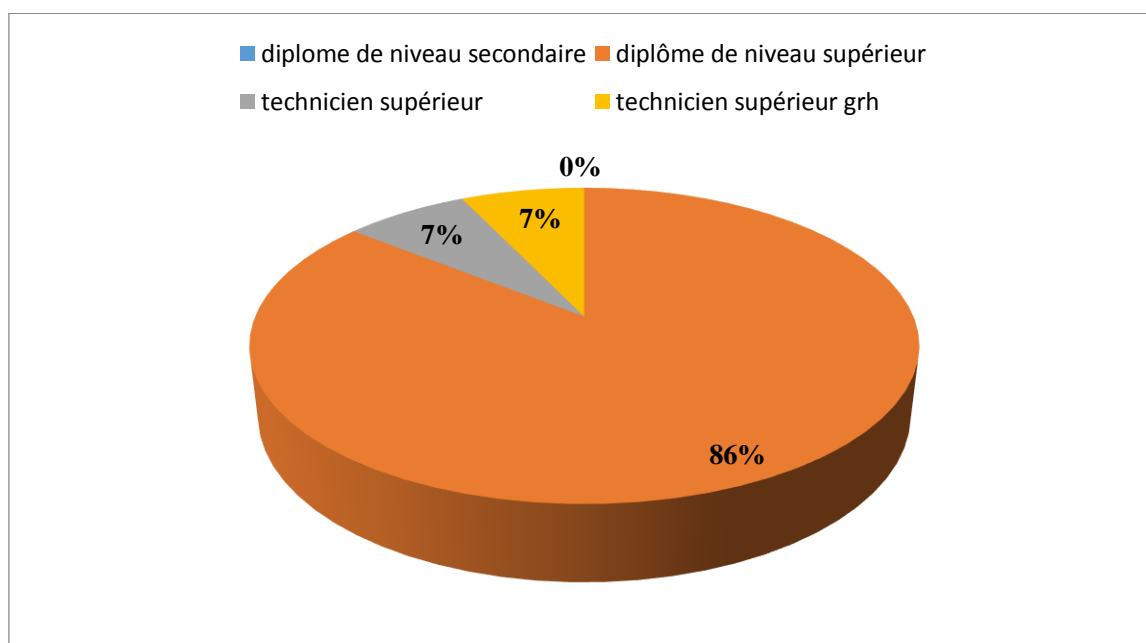
3- Quel est votre niveau d'étude :

Tableau 11: Niveau d'études des employés

| | Effectifs | Pourcentages |
|------------------------------|-----------|--------------|
| Diplôme de niveau supérieur | 12 | 86% |
| Diplôme de niveau secondaire | 0 | 0% |
| Technicien supérieur | 1 | 7% |
| Technicien supérieur GRH | 1 | 7% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnelle à travers les résultats de l'enquête

Figure 10: Niveau d'études des employés.



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : La majorité des répondants 86% ont un diplôme de niveau supérieur, ce qui témoigne d'un haut niveau de qualification dans l'entreprise. Les techniciens supérieur et technicien en GRH représentent une minorité 7% chacun et aucun n'a un diplôme de niveau secondaire.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Axe 2 : la formation classique :

Dans cet axe, nous avons interrogé l'échantillon de salariés afin de recueillir leur avis sur la formation classique dispensée au sein de Sonelgaz.

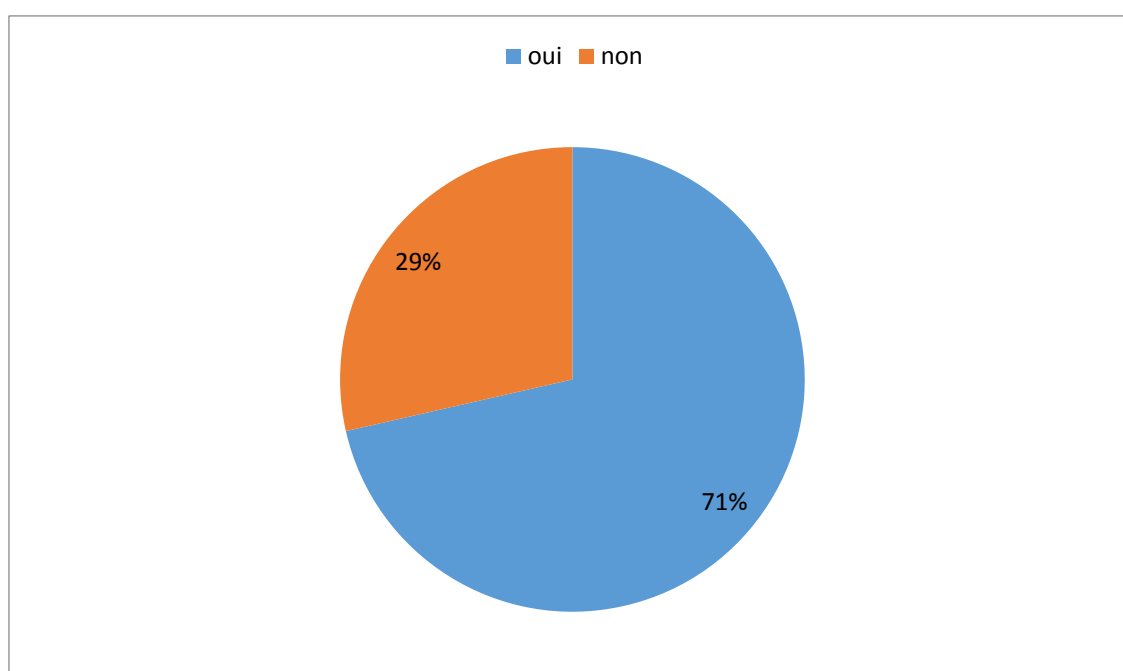
1. Avez-vous déjà reçu une formation classique chez Sonelgaz :

Tableau 12 : Participation des employés à des formations classiques

| | Effectifs | Pourcentages |
|-----|-----------|--------------|
| Oui | 10 | 71% |
| Non | 4 | 29% |

Source : construction personnelle à travers les résultats de l'enquête

Figure 11 : Participation des employés a des formations classiques



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : la majorité des répondants 71% déclarent avoir déjà suivi une formation classique chez SONELGAZ, ce qui démontre un investissement important de l'entreprise dans la formation continue. Cependant 29% n'ont jamais eu accès à ce type de formation, ce qui laisse entrevoir des marges d'amélioration pour une couverture plus complète.

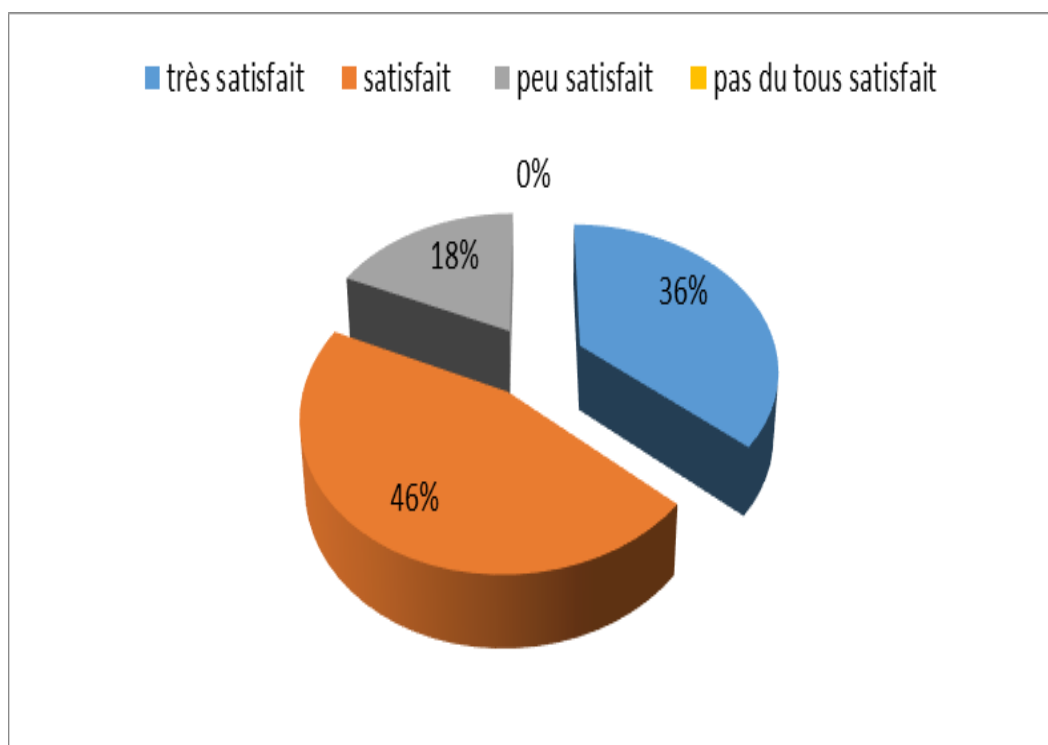
1- Etiez-vous satisfait de cette formation :

Tableau 13 : satisfaction des employés vis-à-vis des formations classiques.

| | Effectifs | Pourcentages |
|-----------------------|-----------|--------------|
| Très satisfait | 4 | 36% |
| Satisfait | 5 | 46% |
| Peu satisfait | 2 | 18% |
| Pas du tout satisfait | 0 | 0% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête

Figure 12 : satisfaction des employés vis-à-vis des formations classiques



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : La majorité des répondants 46% se disent satisfait des formations classiques reçues, tandis que 36% se disent très satisfaits. Toutefois, une minorité 18% est peu satisfaite. L'absence totale de réponse pas du tout satisfait est un point positif pour la qualité perçue de ces formations.

2- Avez-vous des difficultés à suivre une formation classique :

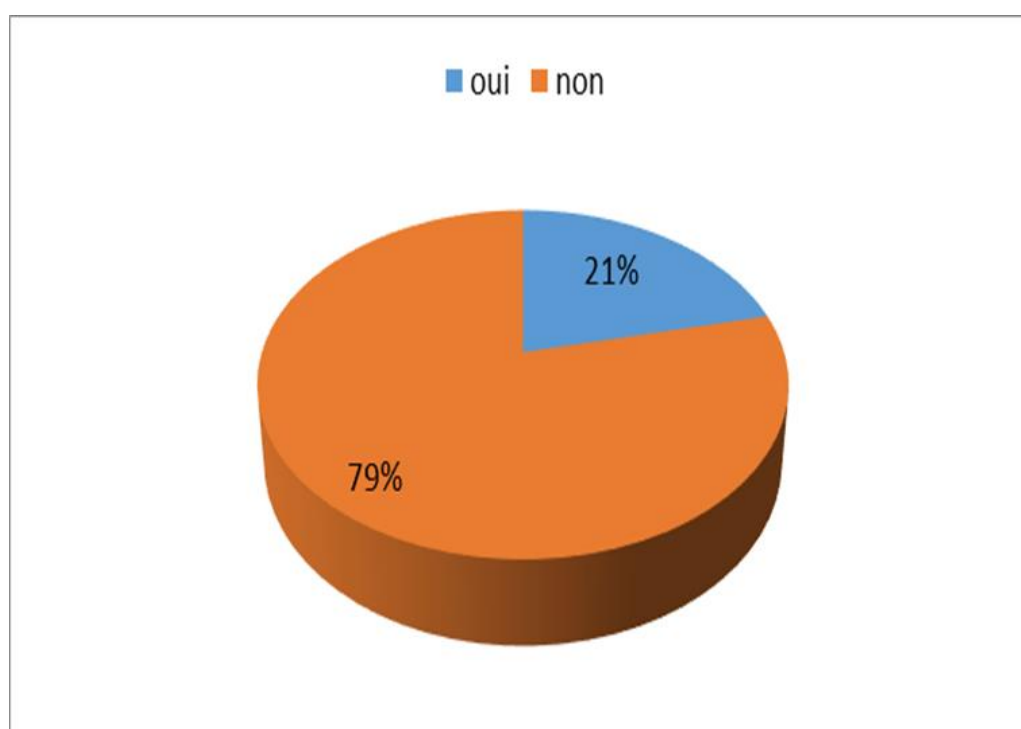
Tableau 14 : difficultés rencontrées lors des formations classiques

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

| | Effectifs | Pourcentages |
|-------|-----------|--------------|
| Oui | 3 | 79% |
| Non | 11 | 21% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête

Figure 13 : Difficultés rencontrées lors des formations classiques



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : la majorité de répondants 79% déclarent avoir des difficultés à suivre une formation classique, ce qui souligne des contraintes à lever pour rendre ces formations plus accessibles. Seule 21% n'ont pas des difficultés.

Axe 3 : La formation à distance ou le e-Learning :

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Dans cet axe, nous avons interrogé l'échantillon de salariés afin de recueillir, leur avis sur la formation à distance, également appelée e-Learning, mise en place au sein de Sonelgaz.

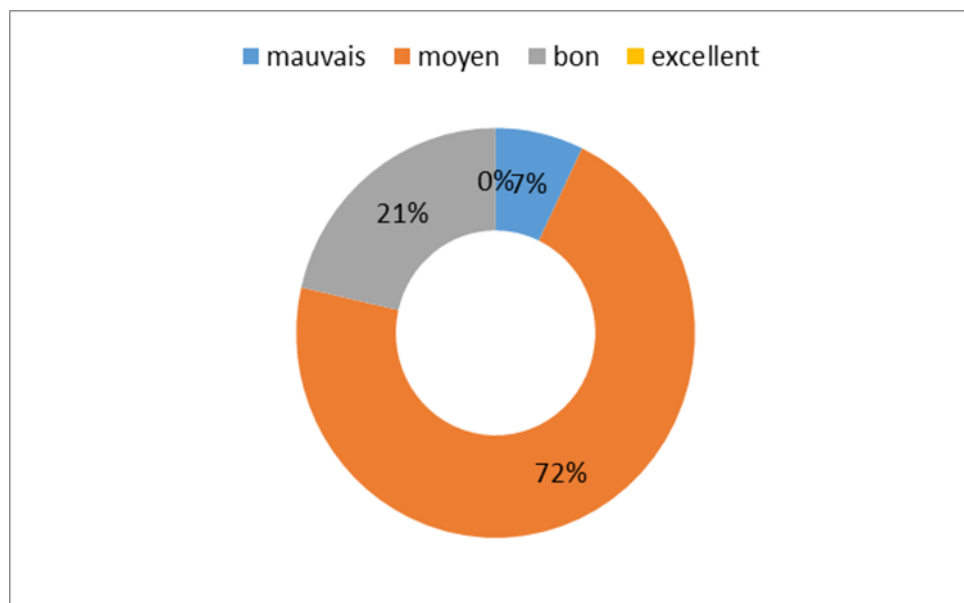
1- Quel est le niveau de maturité digitale dans votre entreprise :

Tableau 15 : niveau de maturité digitale perçue dans l'entreprise

| | Effectifs | Pourcentages |
|-----------|-----------|--------------|
| Bon | 3 | 21% |
| Moyen | 10 | 72% |
| Mauvais | 1 | 7% |
| excellent | 0 | 0% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête

Figure 14 : Niveau de maturité digitale perçue dans l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : la plupart des répondants 72% estiment que le niveau de maturité digitale de l'entreprise est moyen, montrant une entreprise engagée mais encore perfectible. 21% jugent ce niveau bon, 7% le trouvent mauvais et aucun ne le considère comme excellent.

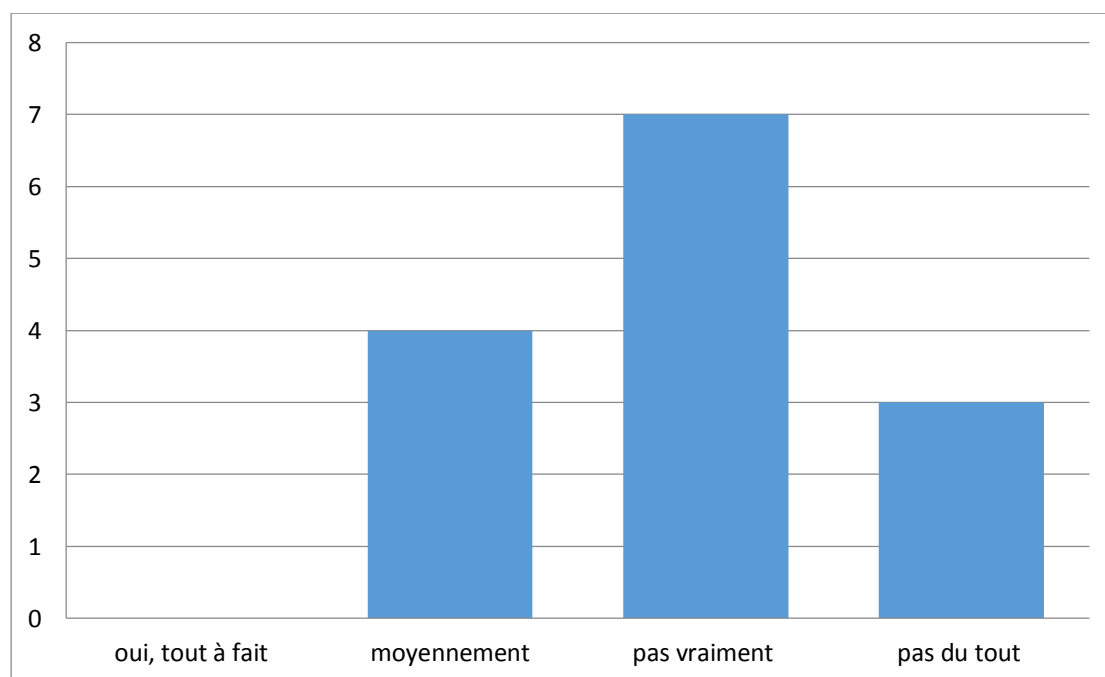
2- Selon vous, la digitalisation menace-t-elle les bonnes conditions de travail :

Tableau 16: perception des effets de la digitalisation sur les conditions de travail

| | Effectifs |
|------------------|-----------|
| Oui, tout à fait | 0 |
| Moyennement | 7 |
| Pas vraiment | 4 |
| Pas du tout | 3 |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête

Figure 15 : perception des effets de la digitalisation sur les conditions de travail



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : La majorité (7 personnes) répondants pas vraiment, (4 personnes) répondant moyennement, 3 répondent oui, tout à fait et pas du tout. Cela indique qu'il n'y a pas de consensus clair, mais que la plupart des employés ne perçoivent pas la digitalisation comme une menace majeure.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

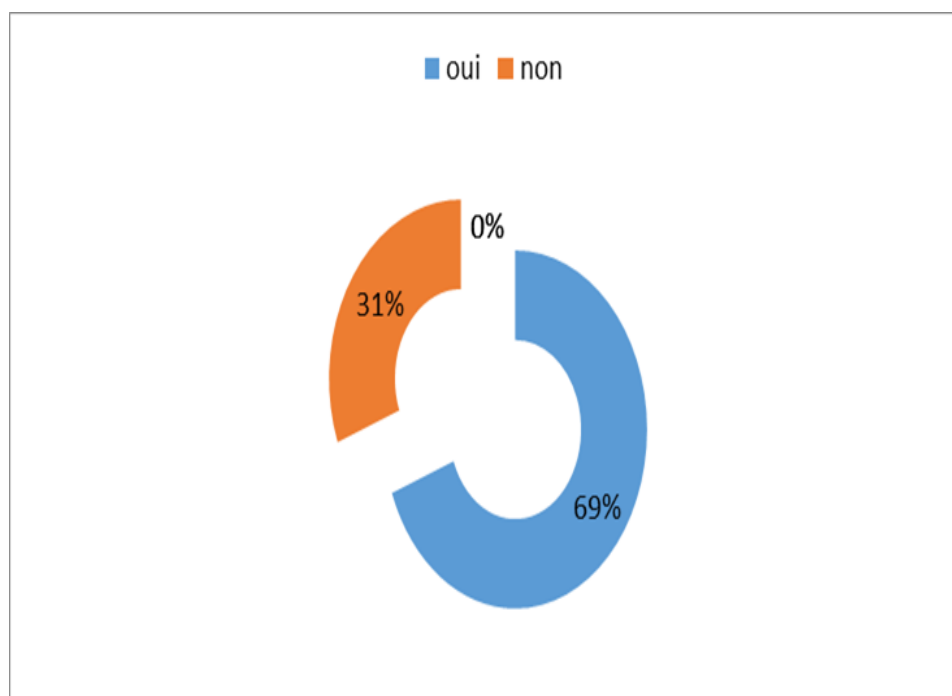
3- A-t-il nécessairement fallu adopter une démarche e-Learning dans votre entreprise :

Tableau 17 : nécessité d'adopter une démarche e-Learning

| | Effectifs | Pourcentages |
|-----|-----------|--------------|
| Oui | 9 | 31% |
| Non | 4 | 69% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête

Figure 16 : Nécessite d'adopter une démarche e-Learning.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Interprétation : La majorité des participants (69%) pensent que l'adoption d'une démarche e-Learning était nécessaire, tandis que 31% estiment le contraire. Cela montre une tendance à considérer la formation en ligne comme une solution adaptée aux besoins actuels.

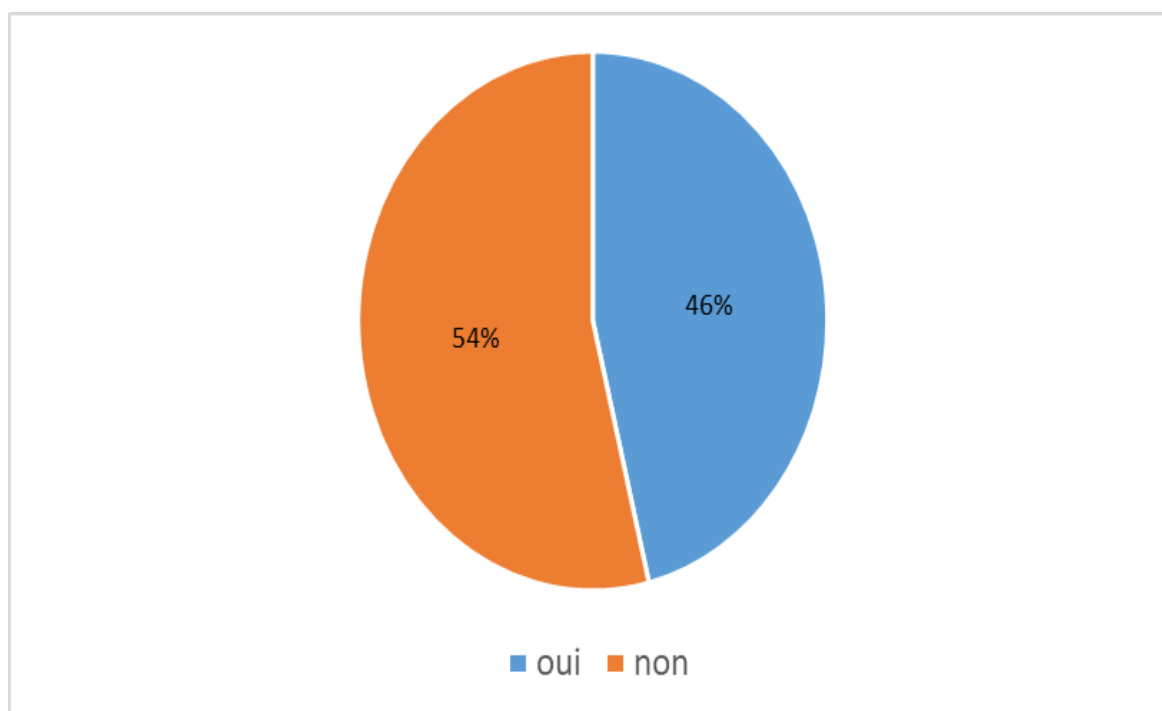
4- Avez-vous reçu une formation à distance « e-Learning » :

Tableau 18: participation à une formation e-Learning

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 6 | 46% |
| Non | 7 | 54% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 17 : participation à une formation e-Learning



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : Une majorité 54% des employés ont reçu une formation à distance, tandis que 46% ne l'ont pas fait. Cela souligne que l'e-Learning commence à se mettre en place, mais n'est pas encore généralisé à l'ensemble des salariés.

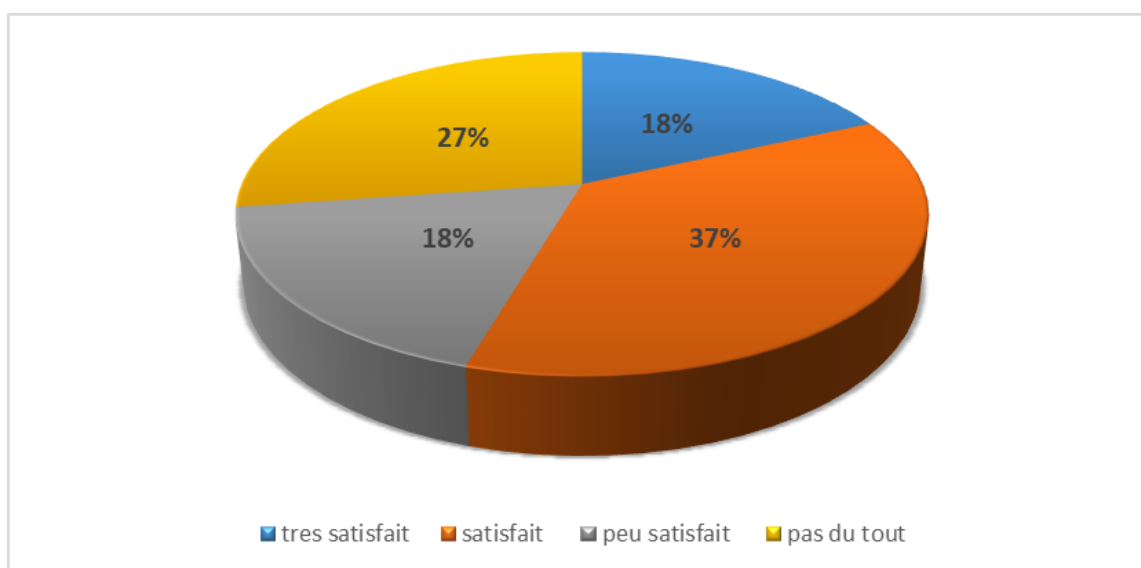
5- Etiez-vous satisfaits de cette formation :

Tableau 19 : satisfaction vis-à-vis des formations e-Learning

| | Effectifs | Pourcentages |
|----------------|-----------|--------------|
| Très satisfait | 2 | 18% |
| Satisfait | 4 | 37% |
| Peu satisfait | 2 | 18% |
| Pas du tout | 3 | 27% |
| Total | 10 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 18 : satisfaction vis-à-vis des formations e-Learning



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : 37% des participants sont satisfait de leur expérience en e-Learning, tandis que 27% sont pas du tout satisfait et 18% peu satisfait. Ces chiffres montrent des résultats plus mitigés que pour la formation classique, ce qui suggère des ajustements nécessaires pour améliorer la qualité perçue.

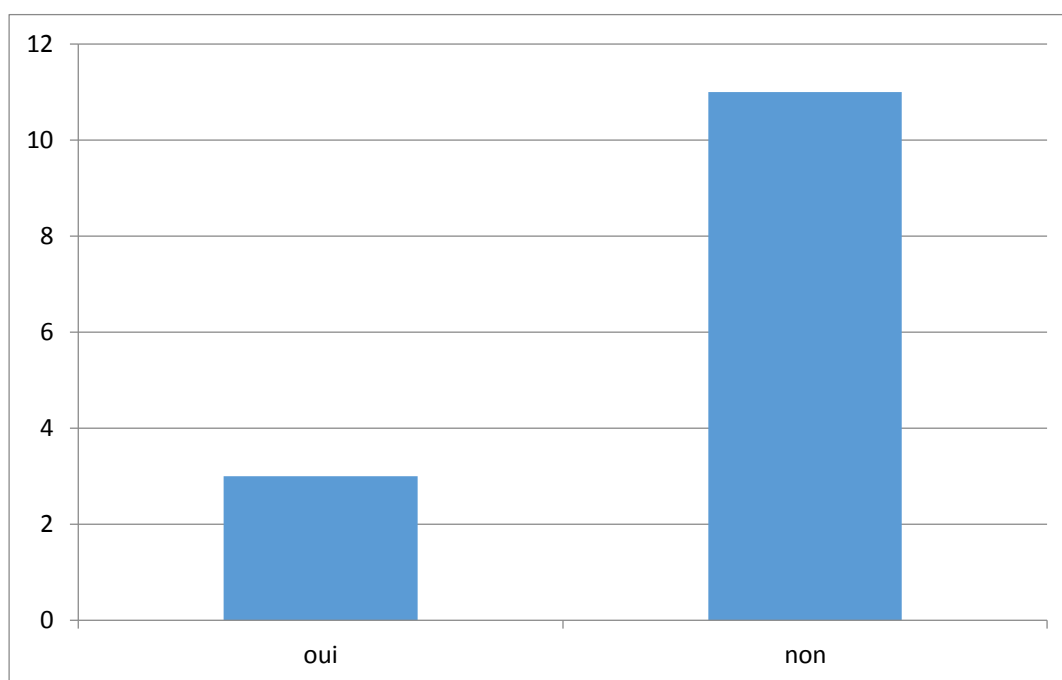
6- Avez-vous des difficultés à suivre une formation en e-Learning :

Tableau 20 : difficultés rencontrées lors des formations e-Learning

| | Effectifs |
|-------|-----------|
| Oui | 3 |
| Non | 11 |
| Total | 14 |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 19: difficultés rencontrées lors des formations e-Learning



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : La grande majorité des répondants 11 personnes déclarent ne pas rencontrer de difficultés à suivre une formation en e-Learning, toutefois les 3 personnes ayant signalé des difficultés peuvent indiquer la nécessité d'un accompagnement ou d'une meilleure adaptation des supports numériques.

Axe 4 : l'impact de la formation classique sur la gestion des compétences :

Dans le cadre de cette étude, l'échantillon de salariés a été sollicité afin d'analyser de manière objective l'effet des formations classiques sur la gestion des compétences.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

1- La formation classique vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences :

Tableau 21 : acquisition de nouvelles compétences grâce à la formation classique

| | Effectifs | Pourcentages |
|-------|-----------|--------------|
| Oui | 13 | 93% |
| Non | 1 | 7% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 20 : Acquisition de nouvelle compétence grâce à la formation classique



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : 93% des employés considèrent que la formation classique leur a permis d'acquérir de nouvelle compétence. Cela témoigne d'une perception très positive de l'impact de cette formation sur le développement professionnel.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

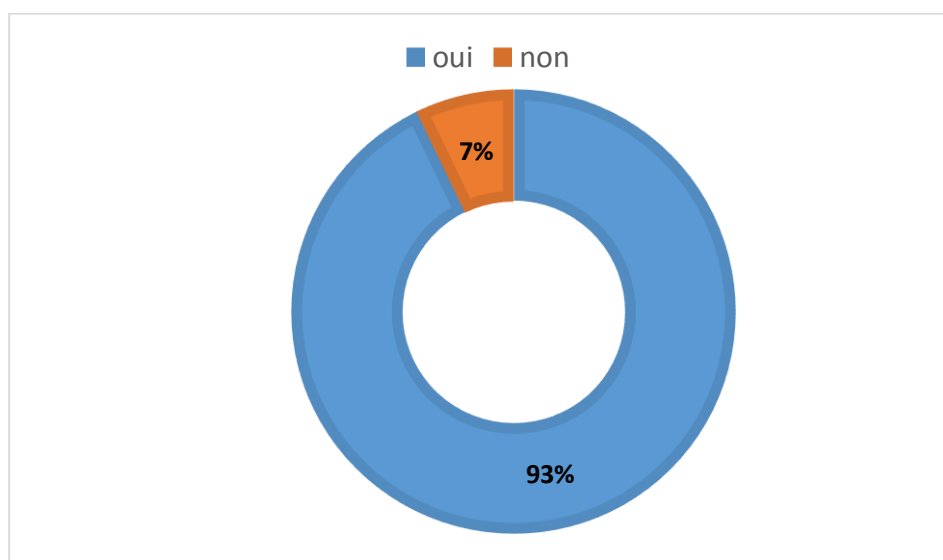
2- La formation classique vous a-t-elle permis d'améliorer vos compétences existantes :

Tableau 22: amélioration des compétences par la formation classique

| | Effectifs | Pourcentages |
|-------|-----------|--------------|
| Oui | 13 | 93% |
| Non | 1 | 7% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 21 : amélioration des compétences par la formation classique.



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : La grande majorité 93% des participants estiment que la formation classique leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences. Cependant, la présence de 7% de réponse négative suggère que certaines personnes n'ont pas trouvé la formation utile à cet égard.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

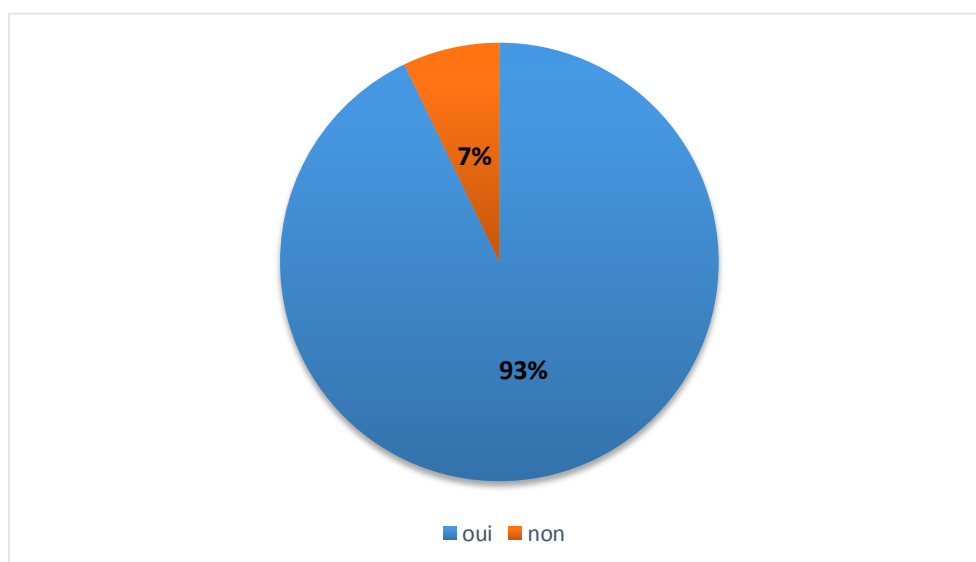
3- Avez-vous acquis les compétences requises par votre entreprise grâce à la formation classique :

Tableau 23 : acquisition des compétences requise par l'entreprise grâce à la formation classique

| | Effectifs | Pourcentages |
|-------|-----------|--------------|
| Oui | 13 | 93% |
| Non | 1 | 7% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 22 : acquisition des compétences requise par l'entreprise grâce à la formation classique



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : Le graphique montre que 93% des employés ont acquis les compétences requises par leur entreprise grâce à la formation classique, contre seulement 7% qui ne les ont pas acquises.

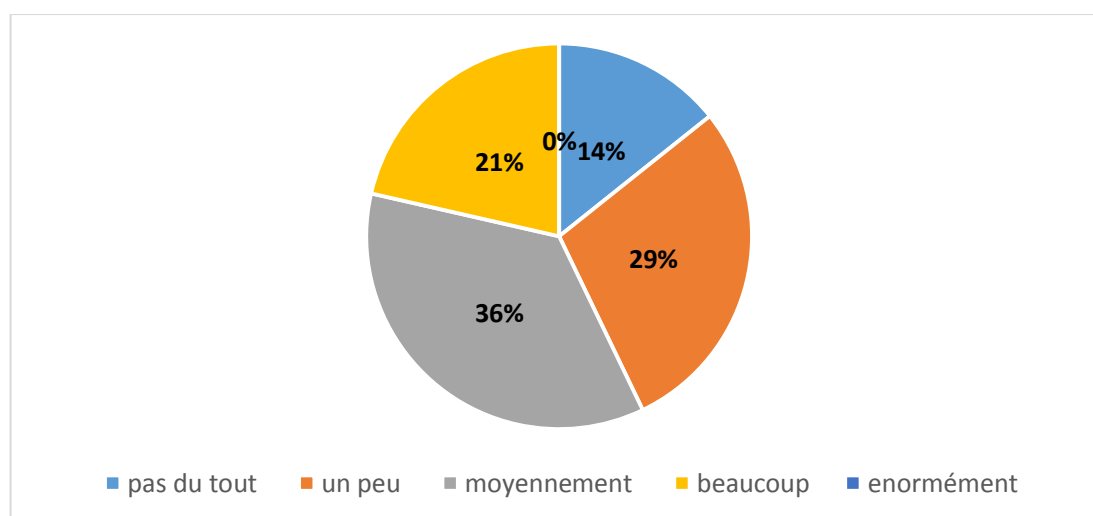
4- Avez-vous vous progressé dans votre carrière grâce à la formation classique :

Tableau 24 : progression de carrière grâce à la formation classique.

| | Effectifs | Pourcentages |
|-------------|-----------|--------------|
| Pas du tout | 2 | 14% |
| Un peu | 4 | 29% |
| Moyennement | 5 | 36% |
| Beaucoup | 3 | 21% |
| Enormément | 0 | 0% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 23 : progression de carrière grâce à la formation classique.



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : les résultats montrent que la formation classique a un impact variable sur la progression de carrière des répondants. 36% des salariés estiment qu'elle leur a permis progresser moyennement, 29% un peu et 21% beaucoup. Cependant 14% déclarent ne pas avoir progressé du tout, et aucun salarié ne considère avoir progressé énormément. Ces chiffres soulignent que même si la formation classique est perçue comme bénéfique pour la majorité, son impact est souvent ressenti comme limité ou modéré, avec peu d'effet spectaculaire sur l'évolution professionnelle.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

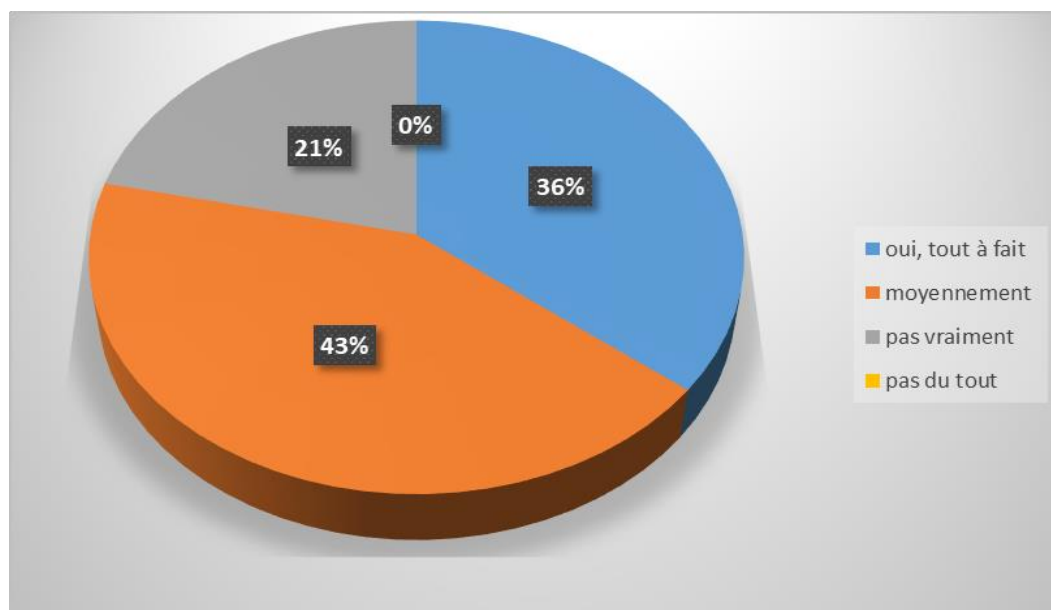
5- Pensez-vous que la formation classique est un moyen efficace de développement des compétences :

Tableau 25 : perception de l'efficacité de la formation classique pour le développement des compétences

| | Effectifs | Pourcentages |
|------------------|-----------|--------------|
| Oui, tout à fait | 5 | 36% |
| Moyennement | 6 | 43% |
| Pas vraiment | 3 | 21% |
| Pas du tout | 0 | 0% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 24: perception de l'efficacité de la formation classique pour le développement des compétences



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : les résultats montrent que 36% des salariés considèrent que la formation classique est un moyen « tout à fait » efficace pour développer leurs compétences. 43% la jugent « moyennement » efficace, ce qui représente la majorité relative, 21% estiment qu'elle n'est « pas vraiment », aucun 0% estiment « pas du tout ». Ces chiffres traduisent une appréciation globalement positive de la formation classique, bien qu'elle ne soit pas unanimement perçue comme le moyen le plus optimal.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Axe 5 : L'impact du e-Learning sur la gestion des compétences :

Dans cet axe, l'échantillon de salariés a été interrogé afin d'évaluer l'impact du e-Learning sur la gestion des compétences au sein de Sonelgaz.

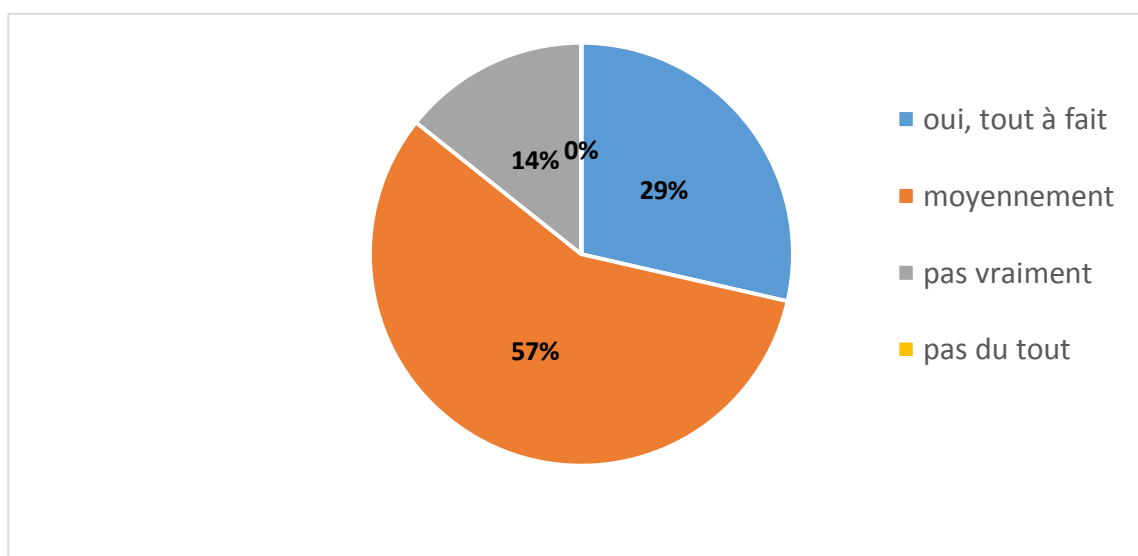
1- Est-ce que la digitalisation facilite-t-elle la gestion des compétences dans votre entreprise :

Tableau 26 : La digitalisation facilite-t-elle la gestion des compétences

| | Effectifs | Pourcentages |
|------------------|-----------|--------------|
| Oui, tout à fait | 4 | 29% |
| Moyennement | 8 | 57% |
| Pas vraiment | 2 | 14% |
| Pas du tout | 0 | 0% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 25: La digitalisation facilite-t-elle la gestion des compétences



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : Selon le graphique, les employés ont des avis mitigés sur l'efficacité de la formation classique pour développer leur compétence. Bien qu'une majorité relative 57% la juge moyennement, 29% juge oui, tout à fait, 14% juge pas vraiment et la minorité 0% juge pas du tout.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

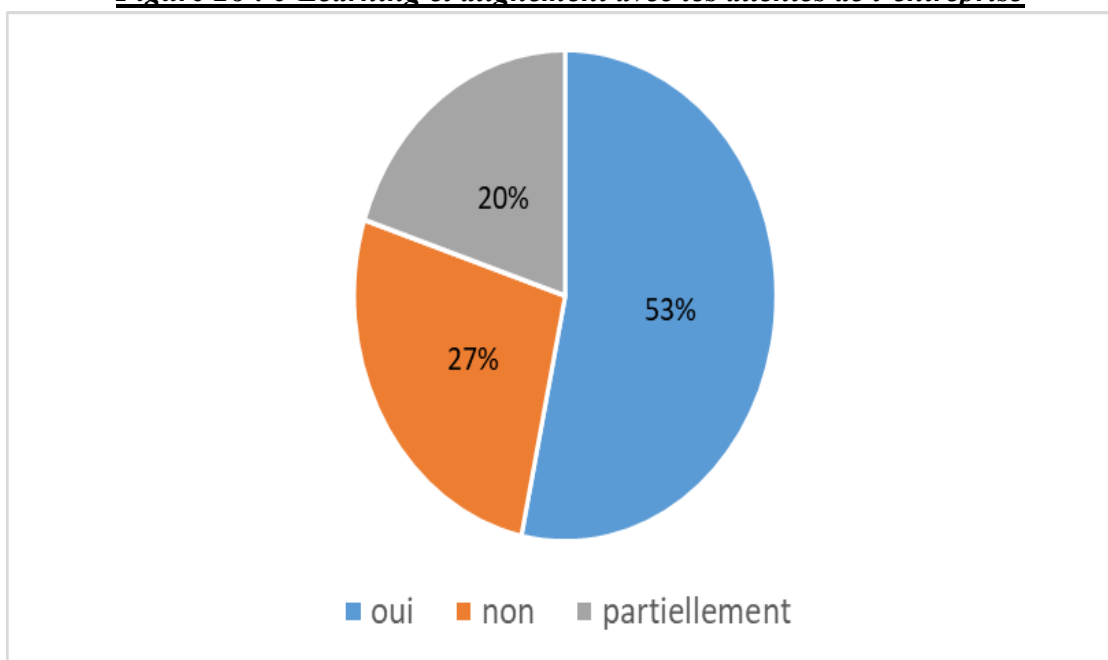
2- Le e-Learning vous-a-t-il aidé à mieux identifier les compétences que vous devez développer :

Tableau 27 : e-Learning et alignement avec les attentes de l'entreprise

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------|-----------|--------------|
| Oui | 8 | 53% |
| Non | 4 | 27% |
| Partiellement | 2 | 20% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 26 : e-Learning et alignement avec les attentes de l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : D'après le graphique, une majorité relative 53% considère que le e-Learning les a aidés à mieux identifier leurs besoins de développement de compétences, tandis qu'un 27% estime que cela ne les a pas aidés, seul une petite proposition 20% pense que l'effet a été partiel.

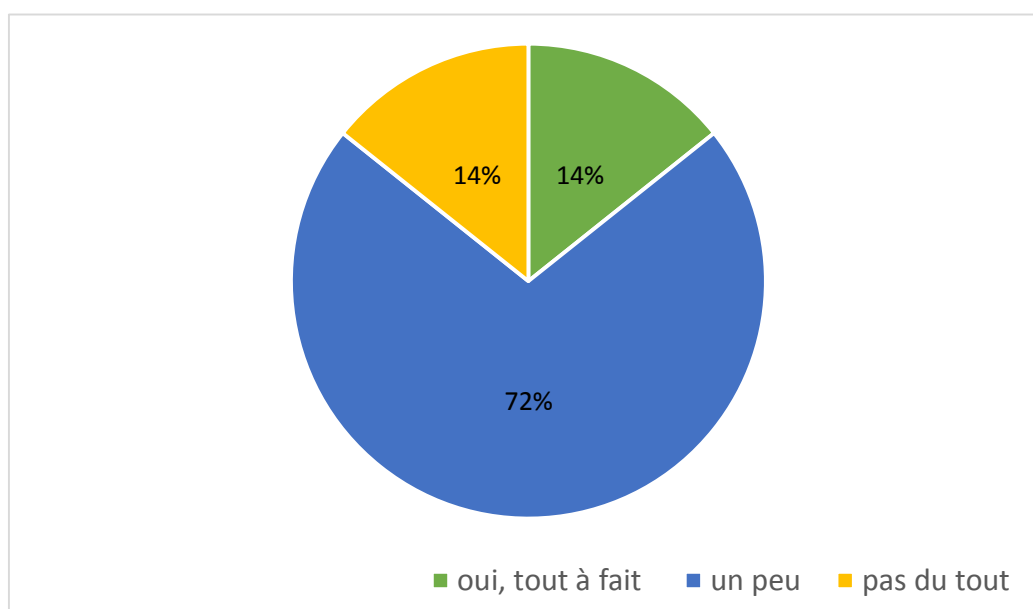
3- Les formations en e-Learning vous-ont-elles aidé à aligner vos compétences avec les attentes de votre entreprise :

Tableau 28: actualisation des compétences grâce au e-Learning

| | Effectifs | Pourcentages |
|------------------|-----------|--------------|
| Oui, tout à fait | 2 | 14% |
| Un peu | 10 | 72% |
| Pas du tout | 2 | 14% |
| Total | 14 | 100% |

Source : Construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 27: actualisation des compétences grâce au e-Learning



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : D'après le graphique, les formations en e-Learning semblent bien aider les employés à aligner leur compétence, donc une majorité 75% considère que le e-Learning les a bien aidés à développer les compétences attendues par leur entreprise, 14% estime que cela ne les a pas vraiment aidés et 14% ont estimé pas du tout.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

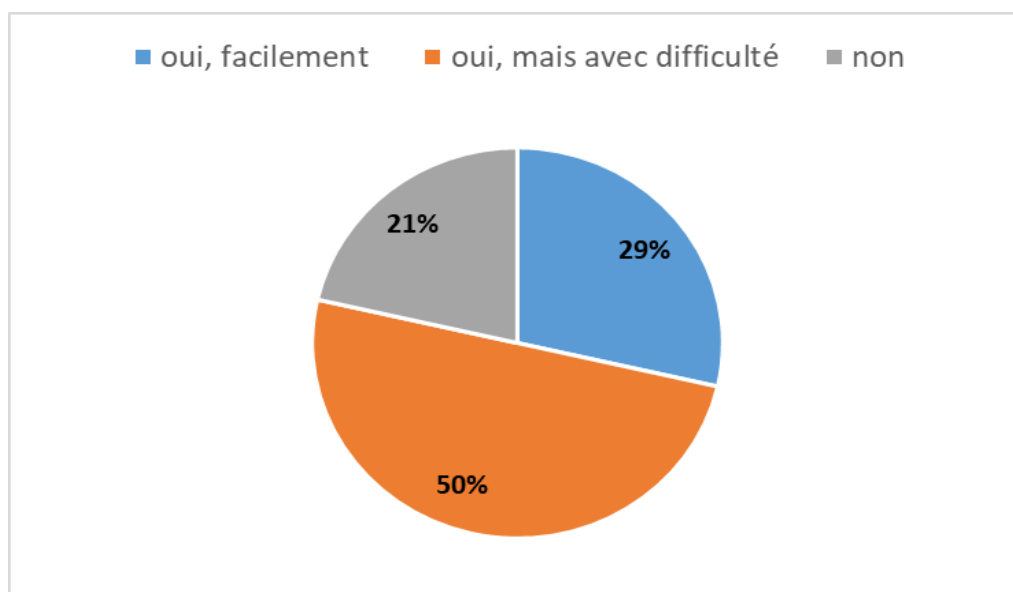
4- Avez-vous pu actualiser vos compétences sans interrompre votre activité professionnelle grâce au e-Learning :

Tableau 29 : impact globale du e-Learning sur la gestion des compétences

| | Effectif | Pourcentages |
|---------------------------|----------|--------------|
| Oui, facilement | 4 | 50% |
| Oui, mais avec difficulté | 7 | 29% |
| Non | 3 | 21% |
| Total | 13 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 28 : impact globale du e-Learning sur la gestion des compétences



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : Le graphe montre que la plupart des gens 50% ont réussi à améliorer leurs compétences grâce au e-Learning, mais ils ont eu du mal le faire, 29% ont pu le faire facilement, seulement 21% n'ont pas réussi à utiliser le e-Learning pour développer leurs compétences sans arrêter leur travail.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

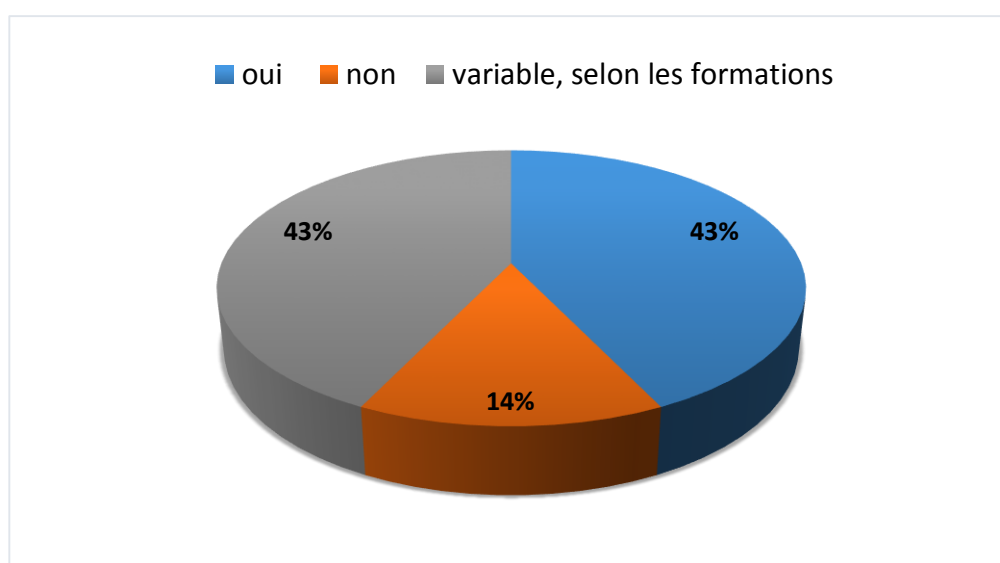
5- Globalement, diriez-vous que le e-Learning a un impact positif sur la gestion de vos compétences :

Tableau 30 : le e-Learning a-t-il un impact positif sur la gestion des compétences

| | Effectifs | Pourcentages |
|--------------------------------|-----------|--------------|
| Oui | 6 | 43% |
| Non | 2 | 14% |
| Variable, selon les formations | 6 | 43% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 29 : e-Learning a-t-il un impact positif sur la gestion des compétences



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : selon le graphe la majorité des répondants 43% estiment que le e-Learning a un impact positif, tandis que 14% ne le perçoivent pas, par ailleurs, 43% jugent que cet impact est variable dépendant des formations suivies. Ces résultats traduisent une appréciation mitigée, soulignant que l'efficacité du e-Learning peut varier en fonction de la qualité ou de l'adaptation des contenus proposés.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Axe 6 : Comparaison entre la formation classique et l'e-Learning en termes de gestion de compétence :

Dans cet axe, l'échantillon de salariés a été consulté afin de comparer, de manière objective, l'efficacité de la formation classique et du e-Learning en matière de gestion des compétences.

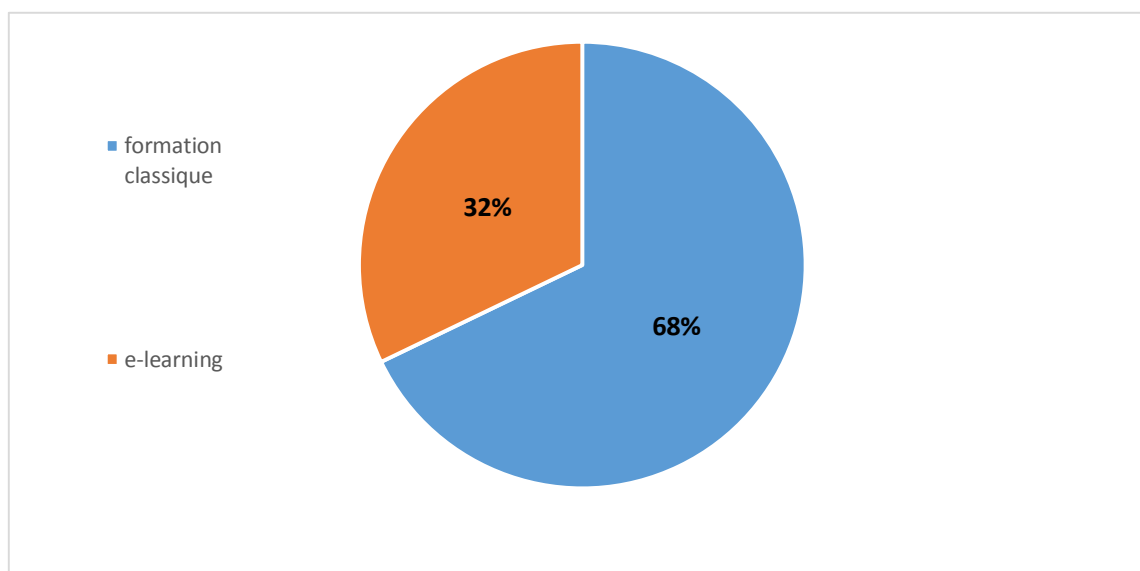
1- Quel type de formation vous a permis d'acquérir le plus de compétences concrètes et applicable :

Tableau 31 : Le format le plus efficace pour acquérir des compétences concrètes et applicables

| | Effectifs | pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 9.5 | 68% |
| E-Learning | 4.5 | 32% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 30: Le format le plus efficace pour acquérir des compétences concrètes et applicables



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : la plupart des répondants 68% estiment que la formation classique leur a permis d'acquérir davantage de compétence concrète et applicables, tandis que 32% privilégient le e-Learning. Cela montre une préférence nette pour le format classique, perçu comme plus concret et directement utile pour le poste.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

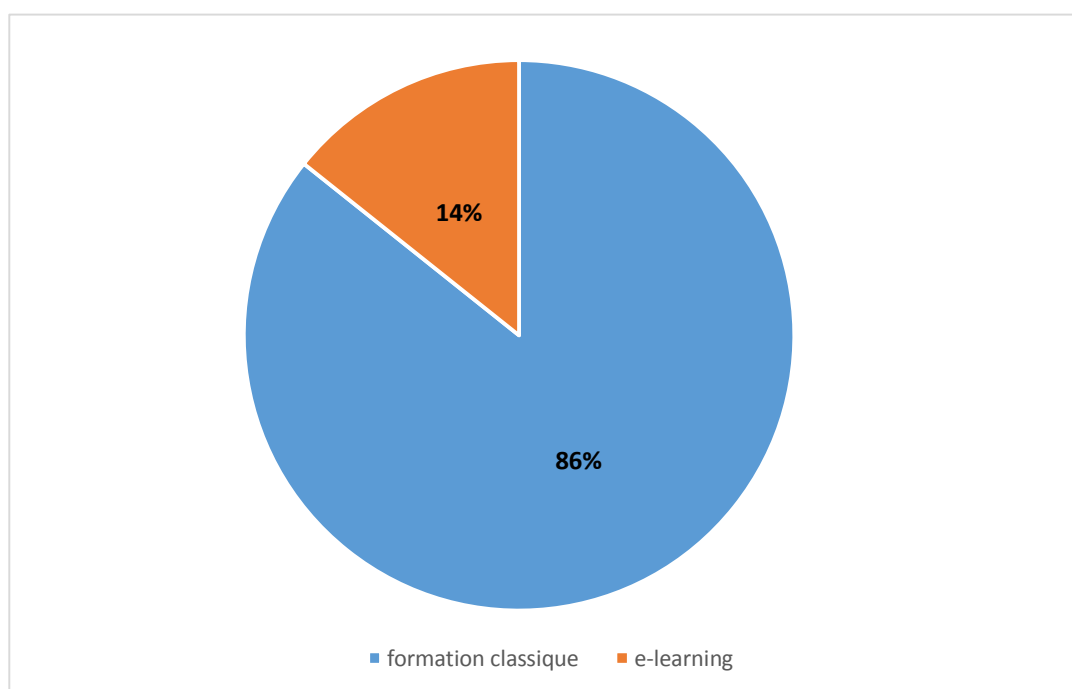
2- Dans quel type de formation vous sentez-vous les plus motivé(e) à progresser :

Tableau 32: le format qui motive le plus à progresser.

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 12 | 86% |
| E-Learning | 2 | 14% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 31 : le format qui motive le plus à progresser



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : la plupart des répondants 86% déclarent se sentir plus motivés à progresser dans le cadre d'une formation classique, contre seulement 14% en e-Learning. Cela illustre clairement que l'aspect humain, l'échange et l'accompagnement en présentiel sont des facteurs clés de motivation pour les salariés.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

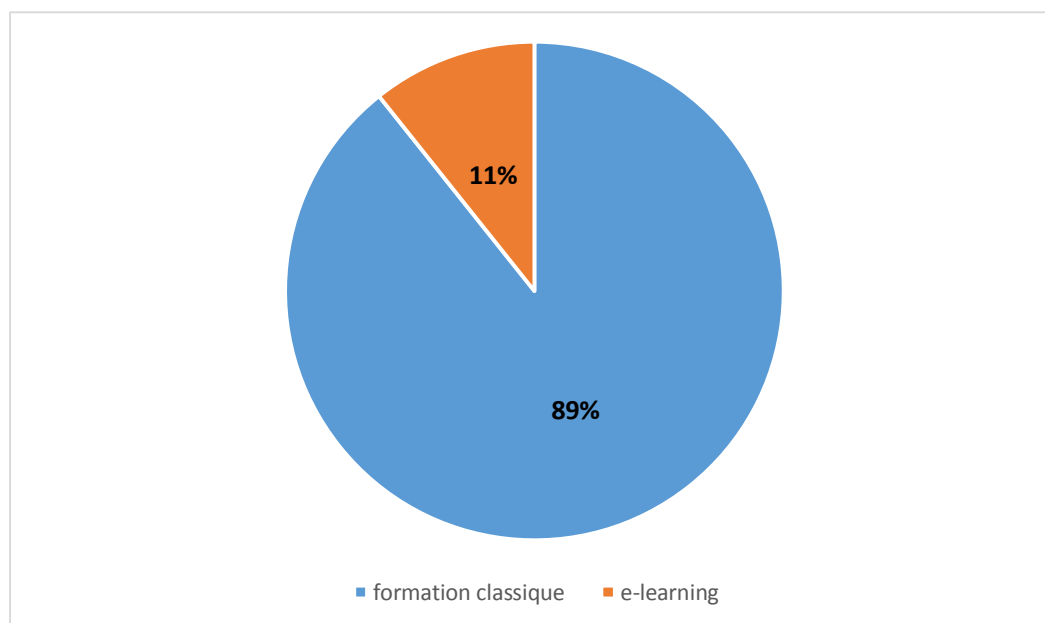
3- Quel format vous a offert le meilleur suivi de vos progrès et de votre évolution de compétences :

Tableau 33: le format qui offre le meilleur suivi des progrès et de l'évolution des compétences

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 12.5 | 89% |
| E-Learning | 1.5 | 11% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 32 : le format qui offre le meilleur suivi des progrès et de l'évolution des compétences



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : la grande majorité des répondants 89%, estiment que la formation classique leur a offert le meilleur suivi de leur progrès et de l'évolution de leur compétence. En revanche seulement 11% privilégient le suivi offert par le e-Learning. Ces résultats soulignent une préférence marquée pour la formation classique en termes d'accompagnement et de suivi personnalisé dans le développement des compétences.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

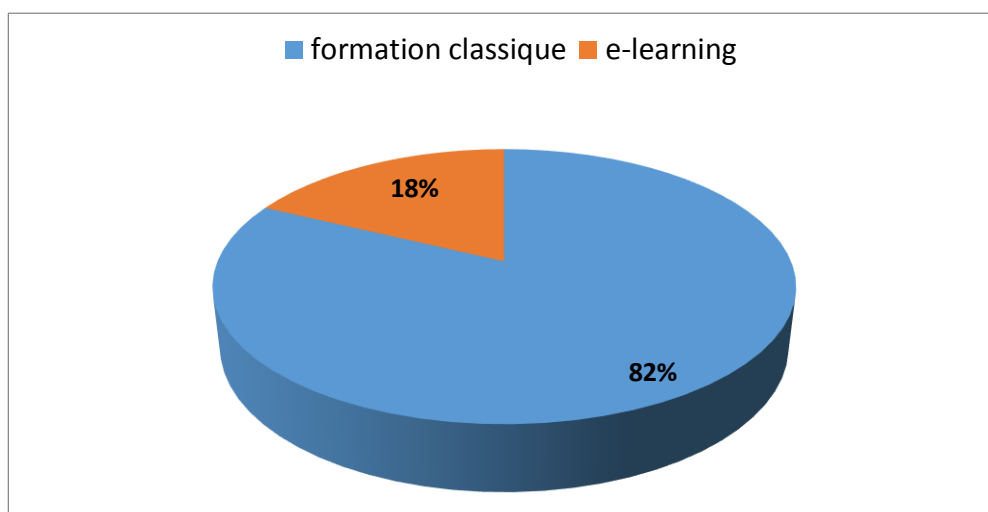
4- Lequel de ces formats vous a permis d'apprendre à votre rythme tout en consolidant vos compétences :

Tableau 34 : Le format qui permet d'apprendre à son rythme tout en consolidant ses compétences.

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 11.5 | 82% |
| E-Learning | 2.5 | 18% |
| Total | 14 | 100% |

Source : Construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 33: Le format qui permet d'apprendre à son rythme tout en consolidant ses compétences



Source : Source : élaboré par nous-mêmes.

Interprétation : le graphe suivant indique que 82% des répondants estiment que la formation classique leur a permis d'apprendre à leur rythme tout en consolidant leurs compétences. En revanche 18% préfèrent le format e-Learning à cet égard. Ces résultats montrent que, malgré la flexibilité souvent associée au e-Learning, la formation classique reste majoritairement perçue comme la méthode la plus efficace pour un apprentissage adapté et un renforcement des compétences.

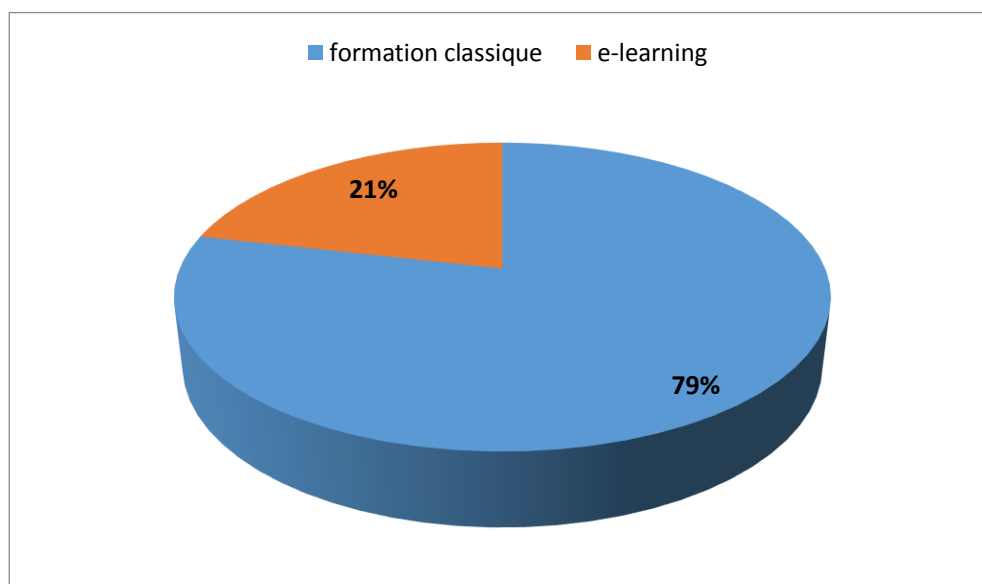
5- Quel type de formation vous semble le plus adaptés à l'évolution rapide de votre métier ou secteur :

Tableau 35 : le format le plus adaptés à l'évolution rapide du métier ou secteur.

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 11 | 79% |
| E-Learning | 3 | 21% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 34 : le format le plus adaptés à l'évolution rapide du métier ou secteur.



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : le graphique montre que 79% des employés estiment que la formation classique est plus adaptée aux évolutions rapides du métier ou de secteur, tandis que 21% privilégient le e-Learning. Cela montre une confiance majoritaire dans le format classique, qui reste perçu comme plus fiable et structuré.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

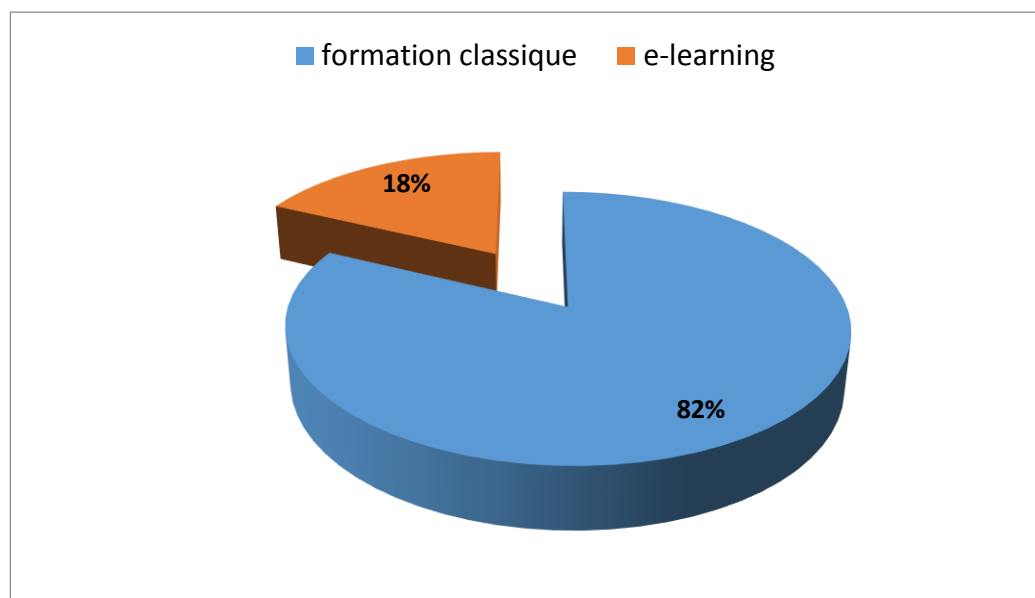
6- Dans quel type de formation avez-vous bénéficié d'évaluations utiles pour situer votre niveau de compétences :

Tableau 36: le format qui permet de mieux maintenir ses compétences à jour sur le long terme.

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 11.5 | 82% |
| E-Learning | 2.5 | 18% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 35: le format qui permet de mieux maintenir ses compétences à jour sur le long terme.



Source : élaborer par nous-mêmes

Interprétation : la grande majorité des répondants 82% considèrent que la formation classique est le format qui leur permet de mieux maintenir leur compétence à jour sur le long terme. En comparaison, seulement 18% privilégient le e-Learning. Ces résultats confirment une nette préférence pour le format présentiel, qui est perçu comme le plus structuré et plus durable dans le temps.

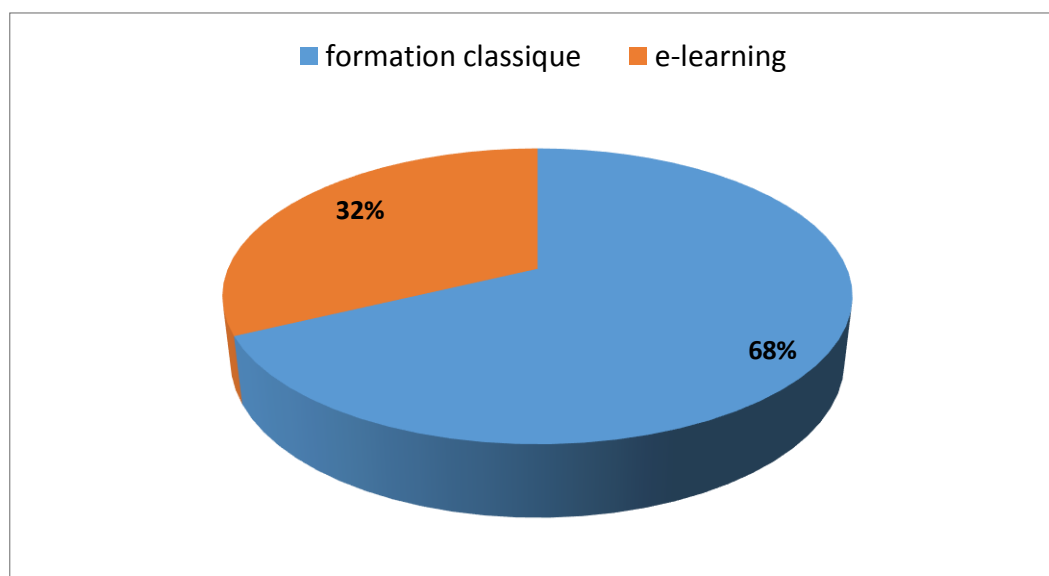
7- Lequel de ces formats vous semble le plus efficace pour maintenir vos compétences à jour sur le long terme :

Tableau 37 : le format le plus efficace pour maintenir ses compétences à jour sur le long terme

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 9.5 | 68% |
| E-Learning | 4.5 | 32% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 36 : le format le plus efficace pour maintenir ses compétences à jour sur le long terme



Source : élaborer par nous-mêmes

Interprétation : la majorité des répondants 68% considèrent que la formation classique est le format le plus efficace pour maintenir leurs compétences à jour sur le long terme, tandis que 32% préfèrent le e-Learning. Ces résultats montrent une préférence marquée pour la formation traditionnelle, qui est perçue comme le plus adaptés pour assurer une continuité et une actualisation des connaissances.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

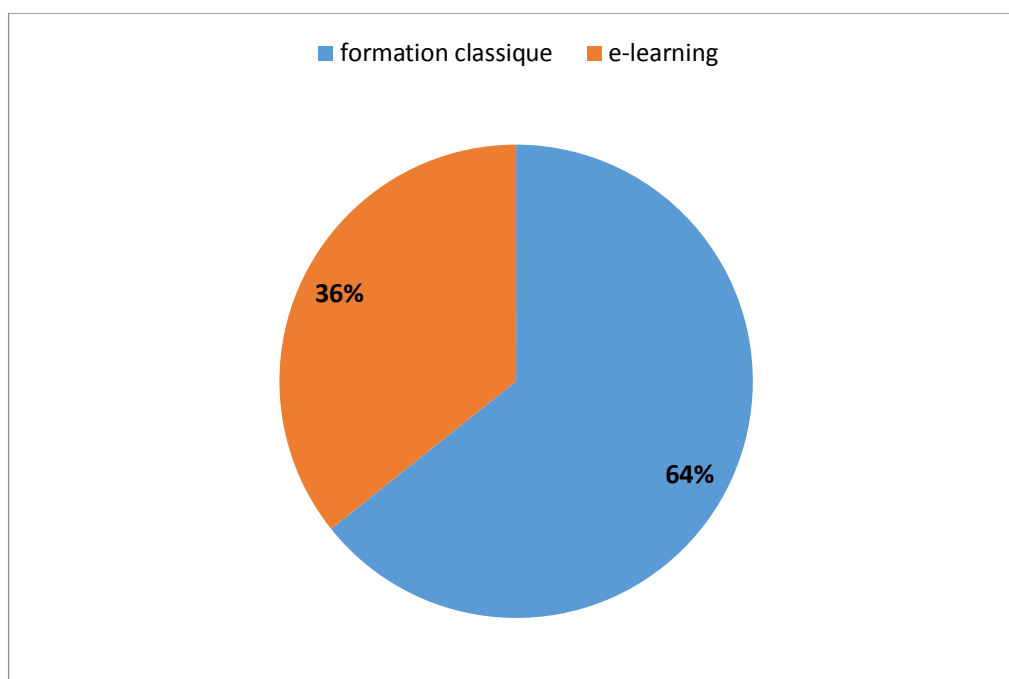
8- Quel format préférez-vous recevoir pour acquérir une nouvelle compétence professionnelle :

Tableau 38 : préférence de format pour acquérir une nouvelle compétence professionnelle.

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 9 | 64% |
| E-Learning | 5 | 36% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 37 : préférence de format pour acquérir une nouvelle compétence professionnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : la majorité des répondants 64% préfèrent recevoir une formation classique pour acquérir une nouvelle compétence professionnelle, tandis que 36% optent pour le e-Learning. Cela montre une nette préférence pour le format traditionnel, perçu comme plus rassurant et structurant pour découvrir de nouvelle compétence.

Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

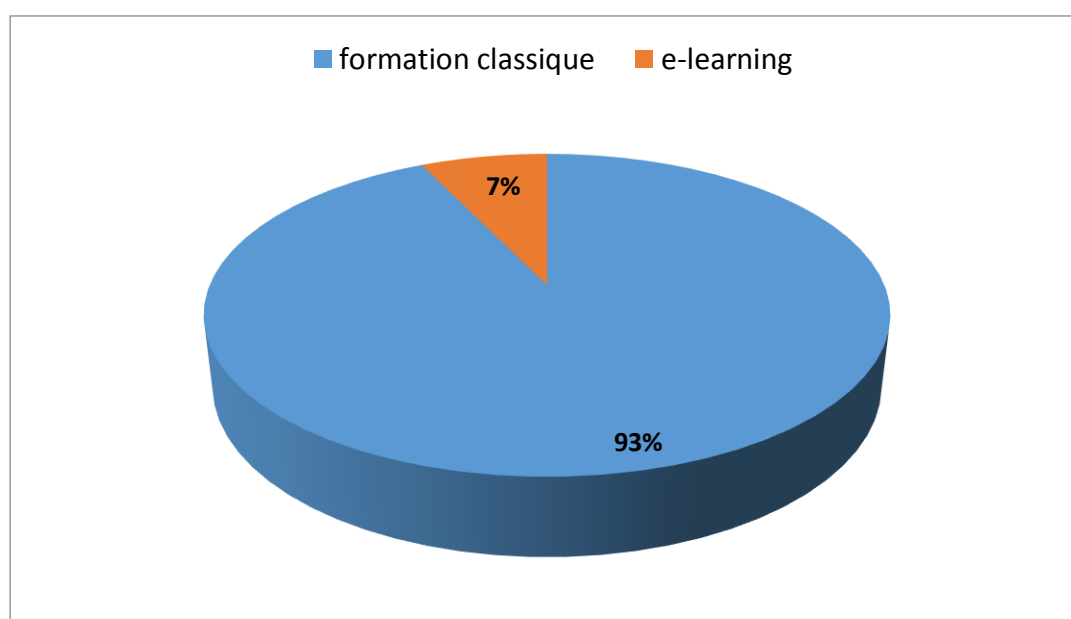
9- Dans quel type de formation avez-vous ressenti un meilleur accompagnement dans votre développement de compétence :

Tableau 39 : type de formation offrant le meilleur accompagnement dans le développement de compétences

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 13 | 93% |
| E-Learning | 1 | 7% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 38 : type de formation offrant le meilleur accompagnement dans le développement de compétences



Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation : la très grande majorité des répondants 93% estiment que la formation classique est celle qui leur a permis de bénéficier du meilleur accompagnement dans le développement de leur compétence. Seul 7% des participants pensent que le e-Learning leur a offert un bon accompagnement.

10- Lequel vous permet de mieux équilibrer apprentissage, travail et vie personnelle tout en développant vos compétences :

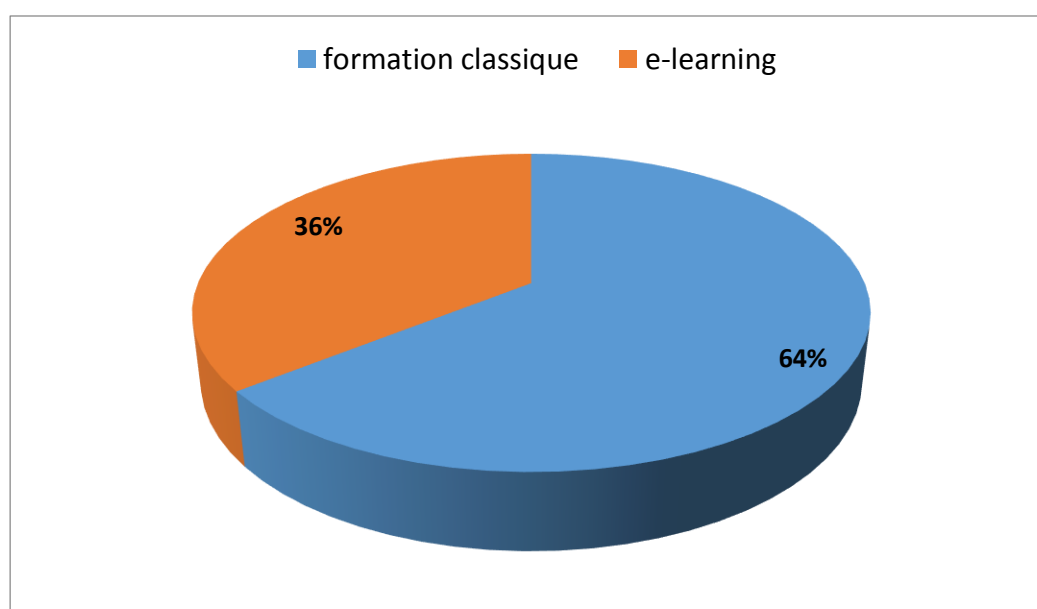
Chapitre III : Contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès

Tableau 40 : format permettant de mieux équilibrer apprentissage, travail et vie personnelle

| | Effectifs | Pourcentages |
|---------------------|-----------|--------------|
| Formation classique | 9 | 64% |
| E-Learning | 5 | 36% |
| Total | 14 | 100% |

Source : construction personnel à travers les résultats de l'enquête.

Figure 39: format permettant de mieux équilibrer apprentissage, travail et vie personnelle



Source : élaboré par nous-mêmes.

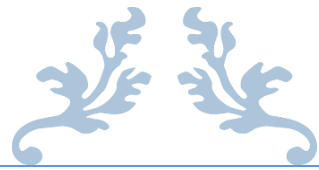
Interprétation : la majorité des répondants 64% estiment que la formation classique leur permet de mieux équilibrer apprentissage, travail et vie personnelle tout en développant leurs compétences. 36% préfèrent le e-Learning pour cet équilibre. Ces résultats montrent que la formation classique est perçue comme un cadre plus structuré et mieux intégré dans leur quotidien, tandis que le e-Learning, bien que plus flexible en théorie, autonomie et moins encadré.

Conclusion du chapitre

Ce troisième chapitre nous a permis d'examiner de manière concrète comment l'entreprise Sonelgaz de Boumerdès intègre le e-Learning dans sa politique de formation et de gestion des compétences. À travers l'étude de terrain menée auprès de ses employés, nous avons pu constater que cette transition vers le numérique ne se limite pas à une simple modernisation des outils, mais reflète une véritable volonté de repenser les méthodes d'apprentissage en entreprise. L'e-Learning s'est révélé être un moyen efficace pour répondre aux besoins d'évolution des compétences, notamment grâce à sa souplesse, sa disponibilité en tout temps et la possibilité pour chaque salarié d'avancer à son propre rythme. Dans un environnement professionnel où les mutations technologiques sont rapides, cette forme de formation permet d'assurer une adaptation continue des collaborateurs, tout en maintenant leur productivité.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, le e-Learning présente aussi des limites qu'il ne faut pas négliger. L'absence d'interactions humaines, le risque de démotivation en l'absence d'encadrement ou encore les inégalités face à l'outil numérique peuvent freiner son efficacité. L'analyse des réponses collectées montre d'ailleurs que certains employés expriment le besoin d'un accompagnement plus soutenu ou d'un meilleur accès aux ressources technologiques.

Le succès de cette transformation dépend surtout de la manière dont l'entreprise l'intègre dans une vision globale. Le e-Learning ne peut pas se substituer à toutes les formes de formation, mais il peut, s'il est bien utilisé, renforcer les compétences, stimuler l'autonomie des employés et soutenir la performance globale de l'organisation



Conclusion générale

La présente recherche s'est inscrite dans une dynamique de compréhension des transformations profondes que connaît la gestion des compétences à l'ère du digital, en se focalisant sur un cas concret : celui de l'entreprise publique algérienne Sonelgaz, unité de Boumerdès. Dans un contexte mondial marqué par des mutations technologiques rapides, par l'émergence de nouveaux outils d'apprentissage et par l'accélération des transitions organisationnelles, la gestion des ressources humaines se retrouve au cœur des enjeux stratégiques. L'élément central de cette mutation est sans doute la manière dont les compétences sont acquises, développées et mobilisées au sein des entreprises.

Dans ce cadre, la formation professionnelle, longtemps limitée à des dispositifs classiques et présentiel, est aujourd'hui réinterrogée à la lumière des technologies numériques. Notre problématique qui s'est articulée autour de l'analyse de l'influence qu'exerce la transition de la formation classique vers le e-Learning sur la gestion des compétences des employés, en particulier au sein de l'entreprise Sonelgaz-Boumerdès.

L'importance du sujet s'est révélée à travers plusieurs constats majeurs. D'abord, la digitalisation n'est plus une simple tendance ; elle est devenue une nécessité pour toute organisation désireuse de rester performante, flexible et capable d'adaptation. Ensuite, l'acquisition des compétences n'est plus un événement ponctuel mais un processus continu, qui s'inscrit dans la logique de « l'employabilité permanente ». Enfin, le développement des compétences ne peut plus être pensé sans une prise en compte sérieuse des outils numériques, qui offrent à la fois des opportunités d'apprentissage inédites et des méthodes de gestion plus performantes. Dans cette optique, notre étude s'est attelée à comprendre les dimensions multiples de cette transformation, tant au niveau des dispositifs pédagogiques qu'au niveau des pratiques managériales de gestion des compétences.

L'analyse théorique, d'une part, nous a permis de poser les fondations conceptuelles de notre sujet. La notion de compétence, dans ses composantes (savoir, savoir-faire, savoir-être), sa dynamique (acquisition, mobilisation, évaluation) et ses enjeux (performance, motivation, innovation), a été abordée en lien avec les évolutions contemporaines du travail.

La gestion des compétences, elle, a été présentée comme une démarche stratégique, fondée sur l'identification des écarts entre les compétences détenues et celles requises, avec comme outils la GPEC, les référentiels métiers, les bilans de compétences, et les dispositifs de formation continue. Dans ce cadre, la formation joue un rôle déterminant, et sa digitalisation progressive

à travers le e-Learning apparaît non seulement comme une innovation technologique, mais comme un véritable changement de paradigme.

D'autre part, les résultats de notre enquête de terrain menée au niveau de Sonelgaz-Boumerdès ont confirmé ces observations théoriques tout en les ancrant dans une réalité concrète. Nous avons observé que l'introduction du e-Learning au sein de cette entreprise publique a eu un impact notable sur l'accès à la formation, sur la diversité des contenus proposés, sur la flexibilité des parcours, et surtout, sur l'implication des salariés dans leur propre développement professionnel. Le e-Learning permet en effet de lever plusieurs barrières structurelles : il supprime les contraintes de déplacement, réduit les coûts liés aux formations présentiel, et offre une adaptabilité quasi illimitée. Il répond aussi à une exigence de personnalisation des apprentissages, de suivi en temps réel, et de pilotage centralisé des compétences via des plateformes numériques (SIRH, LMS...).

Cependant, cette transition vers la formation numérique n'est pas sans limites. L'étude a révélé plusieurs défis organisationnels, humains et technologiques. Parmi eux, la fracture numérique est l'un des obstacles les plus sensibles : certains employés, notamment les plus âgés ou les moins qualifiés, rencontrent des difficultés d'appropriation des outils digitaux.

Malgré ces limites, l'analyse a permis d'affirmer que le passage à la formation en ligne facilite l'accès à la formation pour l'ensemble des employés de la Sonelgaz, en particulier grâce à sa flexibilité et sa disponibilité. De plus, l'e-learning favorise une plus grande autonomie des apprenants dans la gestion de leur parcours de formation, en leur permettant d'avancer à leur propre rythme et selon leurs besoins. En revanche, l'hypothèse selon laquelle l'intégration du e-learning à la formation classique améliorerait significativement la gestion des compétences n'a pas été vérifiée, les résultats montrant que cette hybridation reste encore peu structurée et que son impact réel sur la gestion des compétences demeure limité. Néanmoins, il convient de souligner que le e-learning apporte tout de même une certaine valeur ajoutée, notamment en diversifiant les modalités pédagogiques, en enrichissant l'expérience d'apprentissage et en soutenant les efforts individuels de développement des compétences.

En parallèle, la motivation à suivre une formation en ligne, sans encadrement direct, peut s'éroder avec le temps, surtout en l'absence de dispositifs d'accompagnement humain. La perte d'interactions sociales, le manque de stimulation en groupe, et l'absence de retours personnalisés en temps réel peuvent aussi constituer des freins à l'efficacité du e-Learning, en particulier pour les formations nécessitant des compétences relationnelles ou managériales.

Ainsi, l'un des enseignements majeurs de notre recherche est que le e-Learning ne peut pas totalement remplacer la formation présentielle, mais qu'il peut la compléter de manière intelligente, dans un système de formation hybride.

Enfin, sur le plan managérial, notre étude a également montré que la réussite de l'intégration du e-Learning repose en grande partie sur la vision stratégique portée par la direction, sur la qualité de l'ingénierie pédagogique, et sur la capacité à piloter le changement. Il ne suffit pas d'installer des plateformes ; il faut former les formateurs, sensibiliser les managers, communiquer sur les bénéfices, accompagner les apprenants, et mettre en place des indicateurs de suivi clairs. Dans une entreprise comme Sonelgaz, où la culture du changement est encore marquée par des inerties structurelles, cette transition nécessite une conduite du changement rigoureuse et humaine, axée sur la transparence, la participation et la montée en compétences progressive.

Ainsi, au terme de ce travail, il apparaît que la transition vers le e-Learning représente une opportunité stratégique majeure pour améliorer la gestion des compétences, à condition de ne pas la réduire à une simple question d'outils ou de coûts. Il s'agit d'un véritable projet d'entreprise, qui engage l'ensemble des acteurs – direction, DRH, managers, salariés – dans une dynamique collective d'apprentissage et de transformation. Dans un monde en mutation rapide, où les compétences se périment vite et où les attentes des employés évoluent, seule une gestion proactive, personnalisée, numérique mais aussi profondément humaine des compétences pourra garantir la performance durable des organisations.

Les perspectives ouvertes par cette recherche sont multiples et appellent à des approfondissements futurs. Il sera essentiel, dans les années à venir, de renforcer l'intégration du digital dans les politiques RH, tout en veillant à ne pas négliger l'aspect humain de l'apprentissage. Les entreprises comme Sonelgaz pourraient envisager la mise en place de parcours de formation personnalisés combinant e-Learning, coaching, mentorat et présentiel, en fonction des profils et des objectifs individuels. Elles devront également investir dans la formation des formateurs numériques, le développement de contenus adaptés au contexte culturel algérien, et la création de communautés apprenantes internes favorisant l'échange et le soutien entre pairs. L'usage de technologies avancées, comme la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle, pourrait enrichir les expériences de formation et mieux répondre aux nouveaux besoins générationnels. Il sera aussi crucial de mettre en place des outils d'évaluation qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer l'impact réel de la formation sur les performances individuelles et collectives. Enfin, un dialogue plus étroit entre les directions RH, les managers

de proximité et les salariés s'avère nécessaire pour construire une vision partagée de la compétence, non comme une contrainte ou une obligation, mais comme une richesse à cultiver en continu pour faire face aux défis de demain.



Bibliographies

Bibliographies

- **Ouvrages :**

1. ALBERO B. *Apprendre dans le monde numérique*. Presses universitaires de France, 2010.
2. ARGYRIS C., SCHÖN D. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, 1978.
3. BECKER G. *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press, 2018.
4. BELLIER S. *Le E-learning*, éditions Liaisons, Paris, 2001.
5. BENRAOUANE S. A. *Guide pratique du e-Learning*, Dunod, Paris, 2011.
6. BESSON V. *Système d'information et gestion des ressources humaines*. *Revue française de gestion*, 2011.
7. BRAHAMI M. A., BELGHABA M. A. A. *Transformation Digitale et Usage du Numérique : quel engagement des entreprises algériennes*, *Journal of Economics and Management*, Vol. 6, N°1 (2022), p. 2.
8. BUCK J.-Y. *Le management des connaissances et de compétences*, Édition d'organisation, Paris, 2003.
9. CADIN L. *GRH : pratique et éléments de théorie*, Paris : Dunod, 1997.
10. CHABOT P. *L'âge des transitions*, Presses universitaires de France, 2015.
11. CHABAULT D. *Introduction à la gestion*.
12. COHEN-HEAGEL A. *Ressources humaines*, 2^e éd., Dunod.
13. DELLOBE N., GILBERT P., LE BOULAIRE M. *Gérer des compétences : une instrumentation en contexte*, *Relations industrielles*, Vol. 69, n°1, hiver 2014.
14. DENNERY M. *Piloter un projet de formation*, ESF, 2000.
15. DESSLER G. *Human Resource Management*, 16^e éd. Pearson, 2020.
16. DONEVA R., NIKOLAJ K., TOTKOV G. *Towards mobile university campuses*. *CompSysTech*, 2006.
17. DUDÉZERT A. *La transformation digitale des entreprises*, La Découverte, Paris, 2018.
18. DURAND T. *Stratégies et compétences clés*, Éditions d'organisation, 2000.

19. DURAND T. *Stratégie de gestion des compétences en entreprise : anticiper et innover*, 2020.
20. DURAND T. *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Dunod.
21. GEORGIEV T., GEORGIEVA E., SMRIKAROV A. *M-learning — a new stage of e-learning*. *CompSysTech*, 2004.
22. GILLET M. *Management des compétences et GPEC*, Paris : Ellipses.
23. HAMEL G., PRAHALAD C. K. *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 1990.
24. LE BOTERF G. *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'organisation, 2018.
25. LE BOTERF G. *De la compétence à la navigation professionnelle*, Édition d'organisation, Paris, 1998.
26. LE BOTERF G. *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, 2018.
27. LE BOTERF G. *Ingénierie des compétences*, Éditions d'organisation, 2008.
28. LEMOINE X. & AL. *Gestion des compétences et talents en entreprise*, Dunod.
29. LEVY-LEBOYER C. *La gestion des compétences*, Éditions d'organisation, 1996.
30. MINÉ D. *Gestion des talents et performances organisationnelles*, Vuibert, 2021.
31. NONAKA I., TAKEUCHI H. *The knowledge creating company: How Japanese create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
32. PARRY E., STROHMEIER S. *Digitalization and Human Resource Management: Innovative Practices and Strategies*, Palgrave Macmillan, 2022.
33. PASTRÉ T. *Apprendre et former : l'approche par les compétences*, Presses universitaires de France, 2019.
34. PERETTI J.-M. *Ressources humaines*, Vuibert, 2015.
35. PRAT M. *E-learning réussir un projet*, Édition ENI, février 2008.

• **Mémoire et thèses et revues :**

1. KESSIRA Meriem & KECHAD Rabah. Le e-learning pour une meilleure gestion des compétences : Cas de Renault Algérie SPA, Doctorante à l'ESC Koléa, 2017
2. NGASSAM, Gaetan Richy Njimbon. L'informatisation de la formation professionnelle dans les organisations : Cas du e-learning à la C.N.P.S., Université de Yaoundé 2 Soa, Master 2 GRH, 2015
3. ZERROU Nouara & ZERROUKI Souhila. La contribution de la formation au développement des compétences : Cas Cosider Construction-Alger, Mémoire Master, 2017/2018,

4. Analyse du degré de transformation digitale des processus RH en période de COVID. Cas des Organisations Françaises, in Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Vol. 06 No. 1, 2023
5. OUATIK FAROUK, Contribution à la prédiction de la réussite et l'orientation des étudiants à base de E-learning et du Big Data, UNIVERSITE SULTAN MOULAY SLIMANE Faculté des Sciences et Techniques Béni-Mellal, 2022

• **Site internet :**

1. <https://dspace.ummto.dz/bitstreams/f41ce3f6-8440-40de-8002-6a9541340f52/download>
2. <https://fr.scribd.com/document/462214918/e-learning>
3. <https://fr.scribd.com/document/512408010/Chapitre-7-Formation>
4. <https://fr.scribd.com/document/708590067/Document-9>
5. <https://ircf.fr/actualites/transition-numerique-entreprises>
6. <https://kwiga.com/blog/what-are-the-differences-between-elearning-and-distance-learning>
7. <https://labourmarketresearch.springeropen.com/articles/10.1186/s12651-024-00382-x>
8. <https://memoireonline.com/10/17/10068/L-informatisation-de-la-formation-professionnelle-dans-les-organisations-cas-du-e-learning--la-C.html>
9. <https://memoireonline.com/11/12/6486/La-formation-outil-de-developpement-du-capital-humain.html>
10. <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/gerer-les-competences>
11. <https://via-competence.fr>
12. <https://www.centre-info.fr/evenements/responsable-formation-un-metier-en-mutation>
13. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/livre/la-gestion-des-competence-9782212541786>
14. <https://www.memoireonline.com>
15. <https://www.omsandco.com/content/comment-evaluer-la-maturite-digitale-de-votre-entreprise>
16. <https://www.psbedu.paris/fr/actus/quest-ce-que-le-learning>
17. <https://www.riseup.ai/fr/blog/elearning-en-entreprise>
18. <https://www.skillco.fr/articles/les-atouts-du-e-learning-pour-former-des-equipes-dispersees->



Table des matières

Table des matières

| | |
|--|----------|
| <i>Liste des abréviations</i> | |
| <i>Listes des figures</i> | |
| <i>Liste des tableaux</i> | |
| <i>Sommaire</i> | |
| <i>Introduction générale</i> | <i>1</i> |
| <i>Chapitre01: Gestion des compétences, entre traditions et modernité</i> | |
| Introduction au chapitre | 6 |
| Section 1 : généralité sur la gestion des compétences : | 7 |
| 1.1 Définition des concepts clés..... | 7 |
| 1.2-Composantes de compétence | 10 |
| 1.3-Types de compétence | 11 |
| 1.4-Gestion des compétences..... | 14 |
| Section 2 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un pilier de la gestion des compétences | 20 |
| 2.1-GPEC, notion emploi et compétence | 21 |
| 2.2-Domains de la GPEC au sein de l'entreprise | 26 |
| 2.3-Démarche de la GPEC..... | 27 |
| 2.4-Avantages et limites de la GPEC | 30 |
| Section 3 : Gestion des compétences à l'ère du numérique..... | 32 |
| 3.1-Transformation digitale et nouvelles compétences | 32 |
| 3.2-Digitalisation des outils RH..... | 33 |
| 3.4-L'e-Learning comme outils de développements des compétences | 34 |
| 3.5-Avantages et limites de la gestion numérique des compétences | 35 |
| Conclusion du chapitre..... | 37 |
| <i>Chapitre 02 : La formation classique versus e-learning</i> | |
| Introduction au chapitre | 39 |
| Section 01 : Les concepts fondamentaux de la formation classique | 40 |
| 1.1-Définition et origine de la formation..... | 40 |
| 1.2-Objectifs de la formation | 43 |
| 1.3-Processus de gestion de la formation | 44 |
| 1.4. Types de formation..... | 48 |
| 1.5-Avantages de la formation pour les salariés : | 50 |
| 1.6. Les avantages de la formation pour l'entreprise..... | 51 |

| | |
|--|-----|
| 1.7-Défis de la mise en œuvre de la formation | 52 |
| 1.8-Impact de la formation sur les compétences | 53 |
| Section 02 : L'e-learning une révolution de la formation : | 61 |
| 2.1-Histoire et définition | 61 |
| 2.2-Typologies des cours e-learning | 65 |
| 2.3-Avantages et les inconvénients du e-learning | 66 |
| 2.4-Gestion du projet e-learning et stratégie de déploiement | 67 |
| 2.5-Facteurs du succès du e-learning | 77 |
| Section 03 : La transition de la formation classique à la formation à distance : | 78 |
| 3.1-Définition de la transition | 78 |
| 3.2-Transformation numérique (digitale) | 79 |
| 3.3-Nécessité qui fait que les organisations doivent transitionner de la formation classique vers le e-learning | 82 |
| Conclusion du chapitre | 84 |
| <i>Chapitre 03 : La contribution du e-learning à la gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz Boumerdès</i> | |
| Introduction au chapitre | 86 |
| Section 1 : Présentation générale de la société de stage SONELGAZ | 87 |
| 1.1-Historique | 87 |
| 1.2-Filiales de Sonelgaz | 90 |
| 1.3-Missions de l'entreprise Sonelgaz : | 90 |
| 1.4-Objectifs de la Sonelgaz : | 91 |
| 1.5. Direction distribution Boumerdès | 91 |
| Section 2 : Méthodologie de la recherche : | 96 |
| 2.1-Evaluation annuelle des travailleurs | 96 |
| 2.2. Objectif de la refonte du système d'évaluation annuelle de travail | 97 |
| 2.3-Travailleur concerné par l'évaluation annuelle | 97 |
| 2.4. Critères d'évaluation | 97 |
| 2.5. Notation Des travailleurs | 98 |
| 2.6-Rôle des parties prenantes au processus d'évaluation | 99 |
| 2.7-Recours | 101 |
| 2.8. Evaluation des travailleurs ayant fait l'objet de mouvement | 101 |
| 2.9-Organisation des formations : un dispositif structuré et diversifié | 102 |
| 2.10-Gestion des compétences : une approche structurée et participative | 102 |
| 2.11-E-Learning : un levier complémentaire au service des compétences | 103 |
| Section 3 : Etude de l'effet du e-Learning sur la gestion des compétences au sein de Sonelgaz-Boumerdès | 104 |

| | |
|----------------------------------|------------|
| Conclusion du chapitre..... | 137 |
| <i>Conclusion générale</i> | <i>138</i> |
| <i>Bibliographies</i> | <i>142</i> |
| <i>Annexes :</i> | <i>148</i> |

Annexes

Annexes :

Questionnaire

Thème : Analyse de la gestion des compétences à l'ère du digital : De la formation classique à l'e-learning

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master 2 en Sciences de Gestion, spécialité Management des Ressources Humaines, nous réalisons une étude portant sur l'impact de l'e-learning sur la gestion des compétences des employés, appliquée au cas de la société Sonelgaz. Ce questionnaire a pour finalité de recueillir vos avis et ressentis concernant la politique de formation au sein de votre entreprise, ainsi que son influence sur vos compétences

Anonymat : Nous vous garantissons que toutes les informations collectées resteront strictement anonymes et confidentielles. Elles seront exploitées uniquement à des fins académiques, dans le cadre de cette recherche, et analysées de manière globale.

Remarque : Il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous vous invitons à répondre en toute sincérité, selon votre expérience au sein de la Sonelgaz.

Nous vous remercions vivement pour le temps accordé à ce questionnaire et pour votre contribution précieuse à la réussite de cette étude.

Questionnaire préparé par :

CHAOUTENE Sofia

MELIANI Sarah

AXE 1 : Données générales

1. Quel est votre poste actuel ?

Réponse ouverte :

2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?

5 à 10 ans

15 à 20 ans

25 ans et plus

3. Quel est votre niveau d'instruction

Diplôme de niveau secondaire

Diplôme de niveau supérieur (Licence, Master, etc.)

Autre, précisez : _____

AXE 2 : La formation classique

1. Avez-vous déjà reçu une formation classique chez Sonelgaz ?

Oui

Non

2. Étiez-vous satisfait de cette formation ?

Très satisfait (e)

Satisfait (e)

Peu satisfait (e)

Pas du tout satisfait (e)

3. Avez-vous des difficultés à suivre une formation classique ?

Oui

Non

Si oui, précisez :

.....

Axe 3 : la formation à distance ou « L'e-learning »

1. Quel est le niveau de maturité digital dans votre entreprise ?

Mauvais

Moyen

Bon

Excellent

2. Selon vous, la digitalisation menace-t-elle les bonnes conditions de travail ?

Oui, tout à fait

Moyennement

Pas vraiment

Pas du tout

3. A-t-il nécessairement fallu adopter une démarche e-Learning dans votre entreprise ?

Oui

Non

4. Avez-vous reçu une formation à distance « e-learning » ?

Oui

Non

5. Étiez-vous satisfait de cette formation ?

Très satisfait(e)

Satisfait(e)

Peu satisfait(e)

Pas du tout satisfait(e)

6. Avez-vous des difficultés à suivre une formation en e-Learning ?

Oui

Non

Si oui, précisez :

.....

AXE 4 : L'impact de la formation classique sur la gestion des compétences

1. La formation classique vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ?

Oui

Non

2. La formation classique vous a-t-elle permis d'améliorer vos compétences existantes ?

Oui

Non

3. Avez-vous acquis les compétences requises par votre entreprise grâce à la formation classique ?

Oui

Non

4. Avez-vous vous progressé dans votre carrière grâce à la formation classique ?

Pas du tout

Un peu

Moyennement

Beaucoup

Énormément

5. Pensez-vous que la formation classique est un moyen efficace de développement des compétences ?

Oui, tout à fait

Moyennement

Pas vraiment

Pas du tout

AXE 5 : L'impact de l'e-learning sur la gestion des compétences

1. Est-ce que la digitalisation facilite-t-elle la gestion des compétences dans votre entreprise ?

Oui, tout à fait

Moyennement

Pas vraiment

Pas du tout

2. Le e-learning vous a-t-il aidé à mieux identifier les compétences que vous devez développer?

Oui

Non

Partiellement

3. Les formations en e-learning vous ont-elles aidé à aligner vos compétences avec les attentes de votre entreprise ?

Oui, tout à fait

Un peu

Pas du tout

4. Avez-vous pu actualiser vos compétences sans interrompre votre activité professionnelle grâce au e-learning ?

Oui, facilement

Oui, mais avec difficulté

Non

5. Globalement, diriez-vous que le e-learning a un impact positif sur la gestion de vos compétences ?

Oui

Non

Variable selon les formations

AXE 6 : Comparaison entre la formation classique et l'e-learning en termes de gestion de compétence

1. Quel type de formation vous a permis d'acquérir le plus de compétences concrètes et applicables ?

Formation classique

E-learning

2. Dans quel type de formation vous sentez-vous le plus motivé(e) à progresser ?

Formation classique

E-learning

3. Quel format vous a offert le meilleur suivi de vos progrès et de votre évolution de compétences ?

Formation classique

E-learning

4. Lequel de ces formats vous a permis d'apprendre à votre rythme tout en consolidant vos compétences ?

Formation classique

E-learning

5. Quel type de formation vous semble le plus adapté à l'évolution rapide de votre métier ou secteur ?

Formation classique

E-learning

6. Dans quel type de formation avez-vous bénéficié d'évaluations utiles pour situer votre niveau de compétence ?

Formation classique

E-learning

7. Lequel de ces formats vous semble le plus efficace pour maintenir vos compétences à jour sur le long terme ?

Formation classique

E-learning

8. Quel format préférez-vous recevoir pour acquérir une nouvelle compétence professionnelle?

Formation classique

E-learning

9. Dans quel type de formation avez-vous ressenti un meilleur accompagnement dans votre développement de compétences ?

Formation classique

E-learning

10. Lequel vous permet de mieux équilibrer apprentissage, travail et vie personnelle tout en développant vos compétences ?

Formation classique

E-learning

Résumé :

Ce mémoire étudie la manière dont le passage de la formation classique au e-learning transforme la gestion des compétences dans l'entreprise publique Sonelgaz de Boumerdès. À l'heure où les technologies numériques s'imposent dans tous les secteurs, la gestion des ressources humaines doit s'adapter pour suivre l'évolution rapide des métiers. Une enquête terrain est menée auprès des employés de Sonelgaz Boumerdès. Les résultats montrent que, malgré quelques résistances et défis liés à l'adoption des outils numériques, la formation en ligne est bien accueillie. Elle est perçue comme plus adaptée aux besoins actuels, notamment pour l'acquisition de compétences techniques et pour la mise à jour continue des connaissances. Cependant, la formation classique reste utile pour les compétences sociales et comportementales. Le mémoire conclut que l'approche la plus efficace repose sur un modèle hybride, combinant le présentiel et le digital. Cette transition nécessite un accompagnement adapté, des investissements technologiques et une volonté stratégique claire pour permettre à l'entreprise de tirer pleinement profit du digital dans le développement des compétences de ses collaborateurs.

Mots clés : Compétences, formation classique, E-Learning, GPEC, Transformation digitale, SONELGAZ

Abstract:

This thesis explores how the transition from traditional training to e-learning is transforming skills management within the public company Sonelgaz of Boumerdès. At a time when digital technologies are reshaping all sectors, human resource management must adapt to keep up with the rapid evolution of professions. A field survey was conducted among Sonelgaz Boumerdès employees. The results show that, despite some resistance and challenges related to the adoption of digital tools, online training is generally well received. It is perceived as more suitable for current needs, particularly for acquiring technical skills and ensuring continuous knowledge updates. However, traditional training remains valuable for developing social and behavioral skills. The thesis concludes that the most effective approach is a hybrid model that combines in-person and digital learning. This transition requires appropriate support, technological investments, and a clear strategic vision to enable the company to fully leverage digital tools in the development of employee skills.

Keywords: Skills, traditional training, e-learning, strategic workforce planning (GPEC), digital transformation, SONELGAZ