

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT
ENSM. P.U .KOLÉA



Master académique en Management Des Organisations

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Thème :

**IMPACTE DE L'E-LEARNING SUR LE
DÉVELOPPEMENT DES
COMPÉTENCES
CAS : OPTIMUM TELECOM ALGERIE
DJEZZY**

Présenté par l'étudiant :

EL ROBRINI Abdellatif EL Khalil

Encadré par : Dr.TOUMI Djamila

Année 2016/2017

RÉSUMÉ

L'environnement actuel des entreprises est caractérisé par un nouveau contexte affecté par la mondialisation. Les mutations économiques et industrielles combinées aux nouvelles perceptions de la place du travail, impliquent de nouvelles compétences et un intérêt manifeste au capital humain. C'est ceci qui nous a poussés à étudier l'effet de l'*e-learning* sur le développement des compétences des salariés.

Au cours de notre stage, nous avons axé notre recherche sur le volet de la gestion des ressources humaines en général et à la formation en ligne en particulier. Notre travail consiste à comprendre l'impact de l'*e-learning* sur le développement des compétences des salariés D'OTA afin d'en tirer des conclusions concernant cette nouvelle approche de formation.

Pour atteindre cet objectif, on a commencé par étudier les généralités sur l'*e-learning*. Après, il a été question de faire un état de l'art sur cette nouvelle approche de formation, mais surtout d'en adopter la méthodologie la plus optimale. Enfin après une étape d'analyse, on a pu réaliser, un rapport qui présente les différents résultats de notre étude.

Mot clés : *e-learning* - développement des compétences

ABSTRACT

The current business environment is characterized by a new context affected by globalization. The economic and industrial changes combined with new work place's perceptions, imply a lot of human's capital interest and new skills. This is what prompted us to study the effect of *e-learning* on the development of employee's skills.

During our training, we focused our researches on the management components of human resources in general and to the *e-learning* in particular. Our work consisted in understanding the impact of the *e-learning* on the OTA employees skills development, in order to draw conclusions concerning this new approach of training.

To achieve this objective, we began studying the generalities of the *e-learning* and after that a literature review was done on this new training approach but specially to apply the optimal methodology. Finally, after an analysis step, a report presenting the different results of our study was done

Key words: *e-learning* - skills development

ملخص

تتسم بيئة الأعمال الحالية بسباق جديد يتأثر بالعولمة. فالتغيرات الاقتصادية والصناعية المقترنة بالمفاهيم الجديدة لمكان العمل تنطوي على مهارات جديدة واهتمام واضح برأس المال البشري. هذا ما دفعنا لدراسة تأثير التعلم الإلكتروني على تنمية مهارات الموظفين.

خلال عملنا في المؤسسة، ركزنا أبحاثنا على عنصر إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتعلم الإلكتروني على وجه الخصوص. اعتمد عملنا على فهم تأثير التعلم الإلكتروني في تطوير مهارات الموظفين المتواجدين بمؤسسة OTA من أجل استخلاص استنتاجات حول هذا النهج التعليمي الجديد.

لتحقيق هذا الهدف، بدأنا بدراسة عموميات حول التعلم الإلكتروني. ثم توجب علينا عمل الإطار المفاهيمي حول هذا النهج الجديد في التعليم، ثم كان من الضروري الاعتماد على الطريقة المنهجية المثلى. وأخيراً، بعد خطوة تحليل النتائج المتحصل عليها، قدمنا تقريراً يعرض نتائج من دراستنا.

كلمات المفتاح: التعلم الإلكتروني - تنمية المهارات

REMERCIEMENTS

Je ne pourrais guère prétendre que la réalisation de ce travail a été le fruit de mes seuls efforts, elle a connu la participation soutenue de plus d'une personne, ce qui m'a motivé à travers ce paragraphe, à exprimer mes sincères remerciements à ceux qui nous ont soutenus d'une manière ou d'une autre.

Tout d'abord, honneur et louange soient rendus à l'Éternel tout puissant pour le souffle de vie qu'il ne cesse de renouveler dans notre vie chaque jour davantage.

Mes remerciements s'adressent à tous les membres de l'école nationale supérieure de management (ENSM) en général et ceux qui font partie de ma spécialité en particulier.

Je remercie également mon tuteur Mr. NAIT DJOUDI Kamel qui m'a été d'une aide précieuse en encadrant mon travail ainsi que tout le groupe OTA qui, malgré leurs multiples occupations, ont bien voulu diriger et encadrer ce travail.

Je remercie également mon encadreur Madame TOUMI, qui m'as beaucoup aidé et qui malgré ses multiples occupations, elle a été toujours là pour me donner des conseils, me corriger, me motiver et a pris soin de relire ce travail pour en tirer les coquilles et fautes qui ont échappés à ma vigilance.

Que mes parents EL ROBRINI Ghobrini et LONGOU Nouria trouvent ici nos sincères gratitude pour leur assistance matérielle et financière dont nous avons bénéficié de leur part, de leur amour et conseil. Mes remerciements s'adressent grandement aussi à mon frère et sœurs pour la contribution matérielle, morale et financière dont nous avons été bénéficiaires.

Je tiens à remercier aussi Madame BOUDJAMAA, BERNOUSSI et Monsieur AZZOUZ pour leur soutien ainsi que tous les professeurs de l'ENSM qui mon été d'une aide précieuse.

Bien sûr, je ne peux pas oublier mes amis, camarades et compagnons de lutte avec qui j'ai partagé le savoir et les souffrances pendant le moment de notre formation.

Je tiens aussi à remercier Madame la Directrice de l'école, pour le travail dur qu'elle fait.

La liste étant longue, je reste reconnaissant envers tous ceux qui nous ont tendu main forte.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
ABSTRACT	ii
ملخص	iii
REMERCIEMENTS	iv
TABLE DES MATIERES	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTES DES ABRÉVIATIONS	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	5
1. Contexte et objectifs de recherche	6
1.1. Contexte de la recherche	6
1.2. Objectif de recherche	7
2. Pertinence de la recherche	7
2.1. Pertinence théorique	7
2.2. Pertinence managériale	7
3. Question de la recherche	8
4. Contexte organisationnel	8
4.1. Création et évolution de l'entreprise.....	8
4.2. Historique de Djazzy	9
4.3. Les engagements de DJEZZY :	9
4.4. La vision et la mission de l'entreprise.....	10
4.4.1. Vision de l'entreprise :	10
4.4.2. Missions de l'entreprise :.....	10
4.5. Valeurs de Djazzy :	11
4.6. Les différents services de l'entreprise :	12
4.7. L'organigramme de l'entreprise :	13
4.8. Politique RH de l'entreprise et l'organigramme du département des ressources humaines	14
4.8.1. Politique RH de l'entreprise.....	14
4.8.2. Organigramme du département des ressources humaines.....	15

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	16
1. La revue de littérature de la recherche	17
1.1. L' <i>E-learning</i>	18
1.1.1. L' <i>e-learning</i> dans la revue de littérature	18
1.1.2. historique du développement de l' <i>e-learning</i>	19
1.1.3. Les avantages de l' <i>e-learning</i> dans l'entreprise selon la revue de littérature	20
1.1.4. Formation classique et <i>e-learning</i>	21
1.2. <i>E-learning</i> et développement des compétences	22
1.2.1. E-learning, un gain du temps, meilleur apprentissage et plus de flexibilité	23
1.2.2. E-learning, un développement de compétences entre la théorie et la pratique	23
2. Le cadre conceptuel de la recherche.....	25
2.1. Généralité sur la gestion des ressources humaines	25
2.1.1. Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?	25
2.1.2. La fonction ressource humaine (FRH) (Pretti, 2015 p. 123)	26
2.1.3. Le développement de la fonction (Pretti, 2015)	26
2.1.4. Le capital compétence	27
2.2. Aspect conceptuel de l' <i>e-learning</i>	29
2.2.1. Définition <i>e-learning</i>	29
2.2.2. Typologies des cours <i>e-learning</i>	30
2.2.3. Les avantages de l' <i>e-learning</i>	30
2.2.4. Les inconvénients de l' <i>e-learning</i>	31
2.2.5. L' <i>e-learning</i> dans l'entreprise	32
2.3. La plate-forme Learning Management System (LMS)	32
2.3.1. Les fonctionnalités de la plate-forme	33
2.3.2. Les caractéristiques de la plate-forme LMS	33
2.3.3. Les avantages d'une plateforme de gestion de la formation	33
2.4. Aspect conceptuel de la compétence	35
2.4.1. Définition de la compétence	35
2.4.2. Les caractéristiques de la compétence	35
2.4.3. Le processus de production des compétences	36
2.4.4. Typologie de la compétence	36
2.4.5. Le développement des compétences	37

3.	Hypothèses.....	38
	CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	40
1.	Approche méthodologique.....	41
2.	Méthodes et instrument de mesure.....	42
2.1.	Méthode de recherche	42
2.2.	Instrument de mesure	43
3.	Le cadre d'échantillonnage.....	43
3.1.	La population visée	43
3.2.	Échantillonnage	43
4.	Considération éthique.....	44
5.	Procédure de collecte de donnée	44
6.	Les difficultés rencontrées dans notre recherche	45
	CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION	46
1.	Présentation des résultats.....	47
1.1.	La contribution du <i>e-learning</i> « formation en ligne » au développement des compétences :.....	48
1.2.	L'aptitude des salariés formés à suivre le <i>e-learning</i> « formation en ligne »	51
1.3.	Suivi par l'administration	54
1.4.	Description de l'échantillon	57
1.5.	Traitement et analyses des données	58
1.5.1.	Traitement des données	58
1.5.2.	Analyse des données.....	58
2.	Discussion des résultats	65
2.1.	Interprétation des résultats	65
2.2.	Validation des hypothèses	67
	Conclusion	70
	Bibliographies.....	73
	ANNEXE A – LE QUESTIONNAIRE	75
	ANNEXE B - DATES MAJEURS DE DJEZZY	81
	ANNEXE C - E-MAIL ENVOYÉ DANS LE CADRE DU PROJET E-LEARNING	87

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRE	PAGE
1	l'évolution de l' <i>e-learning</i>	19
2	avantages de l' <i>e-learning</i>	20
3	comparatif entre Formation classique et l' <i>e-learning</i>	21
4	âge de la population	57
5	Sexe de la population	57
6	État civil de la population	58

LISTE DES FIGURES

N°	TITRE	PAGE
1	Différent service de Djazzy	12
2	Organigramme de l'entreprise	13
3	Organigramme du département ressource humaine	15
4	Quelques termes souvent associés aux <i>e-learning</i>	18
5	Le cercle vertueux du développement des ressources humaines	28
6	Le processus de production des compétences	36
7	Le contenu de la formation en ligne a été présenté dans un style clair et compréhensible ?	48
8	Avez-vous bien assimilé le contenu de la formation ?	48
9	Après ce type de formation (<i>e-learning</i>) votre niveau de connaissance s'est-il :	49
10	Après ce type de formation (<i>e-learning</i>) votre niveau de savoir agir s'est-il :	49
11	Après ce type de formation (<i>e-learning</i>) votre savoir-faire s'est-il :	50
12	Ce type de formation (<i>e-learning</i>) correspondait à vos responsabilités et à vos besoins personnels et professionnels ?	50
13	Des exemples et chances vous ont été donnés pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail ?	51
14	D'après vous, la formation en ligne (<i>e-learning</i>) est-elle nécessaire ?	51
15	Est-ce que la formation en ligne vous a-t-elle permet de mieux gérer votre temps ?	52
16	Est-ce que la formation en ligne (<i>e-learning</i>) vous donne plus de liberté dans l'exécution de vos tâches ?	52
17	Considérez-vous que la formation en ligne (<i>e-learning</i>) puisse vous aider à mieux vous former ?	53
18	Avez-vous des difficultés à suivre la formation en ligne (<i>e-learning</i>) ?	53
19	Comment est votre relation avec l'administration ?	54
20	Est-ce que l'administration est intéressée par vos critiques ?	54
21	La formation en ligne (<i>e-learning</i>) était-elle :	55
22	Que fait votre supérieur hiérarchique pour vous amener à suivre cette formation ?	55
23	Avez-vous des difficultés d'utiliser les technologies web ?	56
24	Êtes-vous alaise de vous former en ligne ?	56

LISTES DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Sens
C.E.O	<u>Chef Executif Officer</u>
E.A.O	Enseignement Assisté par Ordinateur
E.I.A.O	Enseignement Intelligent Assisté par Ordinateur
F.R.H	Fonction des Ressources Humaines
G.R.H	Gestion des Ressources Humaines
L.M.S	Learning Management System
O.T.A	Optimum Telecom Algérie
RH	Ressources Humaines
T.I.C	Technologies de l'information et de la communication

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, de grandes évolutions ont perturbé la société : l'arrivée de télévision, la vidéo, ou encore les technologies de l'information et de la communication (TIC). Mais on peut dire que le changement le plus marquant est la croissance phénoménale de l'internet, ces derniers ont modifié et qui modifieront de façon durable notre mode de vie. Les TIC sont devenus un moyen très important pour la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformé la planète en un monde plus petit et connecté. Ces TIC ont changé le comportement du personnel. En effet, L'association de l'informatique et des télécommunications a permis de faire circuler l'information dans le monde, celui qui la détient à le pouvoir, l'information est devenue donc la matière première du futur (THIERRY, et al., 2001 p. 2).

Ces évolutions économiques et industrielles combinées aux nouvelles perceptions de la place du travail aux évolutions démographiques impliquent un intérêt manifeste au capital humain

Dans la gestion de toute organisation, outre les ressources matérielles, financières et informationnelles, les ressources humaines occupent une place de choix, en raison de leur impact sur le fonctionnement général du système. En effet, l'entreprise vit de plus en plus à l'heure de la société, la connaissance et de la mondialisation. Dans ce contexte, les connaissances et les compétences des employés constituent l'atout majeur des entreprises pour maintenir un taux concurrentiel de productivité et de croissance (MOISSET, et al., 2003 p. 4).

De ce fait, le développement des compétences permet à l'entreprise d'atteindre un niveau élevé de compétitivité par l'implication de travailleurs motivés, ce qui est d'une importance capitale dans le contexte actuel de forte concurrence.

Par ailleurs, l'objectif de tout manager est de mobiliser ses collaborateurs pour atteindre les objectifs préfixés, ce dernier veille à développer des techniques de communication, d'organisation et de perfectionnement des compétences pour accroître les performances de chaque maillon de la chaîne, en vue d'améliorer sans cesse les résultats de l'organisation.

Toutes ces mutations qu'on a évoquées ne pouvaient pas rester sans effet pour la formation qui voit ses territoires, espaces et temps évoluer.

En effet, les connaissances évoluant à rythmes accélérés, il devient une obligation pour les entreprises, d'assurer une formation continue, performante et actualisée de leurs employés. Par ailleurs, le renouvellement actuel des salariés entraîne un accroissement des départs à la retraite dans les prochaines années. La relève est à former, et ce, dans un temps relativement court. Les entreprises s'interrogent donc sur les modèles de formation les plus efficaces et efficients pour répondre à leurs besoins (DEVELAY, 2006 p. 17).

La formation dans le milieu du travail s'est considérablement développée au cours des dernières années grâce à l'évolution technologique. Certains modes de formation tels que l'*e-learning* est de plus en plus apprécié des grandes entreprises.

L'apprentissage en ligne s'impose de ce fait comme une réalité incontournable, notamment en ce qui concerne le développement des compétences.

L'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au domaine de la formation a mené à la création de cette nouvelle approche de formation appelée *e-learning*. Décrit comme la fusion du multimédia (son, image, texte) et de l'Internet (diffusion on line, interactivité), le *e-learning* apparaît comme le second souffle du marché de ces technologies (BERNARD, 2005 p. 11).

La connexion à ce mode de formation s'effectue à travers des plates-formes. La plate-forme est un outil de diffusion et de gestion des connaissances, associant des contenus de cours à des moyens de communication, des outils d'entraînement et d'évaluation. Les plates-formes sont très nombreuses et offrent un choix très varié de services pour les usagers (BALANCIER, 2009 p. 52).

Pour conclure, nous pouvons dire que si l'*e-learning* permet de cumuler les avantages de la personnalisation et de la démultiplication et ne présente que peu d'inconvénients, il représente, cependant, un changement fort des habitudes de travail des utilisateurs et des formateurs.

Avec les données collectées sur le terrain et une analyse factuelle, nous avons subdivisé ce travail en quatre chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présenterons la problématique de notre recherche, nous explorons par la suite dans le deuxième chapitre la revue de littérature de notre recherche ainsi que le cadre conceptuel en nous basant sur la nouvelle approche de formation par une exploration des différentes dimensions qui la composent. Cet approfondissement théorique nous permettra de mieux cerner notre problématique afin de faire les hypothèses adéquates. Ensuite dans le troisième chapitre nous construirons une méthodologie de recherche qui servira de fil conducteur à notre enquête de terrain auprès des participants à cette nouvelle approche de formation. L'intention de ce dispositif d'enquête sera de mettre en évidence la relation entre l'*e-learning* et le développement des compétences. Enfin dans le quatrième chapitre en nous appuyant sur les résultats de l'enquête issus de l'analyse des données collectées, nous formulerons notre propre jugement sur l'*e-learning* et le développement des compétences.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre a pour objet d'exposer la problématique qui sous-tend notre recherche. Afin de la situer, nous présenterons, dans un premier temps, à décrire le contexte et les objectifs de la recherche qui sont à la source de notre projet de recherche. Dans un second temps nous présenterons la pertinence de la recherche et en enfin la question de notre recherche. Il est aussi fait la présentation de l'organisation ou nous avons fait notre stage pratique.

1. Contexte et objectifs de recherche

Nous allons présenter le contexte et l'objectif de la recherche

1.1. Contexte de la recherche

Notre cursus au sein de l'école nationale supérieure de management (ENSM) nous a permis d'obtenir des connaissances théoriques tout en relation avec l'économie en général et à l'organisation des entreprises en particulier. Nous avons également pris conscience de l'importance que donnent les managers à la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation.

L'homme est devenu une ressource indispensable pour la création de richesse, il est donc nécessaire pour les organisations, d'assurer une formation adéquate, performante et actualisée de leurs employés afin de maintenir un taux concurrentiel de productivité et de croissance.

La formation dans les organisations s'est développée au cours des dernières années grâce à l'évolution des technologies de l'information et de la communication(TIC). Certains modes de formation tels que l'*e-learning* est de plus en plus apprécié des grandes organisations.

L'*e-learning* ou la formation en ligne s'impose donc comme une réalité inéluctable, notamment en ce qui concerne le développement des compétences. De ce fait notre thème de recherche est devenu donc un sujet d'actualité qui intéresse les organisations algériennes.

Après avoir fini notre parcours à l'école, nous avons cherché une organisation qui a déjà adopté cette nouvelle technologie de formation et qui nous permettra de bien mener notre travail de recherche et c'est ainsi que notre choix s'est porté sur Optimum Télécom Algérie (OTA) Djezzy ou nous avons été très bien accueillis de la part de ses cadres qui se sont vite intéressés à notre thème de recherche.

1.2. Objectif de recherche

Le développement des compétences occupe aujourd'hui une place importante dans le champ de la formation. Un tel enthousiasme est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles de transmission et d'appropriation des connaissances. Face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socio-économiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le « développement des compétences » afin de « contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale ».

L'objectif de notre travail est de tenter de comprendre l'impact de *l'e-learning* sur le développement des compétences des salariés, en faisant une analyse sur l'importance de *l'e-learning* dans le développement du capital humain.

2. Pertinence de la recherche

En ce qui concerne la pertinence de la recherche, nous allons la diviser en deux parties comme suite :

2.1. Pertinence théorique

Ce travail nous permet de mettre en œuvre, les connaissances qu'on a acquises durant notre formation au sein de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM). Ensuite il confirme notre désir à la conception et à la mise en œuvre d'un projet ressource humaine en général et au développement des compétences en particulier, pour la meilleure gestion possible d'une entreprise et de son développement dans l'environnement où elle exerce son activité.

2.2. Pertinence managériale

L'*e-learning* « formation en ligne » est une des activités de la gestion des ressources humaines (GRH) favorisant la pérennité et le développement des entreprises. Elle constitue un champ à intérêt multiple, car elle offre une nouvelle vision de la gestion des ressources humaines.

Elle permet de :

- Diminuer les coûts de l'entreprise ;
- rendre les employés de l'entreprise plus compétents ;
- faciliter l'adaptation à l'environnement externe de l'entreprise.

3. Question de la recherche

Comme toute entreprise OTA veille à sa pérennité et son développement continu. Or dans un marché Mobile en Algérie en pleine saturation, OTA, déjà leader du secteur Telecom, doit assurer sa position en travaillant sur le développement des compétences de ses propres salariés. De ce fait nous aspirons à répondre à la problématique suivante :

« Quel rôle joue l'*e-learning* dans le développement des compétences des salariés ? »

Afin de répondre à cette question, on doit répondre à une série de sous questions :

- Est-ce que l'*e-learning* permet aux employés de développer leurs compétences ?
- Est-ce que les employés formés parviennent à bien suivre cette formation ?
- Est-ce que les employés adhérents à cette nouvelle approche de formation ?

4. Contexte organisationnel

Nous allons présenter notre organisme d'accueil.

4.1. Création et évolution de l'entreprise

L'ouverture du secteur des télécommunications Algérien au capital privé, local et étranger a débuté en 2001.

Le secteur des télécommunications peut être compartimenté en trois catégories, celle de la téléphonie fixe, de la téléphonie mobile et de l'internet.

D'abord la téléphonie fixe qui compte un parc de l'ordre de deux millions de lignes, dont plus de 70 % d'abonnements pour les administrations, les commerces, les services et les entreprises, le taux de connexion des ménages reste très bas, moins de 30%.

L'Algérie possède des publiphones dans les grandes villes. De nombreuses boutiques spécialisées dans les télécommunications permettent de téléphoner et assurent le complément nécessaire des publiphones, il est à noter que le réseau de téléphonie fixe couvre la totalité du territoire, mais souffre cependant de contraintes liées au nombre insuffisant de stations de commutation et de lignes disponibles. Ensuite, la Téléphonie mobile : Avec actuellement 2.600.000 lignes, cette catégorie s'est développée très rapidement à travers l'octroi de licences d'exploitation GSM à des opérateurs privés internationaux (en 2001, la deuxième licence GSM a été octroyée à l'opérateur égyptien Orascom, commercialement dénommé Djezzy GSM). En

2004, une troisième licence a été obtenue par l'opérateur koweïtien, commercialement dénommé Watania.

Quant à l'accès à Internet, il a fait son apparition en Algérie en 1997 le marché algérien actuel est porteur. Le parc d'ordinateurs est estimé à environ 500 00. L'accès à Internet est assuré, mais néanmoins insuffisant. Les autorités contrôlent encore fortement l'accès et les informations qui circulent vers l'étranger. On enregistre cependant depuis quelques années une hausse sensible du nombre d'internautes.

4.2. Historique de Djazzy

Nous allons présenter l'historique de l'entreprise ainsi que ses dates majeurs

En juillet 2001, Djazzy a remporté la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie, et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

Avec 2,5 milliards USD d'investissement depuis 2001 à ce jour, fort d'un capital humain de plus de 4000 employés, plus de 18 Millions d'abonnés, et plusieurs offres et solutions (GSM et VSAT). Djazzy demeure, en tous points de vue, l'opérateur favori des Algériens.

À ce jour quatre-vingt-huit centres de service à travers tout le territoire national sont à la disposition des clients 7j/7 de 8h00 à 22h00. Plus de 408 opérateurs Roaming dans plus de 153 pays. Plus de 93% de la population couverte. Djazzy dispose aussi d'un centre d'appel qui prend en charge les différentes requêtes et demandes de renseignement clientèles 24h/24h, 7j/7j.

4.3. Les engagements de DJEZZY :

L'ensemble des employés d'OTA s'engagent à :

- Fournir le meilleur rapport qualité / prix aux clients ;
- Offrir des services d'excellente qualité, fiables et conviviaux ;
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie ;
- Créer pour les employés le meilleur environnement de travail et de développement ;
- Optimiser la création de valeur pour les actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts ;
- Valoriser les relations avec les partenaires ;
- Maîtriser les impacts de l'entreprise sur l'environnement ;
- Améliorer en continu les processus internes.

4.4. La vision et la mission de l'entreprise

Nous allons présenter dans cette partie, la vision et la mission de l'entreprise

4.4.1. Vision de l'entreprise :

La Vision de l'entreprise est d'être l'Opérateur de Télécommunications préféré des Algériens, leader sur son marché, référence pour son orientation client et la qualité de ses services. Djezzy veut être une référence pour son orientation client et la qualité de ses environnements de travail.

4.4.2. Missions de l'entreprise :

Pour réaliser sa vision, l'entreprise s'engage à :

- Maintenir une forte position de Leader sur le marché des télécommunications ;
- Contribuer de manière active au bien-être des Algériens dans leur vie quotidienne et celle d'OTA ;
- Être le premier opérateur de Télécommunication en Algérie ;
- Fournir des services de qualité à ses clients ;
- Fournir des valeurs à ses actionnaires ;
- Fournir un environnement de travail dynamique et solide aux salariés ;
- Offrir les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs ;
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie ;
- Créer pour nos employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement ;
- Contribuer activement au bien-être des Algériens ;
- Optimiser la création de valeur pour nos actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts ;
- Appliquer rigoureusement notre politique environnementale ;
- Améliorer sans cesse nos processus internes dans le respect de notre politique qualité.

4.5. Valeurs de Djezzy :

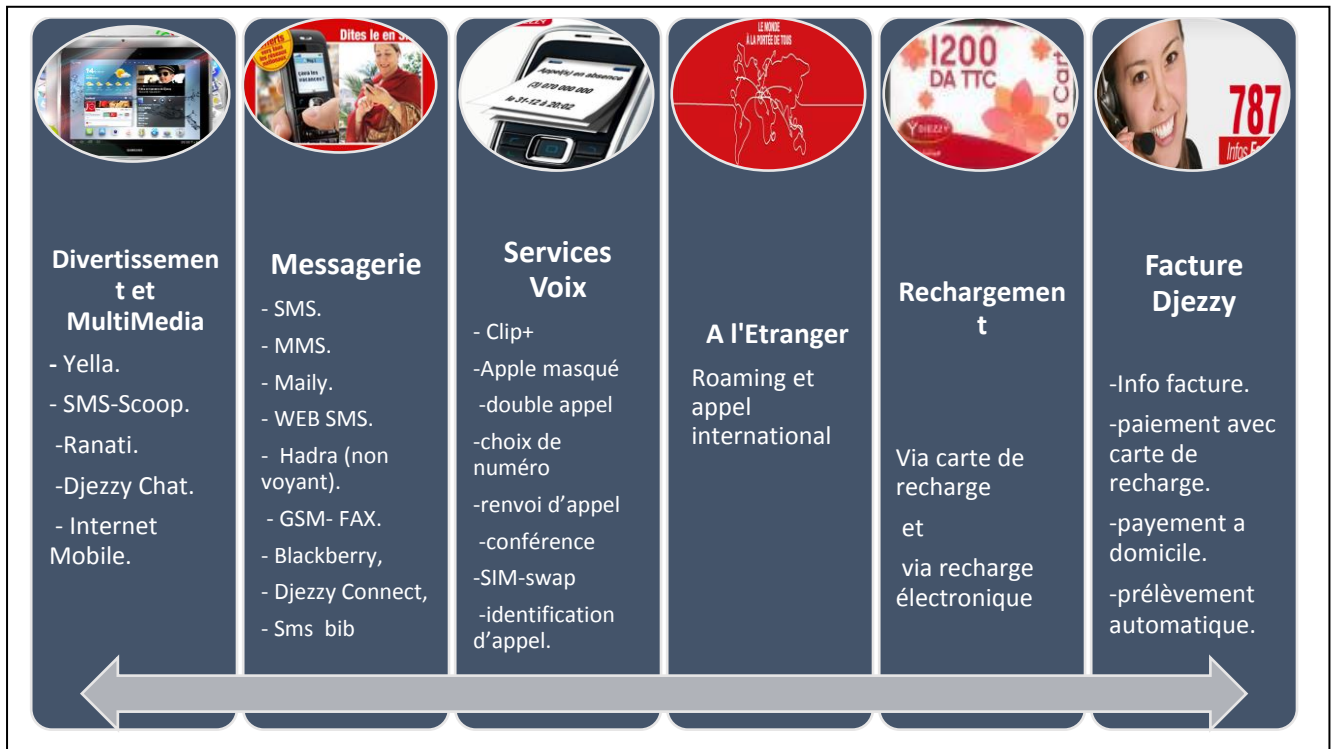
Les valeurs de l'entreprise sont :

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

4.6. Les différents services de l'entreprise :

L'entreprise possède nombreux service à fournir pour ses employés, nous allons les présenter comme suite :

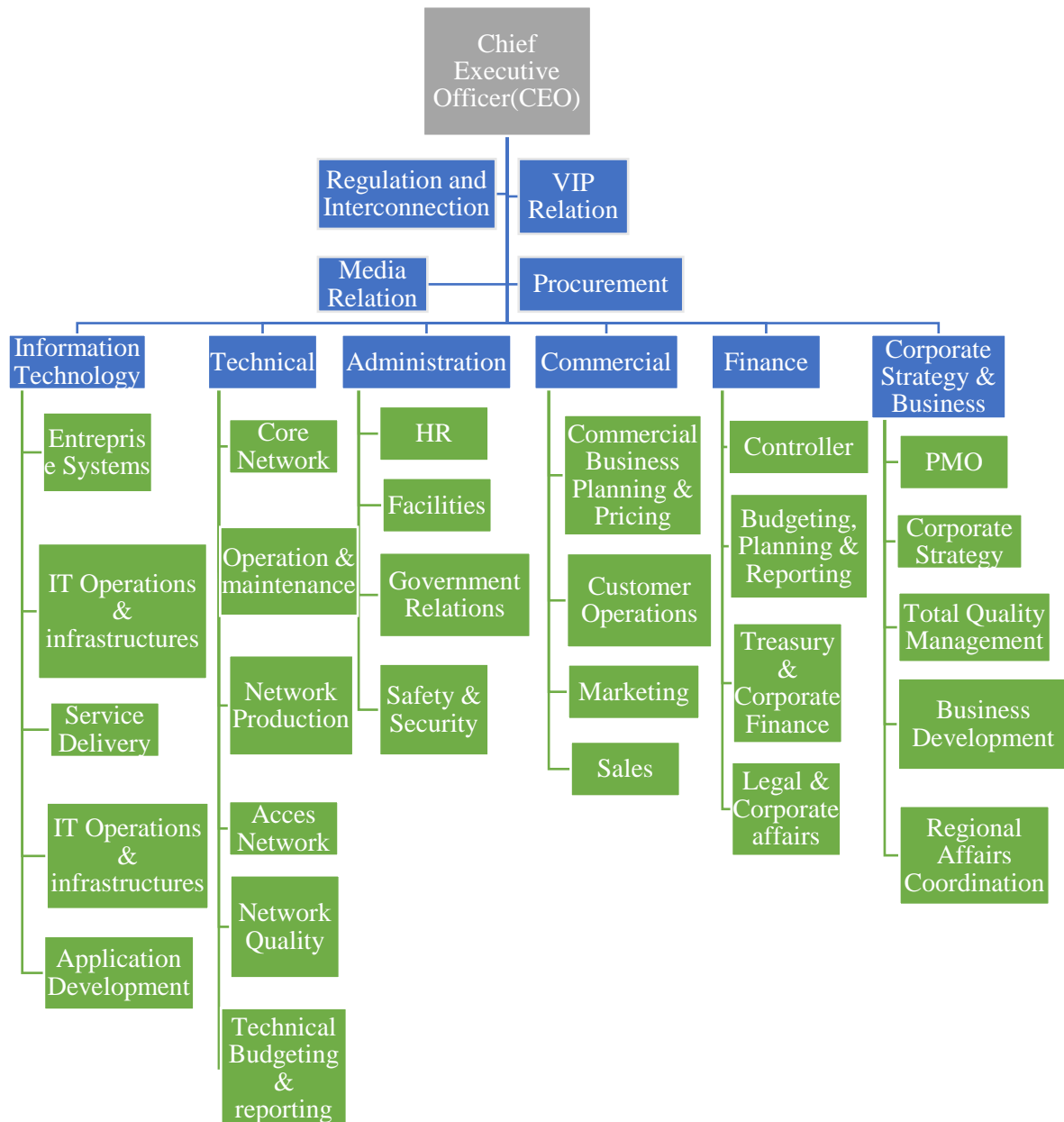
Figure 1: différent service de Djezzy



Source : WWW.DJEZZYGSM.COM

4.7. L'organigramme de l'entreprise :

Figure 2 : l'organigramme de l'entreprise



Source : document interne à l'entreprise

4.8. Politique RH de l'entreprise et l'organigramme du département des ressources humaines

4.8.1. Politique RH de l'entreprise

OTA a, depuis son lancement, consenti de précieux efforts en termes de développement. En effet, depuis son lancement, près de 50 000 opportunités de formation ont été proposées tant au niveau fonctionnel ou transversal, qu'au niveau local ou international.

Que ce soit sous forme de *workshop*¹, séminaires ou autres, les programmes de formation au sein d'OTA sont très complets. Ils visent à renforcer les acquis, soutenir les axes de développement, et permettre à tous de contribuer pleinement aux orientations stratégiques de l'entreprise. La formation vise tous les employés et permet à tout un chacun d'exploiter ses pleines capacités au sein de la compagnie.

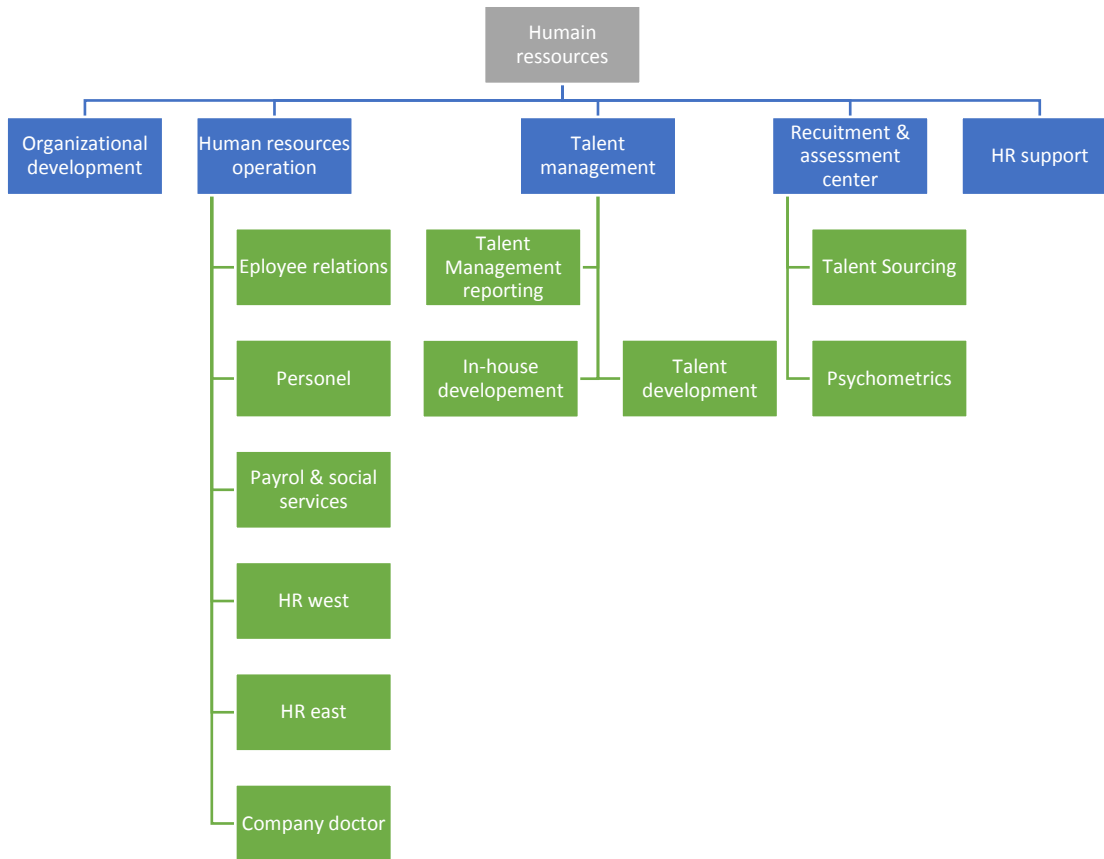
OTA demeure une référence en la matière, avec des programmes et outils de développement adaptés à ses besoins, notamment : PPL (passionnel, Professionnel, Leadership).

- Programme diplômant ;
- Formation technique multiple ;
- Programme de partage des connaissances structuré ;
- Méthode E-Learning ;
- Centre d'évaluation des compétences.

¹ *Workshop* : le mot workshop peut se traduire par atelier collaboratif. Une variante de la réunion de groupe, à la différence près que tout le monde participe activement. (Dip17)

4.8.2. Organigramme du département des ressources humaines

Figure 3: organigramme du département ressource humaine



Source : document interne à l'entreprise

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

La formation est une des activités principales de la Gestion des ressources (GRH), elle est considérée comme un facteur pertinent de développement des compétences et se trouvent au cœur des stratégies de développement des entreprises. De ce fait elle se doit d'être à la hauteur de ses ambitions en termes de flexibilité, gain du temps, etc.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons essayer de présenter en premier lieu, une revue de littérature traitant la formation en ligne *e-learning* et sa contribution au développement des compétences des salariés. Dans un deuxième lieu, nous allons présenter un cadre conceptuel que nous avons jugé pertinent avant de présenter les résultats de l'étude sur l'*e-learning* et sa contribution au développement des compétences.

Pour cela on va deviser ce chapitre en deux parties comme suite :

Partie 1 : revue de littérature de la recherche

Partie 2 : cadre conceptuel de la recherche

1. La revue de littérature de la recherche

La compréhension traditionnelle des économistes qui prenaient en compte les matières premières, la terre, la main-d'œuvre et le capital comme seuls éléments de production sont modifiés par la reconnaissance du savoir comme seul Avantage concurrentiel durable, puisque les matières premières peuvent désormais être achetées, que le capital peut être emprunté et les technologies copiées. De ce fait, tout processus d'apprentissage se situe au cœur des intérêts des managers en même temps que l'insertion des technologies d'information et de communication (TIC) dans les processus de gestion. Toutes ces variables ont donné naissance à de nouvelles logiques de travail des organisations. C'est ainsi que plusieurs processus dans les entreprises ont subi des changements profonds à l'instar de processus de formation. En effet, les bouleversements externes auxquelles font face les organisations dérèglent les dispositifs de formation, amènent les organisations à reconsidérer son attribut holiste et à proposer des modèles interactifs et individualisés. Les responsables de formation se trouvent donc face à des objectifs complexes, des contraintes conséquentes et des modalités de formation nombreuses. Et, étant à la recherche d'un modèle pédagogique qui offre la juste formation au juste moment pour chacun, selon les niveaux et les modes d'apprentissages préférés, *l'e-learning* ou la formation en ligne sont considérés comme une des solutions pour faire face aux exigences du nouvel environnement économique. (BEN AMMAR MAMLOUK, et al., 2007 p. 173)

Dans cette revue de littérature nous allons parler d'abord du concept *e-learning* ensuite nous parlerons de l'apport de l'*e-learning* sur le développement des compétences des employés.

1.1. L'*E-learning*

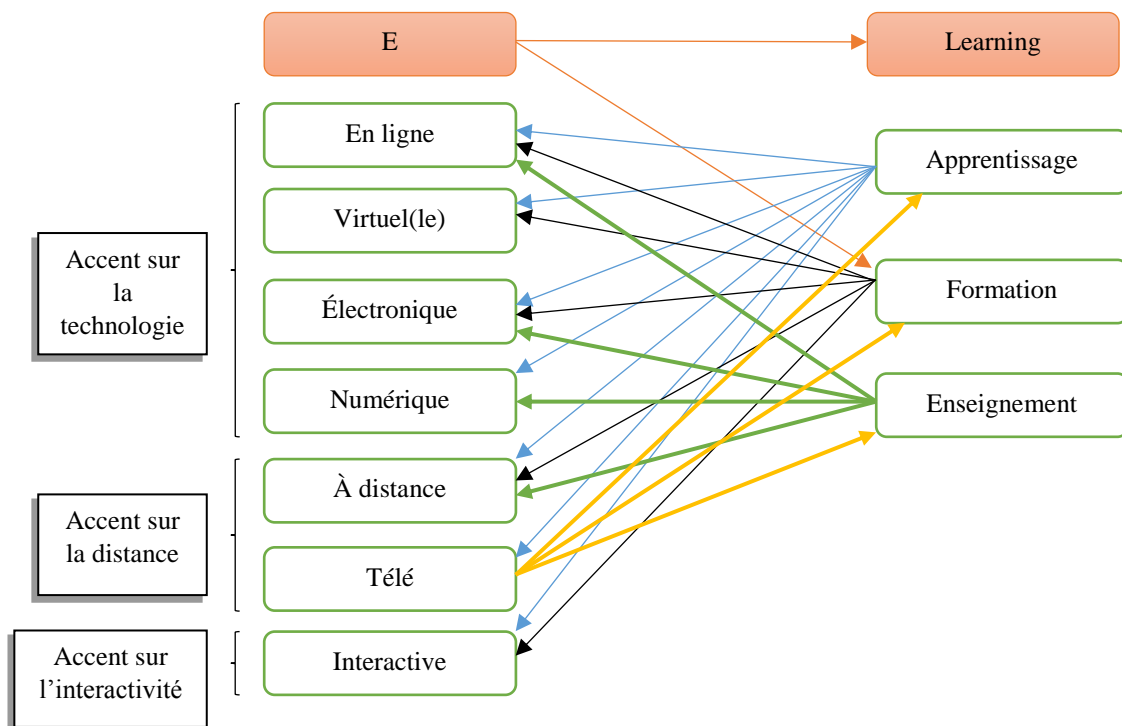
Dans cette partie nous allons parler ce que la revue de littérature dit sur l'*e-learning*.

1.1.1. L'*e-learning* dans la revue de littérature

Les concepts utilisés de manière plus ou moins équivalente aux *e-learning* sont multiples et aucune ne fait l'unanimité. Nous allons tenter de réduire la confusion qui s'impose en ce domaine en examinant de plus près les deux concepts fondamentaux de l'*e-learning*, à savoir le concept de l'(E) qui constitue une abréviation du terme (électronique) ou (en ligne) et celui de (*learning*) en français (apprentissage). La confusion vient du fait que l'on trouve différentes appellations pour chacun de ces segments du concept de l'e-learning, donnant ainsi forme à une vingtaine de combinaisons possibles à savoir apprentissage virtuel /formation virtuelle, apprentissage en ligne/formation en ligne, téléapprentissage/téléformation, e-formation, etc. (BASQUE, et al., 2006 p. 2).

Nous allons présenter les différentes combinaisons du terme *e-learning* :

Figure 4 : Quelques termes souvent associés aux *e-learning*



Source : (BASQUE, et al., 2006 p. 2)

Afin d'éviter toute confusion et pour exprimer le même mode de formation, nous utiliserons l'expression *e-learning* tout au long de cette recherche.

1.1.2. Historique du développement de l'*e-learning*

L'*e-learning* est le produit d'une continuité historique de l'évolution des usages éducatifs des technologies. Présentons rapidement les principales étapes de ce développement (BASQUE, et al., 2006 p. 4).

Tableau 1 : l'évolution de l'*e-learning*

les années 50	l'enseignement programmé, visait à fonder l'apprentissage sur des savoirs scientifiques en utilisant des méthodes, notamment des méthodes pédagogiques permettant d'individualiser l'enseignement et minimisant l'intervention directe d'un enseignant. Il s'est incarné spécialement dans les machines à enseigner non informatisées à l'époque. Il s'agissait d'appareils qui présentaient la discipline enseignée en unités fragmentées selon une progression graduée de difficulté. Après chaque unité, l'apprenant répondait à une question et une rétroaction lui était fournie.
La fin des années 60, l'arrivée des ordinateurs	les machines à enseigner se sont transformées en programmes informatiques permettant de fournir une rétroaction plus sophistiquée et d'orienter l'apprenant vers des cheminements individualisés. Ainsi apparaît l'Enseignement Assisté par Ordinateur (EAO).
Les années 70	l'émergence des techniques informatiques en intelligence artificielle contribuaient à l'apparition de l'EIAO (Enseignement intelligent assisté par ordinateur), renvoyant à l'idée qu'on devait utiliser en EAO des techniques de représentation des connaissances. L'objectif visé était avant tout une adaptation à l'apprenant, fondée sur l'analyse de son interaction avec la machine. D'un autre côté, on assistait à l'émergence des micro-mondes, qui désignent des mondes artificiels dans lesquels l'apprenant agit sur des objets, dont le comportement respecte certaines contraintes de fidélité et de cohérence avec le monde réel.
Les années 80	deux grands courants vont s'affirmer : l'un conduisant aux tuteurs intelligents, l'autre aux micro-mondes et aux environnements d'apprentissages ouverts. Le premier poursuit l'idée de la programmation de l'enseignement et va doter les machines de connaissances et de certaines capacités à les utiliser, grâce à l'intelligence artificielle. Le second fait de l'ordinateur un moyen d'expression et d'expérimentation pour les apprenants. Dans ces deux courants, l'influence des théories piagétienne conduit à rechercher les conditions d'une participation active de l'apprenant.
Les années 90	L'émergence des environnements interactifs d'apprentissage avec l'apport des techniques de multimédia, et plus récemment du réseau Internet et de la réalité virtuelle. Désormais, les formes d'interaction deviennent multiples et peuvent se faire à distance : exploration libre ou guidée, apprentissage collaboratif,

	communautés d'apprentissage, agents conseillers intelligents, tutorat à distance, etc. C'est ainsi qu'est né l' <i>e-learning</i> vers le milieu des années 1990.
--	--

Source : élaboré par l'étudiant

1.1.3. Les avantages de l'*e-learning* dans l'entreprise selon la revue de littérature

L'*e-learning* possède de nombreux avantages pour l'entreprise ainsi que pour l'apprenant selon l'auteur MICHEL DESCHÊNES, nous allons les présenter en tableau comme suite :

Tableau 2 : avantages de l'*e-learning*

Avantage pour l'entreprise	Avantage pour l'apprenant
<ul style="list-style-type: none"> • Économie de temps et d'argent ; • Possibilité d'avoir un volume très important d'apprenants ; • Permet de valider les connaissances ; • Gain en productivité ; • Juste à temps ; • Uniformité des formations ; • Facilité à faire évoluer le contenu ; • Renforcement de la communication interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accessible ; • Autonomie ; • Stimulant, interactif et dynamique ; • Facilite l'assimilation ; • Confiance ; • Permet de valider les connaissances ; • Personnalisé.

Source : (DESCHÊNES, 2011 p. 28)

1.1.4. Formation classique et *e-learning*

Apprendre tout au long de la vie conduit de plus en plus les adultes, confrontés au fait de devoir rapprocher emploi, travail et études, à rechercher des solutions de formation à leur lieu de travail ou dans leur milieu de vie.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) s'avèrent des outils par excellence pour soutenir ces formations puisqu'elles offrent flexibilité, accessibilité, communication et interaction tout en permettant une variété d'approches éducatives.

Selon les auteurs de l'article, il existe une différence entre la formation classique et l'*e-learning* que nous allons présenter ci-dessous comme suite :

Tableau 3 : comparatif entre Formation classique et *e-learning*

Formation classique	<i>E-learning</i>
<p>Cadre :</p> <ul style="list-style-type: none">• Mobilisation de l'ensemble des apprenants dans une salle de cours ;• La séance se déroule pendant un laps de temps limité ;• La formation oblige les apprenants à faire des déplacements. <p>Pédagogie :</p> <ul style="list-style-type: none">• La relation est hiérarchique entre tuteur et formé. Le tuteur a pour objectif de transférer son savoir-faire aux formés ;• Le formateur se base seulement sur son discours pour provoquer des situations d'apprentissage ;• L'intervention du formé se fait généralement à la fin de la séance pour poser une ou deux questions, mais il n'est pas toujours assuré de recevoir une réponse faute de temps ;	<p>Cadre :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les apprenants sont libres de choisir le cadre de déroulement de la séance de formation ;• Le temps total de formation est limité, mais la durée des séances est fixée par les formés ;• Les apprenants ne se déplacent pas pour faire la formation, ils la font dans les lieux qui leur sont les plus appropriés. <p>Pédagogie :</p> <ul style="list-style-type: none">• Le formateur n'a plus l'objectif d'inculquer un savoir-faire aux apprenants, mais d'animer les séances en ligne et d'orienter les formés vers des liens pertinents ;• L'animateur dispose de plusieurs outils qui permettent de provoquer l'apprentissage à savoir, le son, les images, les vidéos, les textes ;• La relation entre les apprenants est très riche dans formation en ligne, et ce, grâce à la mise

<ul style="list-style-type: none"> • La relation entre apprenants est très limitée et se résume en quelques conversations au cours de la séance ; • Le formateur est le seul responsable du rythme d'apprentissage, il fait des ajustements selon les situations rencontrées. <p>Contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le contenu est standard ; • Les difficultés d'apprentissage sont prévues d'avance ce qui influence le comportement des tuteurs durant la séance, pour s'attarder sur des points et passer sur d'autres rapidement ; • Le contenu mentionne les connaissances que le formateur veut transmettre aux formés ; il s'avère ainsi très réducteur des informations susceptibles d'intéresser les formés. 	<p>à disposition des formés, de forums où ils peuvent poser leurs questions, mais aussi le « chat » pour des conversations en mode synchrone</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le formé est assuré de recevoir une réponse à ses questions une fois qu'il les a posées à son tuteur au forum ; • Le rythme d'apprentissage est fixé par l'apprenant selon ses capacités, le tuteur n'intervient qu'en cas d'une difficulté rencontrée par le formé. <p>Contenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les contenus sont granularisés et forment une « bibliothèque modulaire » à travers laquelle les formés choisissent le chemin de formation qu'ils veulent suivre ; • Puisque le contenu est choisi par les formés, ils peuvent s'attarder ou faire des impasses sur ce qu'ils jugent important ou non ; • Le contenu présente des liens pouvant orienter le formé vers plus d'informations concernant le thème étudié et le pousse à auto-guider ses recherches.
---	---

Source : (BEN AMMAR MAMLOUK, et al., 2007 p. 177)

1.2. E-learning et développement des compétences

Les ressources humaines comme levier essentiel pour la réussite de l'entreprise sont un discours qui trace son chemin dans les organisations. La formation, en tant qu'une clé essentielle pour le développement de cette ressource devient donc un enjeu de compétitivité. En effet, pour mieux servir l'organisation, elle se doit d'être à la hauteur des ambitions qu'elle porte : rapidité, flexibilité, efficacité, rentabilité. Pour y faire face, la formation traditionnelle conditionnée par

l'unité de temps, d'espace et de lieu est inefficace. L'*e-learning* s'impose donc comme solution indispensable.

1.2.1. E-learning, un gain du temps, meilleur apprentissage et plus de flexibilité

Selon les auteurs, après analyses de leurs entretiens, ils ont démontré que les apprenants ont sollicité la nouvelle approche de formation, ils ont déclaré que la majorité des concernés par la nouvelle approche de formation ont signalé le gain de temps et d'argent que leur offre l'*e-learning* en évitant les déplacements, tout en insistant sur la flexibilité comme premier apport que propose dernière (BEN AMMAR MAMLOUK, et al., 2007 p. 179).

En effet, en suivant la formation *e-learning* les apprenants profitent d'une grande indépendance et peuvent choisir le cadre spatio-temporel le plus favorable à l'apprentissage. Ils peuvent ainsi se former au travail ou à leur propre domicile, mais aussi à n'importe qu'elle moment de la journée, cela permet d'offrir une certaine flexibilité aux apprenants, mais aussi un gain du temps.

Selon les auteurs, la fusion entre images, son, séquences de films et des textes qu'offre l'*e-learning* rend les choses plus aisées pour faciliter l'assimilation des connaissances et permet à chacun de trouver la méthode d'apprentissage adéquate. Ces conclusions soulignent l'utilité perçue de l'*e-learning* et mettent en évidence une attitude favorable des apprenants face à l'intégration des TIC (BEN AMMAR MAMLOUK, et al., 2007 p. 180).

On peut donc en conclure que cette nouvelle approche de formation offre un meilleur apprentissage aux apprenants. Cependant il est nécessaire de noter que cette dernière a de réelles valeurs stratégiques que si elle est transformée en connaissances et compétences opérationnelles.

1.2.2. E-learning, un développement de compétences entre la théorie et la pratique

Une étude a été faite sur un échantillon qui comprenait quatre catégories de formées à savoir : des médecins en gynécologie qui font partie de la première catégorie et qui contenait dix-huit médecins gynécologues qui suivent des formations *e-learning* sur les nouvelles techniques de radiologie. La formation se fait en ligne avec un centre de formation à Poissy (région parisienne), où se trouvent les enseignants qui assurent le cours. La deuxième catégorie est

composée par dix ingénieurs en mécanique, qui suivent une formation *e-learning* en mécanique des ruptures, cette dernière est assurée par un enseignant des universités de France. Concernant la troisième catégorie, elle est composée par neuf enseignants du secondaire. Ces enseignants suivent une formation sur les méthodes pédagogiques à appliquer lors de la présentation des cours pour les élèves. La formation de ces enseignants est assurée par un professeur universitaire de didactique à l'université de Lyon. Enfin la dernière catégorie était composée de dix chefs d'entreprise, qui suivent une formation *e-learning* en management. La formation est offerte par l'Institut arabe des Chefs d'entreprises, et elle est assurée par des enseignants universitaires tunisiens via les réseaux du net. Selon les auteurs, les résultats de l'étude ont démontré que seuls les chefs d'entreprise qui ont exprimé leur totale satisfaction concernant le degré d'atteinte des objectifs fixés. Pour les autres catégories, la majorité d'entre eux ont exprimé l'inefficacité de l'*e-learning* en termes de développement de compétences pratiques autrement dit de type savoir-faire, ils ont déclaré que cette nouvelle approche de formation permet plus de développer des compétences théoriques beaucoup plus (BEN AMMAR MAMLOUK, et al., 2007 p. 180).

En effet, si on prend la catégorie des ingénieurs, ils ne peuvent pas développer des compétences pratiques en faisant une formation *e-learning* seulement, il faut qu'ils suivent des séances de travaux pratiques pour permettre de mettre en œuvre les acquis théoriques de la nouvelle approche de formation. Néanmoins pour ce qui est des médecins on peut dire que l'*e-learning* est un moyen efficace pour développer les compétences, parce que certaine spécialité de médecine ne nécessite pas des séances de présentiel tell que l'ophtalmologie et la dermatologie, mais pour ce qui la chirurgie une formation présentielle sera indispensable pour développer les compétences.

Pour conclure, nous pouvant dire que cette nouvelle approche de formation ne peut être efficace que si elle est suivie par une formation en présentiel. En effet pour combler les lacunes de chaque une, il est indispensable que la formation *e-learning* soit suivie par une formation présentielle. Néanmoins la réussite de cette nouvelle approche de formation dépendra de la satisfaction des utilisateurs et des avantages qu'ils en retireront.

2. Le cadre conceptuel de la recherche

Le glissement progressif de la notion de poste vers la notion de compétence n'a pas été anodin, il a modifié sérieusement la nature de la relation entre l'entreprise et ses employés. Ce changement a conduit les entreprises à sécuriser les compétences de ces derniers (CAMPOY, et al., 2008).

Dans ce cadre conceptuel nous allons parler tous d'abord de la gestion des ressources humaines que nous avons jugé important de l'introduire dans notre cadre conceptuel ensuite nous parlerons de l'aspect conceptuel de l'*e-learning* et enfin nous concluons avec le développement des compétences des employés.

2.1. Généralité sur la gestion des ressources humaines

Parmi tous les domaines que couvre la gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines a trouvé sa place au sein de l'entreprise depuis les années 80 et elle est devenue une des grandes spécialités de cette organisation, ou toutes les opérations relevant de la gestion des ressources humaines sont assurées par la fonction (ressources humaines).

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

Intégrer la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

2.1.1. Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?

La gestion des ressources humaines est une activité pertinente pour l'entreprise elle permet de définir les tâches des salariés tout en leur offrant de bonnes conditions de travail sous un ordre hiérarchique bien défini. Nous allons donner deux définitions de cette dernière.

- « *La gestion des ressources humaines se situe à deux niveaux : celui des organisations et celui de la société. Dans les organisations, la GRH constitue*

une fonction de gestion (analogue aux fonctions «production», «marketing» et «finances»). Dans la société, la GRH est aussi un domaine de connaissances spécialisées donnant lieu à des études, à des recherches et à des activités professionnelles ». (Menard, 2004)

- *« La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations ». (GUILLOT-SOULEZ, 2012)*

On peut définir la gestion des ressources humaines comme étant l'ensemble des activités qui visent la gestion des individus, dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision et les stratégies de l'entreprise.

2.1.2. La fonction ressource humaine (FRH) (Pretti, 2015 p. 123)

Au début des années 1980, la fonction personnelle s'est transformée en fonction ressource humaine. Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective. La conception traditionnelle du personnel, perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un capital humain dont il faut optimiser l'utilisation.

Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme ayant des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir. Pour une majorité de personnes occupant la fonction (RH), parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources. Ainsi la mission du DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources.

2.1.3. Le développement de la fonction (Pretti, 2015)

Ce développement a connu plusieurs étapes.

1830-1990

J.Fombonne, dans sa remarquable histoire de la fonction personnelle, propose une chronologie détaillée qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction :

- Les prémices (1850 à 1916) ;

- L'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- La fonction s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- Une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- L'âge adulte (1961 à 1970) ;
- Les managers (1970 à 1980) ;
- Vers le management stratégique des ressources humaines (années 1980).

1990 à aujourd'hui

Dans les vingt-cinq dernières années, on peut distinguer en s'appuyant sur les enquêtes réalisées trois étapes :

- Le DRH de crise (1990-1995) ;
- Le DRH partenaire d'affaires et créateur de valeur (1996-2008) ;
- Le DRH garant du contrat social et de la valorisation du capital humain (depuis 2009).

Pendant une longue période, la fonction avait tendance à gérer le quantitatif et rencontrait, en particulier, les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. En même temps, elle avait le souci accru de passer à une gestion qualitative des ressources humaines pour prendre en compte les attentes nouvelles des salariés.

La prise en compte du qualitatif se traduit, en particulier, par l'importance attachée à la personnalisation des pratiques de GRH, à l'individualisation des actions, au suivi des potentiels et à la sauvegarde des compétences. La gestion des compétences et l'importance accordée à l'employabilité marquent la période actuelle.

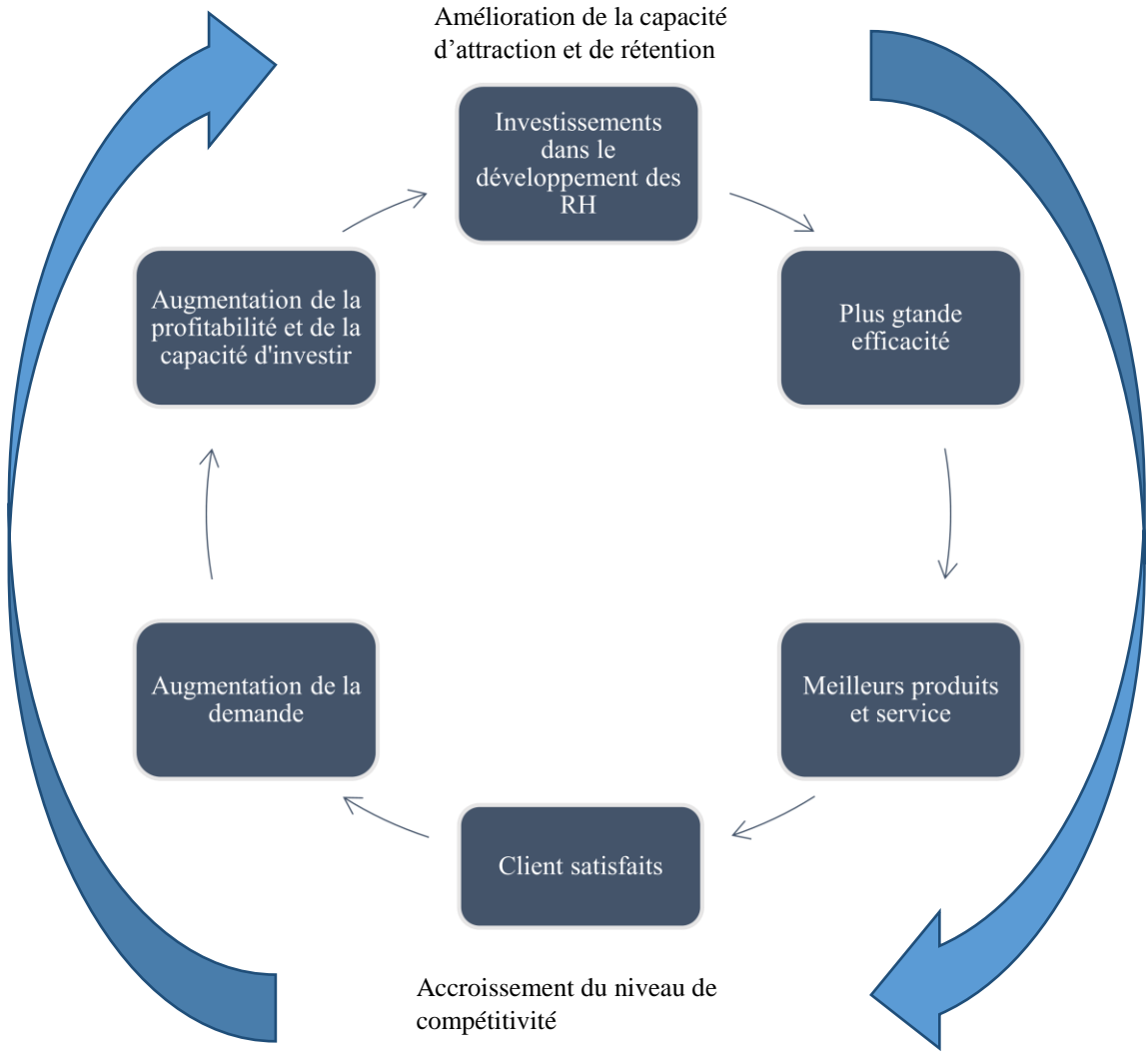
2.1.4. Le capital compétence

De multiples expressions visant à décrire et à qualifier le rôle des ressources humaines au sein des entreprises font maintenant partie de la discussion quotidienne.

Le capital humain pourrait être défini comme étant l'ensemble des connaissances, des habiletés et des attitudes au sein de l'entreprise. Sous cette expression du capital humain on trouve la notion de capital compétence qui regroupe les compétences que l'entreprise acquiert, développe et mobilise pour fonctionner, dans ce cas-là, plus l'entreprise investit dans ce capital, plus elle

accroit sa performance (RIVARD, et al., 2013 p. 8). Ce phénomène est appelé le cercle vertueux du développement des compétences que nous allons le présenter comme suite :

Figure 5 : Le cercle vertueux du développement des ressources humaines



Source : (RIVARD, et al., 2013 p. 8)

2.2.Aspect conceptuel de l'e-learning

Le fait d'être impliqué dans les nouvelles technologies introduites dans les organisations aujourd'hui, m'a permis d'approfondir davantage la question de la pertinence de la DRH avec de nouvelles méthodes d'apprentissage et de développement, dont l'apprentissage en ligne, qui contribue grandement au développement du personnel.

La formation en ligne ou *e-learning* comprend toute activité d'apprentissage soutenue par les technologies de l'information et de la communication (TIC). Il gagne en réputation comme l'une des méthodes de formation les plus rentables de nos jours, car il peut être utilisé même à partir de sites éloignés ou défavorisés et il est adapté aux compétences des apprenants, le style d'apprentissage préféré ou les besoins de connaissances. L'apprentissage en ligne peut être considéré comme une méthode d'apprentissage autonome ou interdépendant, aux côtés des processus de développement des ressources humaines (HRD) et peut avoir un effet bénéfique à un niveau plus large, comme la réduction des coûts ou l'efficacité.

2.2.1. Définition e-learning

L'*e-learning* est un terme anglo-saxon inventé à la fin du XXème siècle, assez vaste, et qui peut parfois nous sembler un peu flou. Pour commencer cette revue de littérature, il convient d'utiliser quelques définitions du terme de façon récurrente.

- « *le e-learning est l'utilisation des nouvelles technologies multimédia et de l'internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que des échanges et la collaboration à distance* » (PRAT, 2012 p. 16).
- « *l'e-learning est 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* ». (BENRAOUANE, 2011 p. 4).

De ces définitions on peut donc en conclure que l'*e-learning* désigne un mode de formation reposant globalement sur l'usage des technologies l'information et de la communication.

2.2.2. Typologies des cours *e-learning*

Il est important de noter que durant les dernières années, la banalisation de l'usage d'internet et l'amélioration de la technologie web, ont changé la définition du terme *e-learning*. De nos jours, quand on parle de cours e-learning on se réfère particulièrement aux cours à base de web délivrés par internet. Au sein de cette catégorie, il faut distinguer entre trois types de cours. (BENRAOUANE, 2011 p. 6)

- **Les cours en ligne synchrones avec formateur/tuteur**

Ces cours sont dispensés en temps réel. Outils utilisés sont le chat *rooms* et vision conférences. 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 ce 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 ne sont 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 avance en groupe. La plupart des cours en ligne, notamment dans les universités, sont des cours en ligne asynchrone avec formateur.

2.2.3. Les avantages de l'*e-learning*

La réussite de cette nouvelle approche de formation durant les dernières années est due essentiellement aux avantages qu'il apporte. Ces avantages tournent autour de quatre notions à savoir : flexibilité, déploiement, accessibilité, et maîtrise des couts de formation. Ainsi : (BENRAOUANE, 2011 p. 5)

- *l'e-learning* facilite l'accès au savoir, à la connaissance, aux ressources multimédias et logicielles didactiques qui existent sur internet ;
- *l'e-learning* fournit une flexibilité aux apprenants qui désormais peuvent choisir le temps et le lieu de leur apprentissage, ainsi que le rythme et la cadence de leur progrès ;
- *l'e-learning* permet le déploiement rapide des stratégies de formation dans les entreprises multinationales et permet aux PME/TPE, de mettre en place des stratégies de formation ciblée ;
- *l'e-learning* réduit le coût de formation et permet à l'état de prendre en charge les besoins éducatifs des populations éloignées des centres urbains. Ces populations se trouvent souvent exclues du système de l'éducation nationale, et ce compte tenu des coûts d'investissements requis par l'enseignement présentiel ;
- enfin, et pour les salariés en quête de formation tout au long de la vie, *l'e-learning* est un moyen qui leur permet de perfectionner leur niveau de compétences techniques et managériales, et ce pour améliorer leur employabilité.

2.2.4. Les inconvénients de l'*e-learning*

En dépit de ses avantages, *l'e-learning* possède aussi des inconvénients (PRAT, 2008 p. 15):

- *L'e-learning* est dépendant de contraintes techniques qui peuvent être bloquante : la bande passante des postes clients peut par exemple être limitée, ce qui génère une exécution plus lente des éléments multimédia, le processus d'apprentissage peut se trouver pénaliser ;
- Absence de contact humain : le formateur n'est pas présent avec les apprenants et ne peut donc pas jouer le rôle d'animation, de support, d'accompagnement qui lui incombe au cours d'une session de formation présentielle. Ceci est une question récurrente posée par les formateurs et les apprenants.
- Manque d'interactivité : trop souvent, les modules *e-learning* ressemblent à des livres transposés en ligne, simples tournes pages très peu attractives pour l'apprenant et très peu efficaces pédagogiquement.
- Investissement initial important : le développement de produit de qualité nécessite du temps et des ressources, donc un budget conséquent ;

- Taux d'abondant : le taux d'abondant est souvent assez élevé dans le dispositif *e-learning* surtout si ces dispositifs ne présentent pas d'accompagnement et/ou de périodes de regroupement.

2.2.5. L'*e-learning* dans l'entreprise

Dans le monde de l'entreprise, les évolutions qui ne cessent d'affecter le marché de travail placent l'*e-learning* au cœur du débat sur la compétence, la compétitivité et la performance. Grâce à sa qualité, l'*e-learning* permet à l'entreprise un accès universel à la connaissance. Les employés, en quête de perfectionnement professionnel et désireux d'adapter leurs compétences et qualifications aux exigences du poste de travail, peuvent désormais le faire sans se soucier du facteur spatio-temporel. Des entreprises multinationales telles que Microsoft, Sico system et bien d'autres utilisent l'*e-learning* pour permettre à leurs employés, dispersés dans plusieurs régions du monde, de recevoir la même formation (BENRAOUANE, 2011 p. 26 27).

2.3. La plate-forme Learning Management System (LMS)

Le déploiement d'un dispositif *e-learning* se fait à travers une plate-forme de formation à distances (LMS) pour assurer l'échange standardisé des contenus *e-learning*. Le LMS est un terme d'anglo-saxon désignant la plate-forme de formation. Les plates-formes LMS sont des outils logiciels dont le rôle est de permettre le pilotage des enseignements à distance (PRAT, 2008 p. 182).

Nous allons présenter quelques définitions liées à cette plate-forme :

- « *Le LMS, un outil logiciel permettant de gérer les parcours de formation, d'effectuer un suivi des apprenants, de diffuser en ligne des contenus d'apprentissage* » (PRAT, 2008 p. 182).
- « *LMS c'est la plate-forme applicative qui assure la gestion et la distribution de la formation, l'administration des élèves, éventuellement la gestion des lieux d'enseignement, le contrôle des compétences et l'évolution des élèves* » (François, 2009 p. 98).

Une plateforme, c'est un portail d'accès à des ressources complémentaires au cours, en présentiel ou au cours tout à distance accessible 24/24 depuis n'importe quel ordinateur sous réserve d'une connexion web.

2.3.1. Les fonctionnalités de la plate-forme

Le système, la plateforme de gestion de l'apprentissage LMS, est un logiciel intégré reprenant une large étendue des fonctionnalités typiques d'un enseignement basé sur les technologies de la communication en mode réseau, comme (Virgile, 2014 p. 18) :

- les outils de communication synchrones (chat, forum de discussion) et asynchrones (blog, échange par mail, ou participation à des groupes de discussion) ;
- la fourniture et la gestion du contenu pédagogique ;
- l'identification et l'évaluation des objectifs individuels et organisationnels d'apprentissage en début de formation ;
- le suivi des progrès pour atteindre les objectifs ;
- les outils d'inscription, d'émargement et d'évaluation en fin de formation ;
- la possibilité de travail collaboratif ;
- la réalisation de contenu réalisé ;
- la consultation des ressources partagées ;
- Le *reporting* des données d'apprentissage pour le pilotage de la formation et la supervision du processus de formation dans l'ensemble.

2.3.2. Les caractéristiques de la plate-forme LMS

Les plates-formes LMS constituent le socle technique indispensable à tout dispositif de formation à distance. Ainsi les plates-formes se caractérisent par (PRAT, 2012 p. 45) :

- La mise à distance de l'apprenant et du formateur/tuteur ;
- La mise à distance de l'apprenant et des ressources ;
- La mise en relation des différents lieux de formation.

2.3.3. Les avantages d'une plateforme de gestion de la formation

Il y'a de nombreux avantages à utiliser une plateforme de gestion de la formation (Virgile, 2014 p. 31 32).

- Apporter une réelle différenciation concurrentielle dans le processus de recrutement, mais aussi dans la fidélisation des collaborateurs (la plateforme de gestion de la

formation s'articule avec des modules *serious games*² qui peuvent encapsuler des mises en situation reprises des tests de personnalité) ;

- Faire évoluer des procédures et pratiques existantes vers une plate-forme qui permettra de répondre aux attentes des collaborateurs est un phénomène de plus en plus intégré dans la stratégie de développement des centres des compétences (service commercial, service recherche et développement, service d'audit, service de la qualité et de la performance) ;
- Valoriser indirectement les autres services de la gestion des ressources humaines (recrutement, paie, GPEC, rupture de contrat), car les retombées sont pour toute l'entreprise ;
- Apporter un outil de management lors de l'entretien annuel, qui est un moment privilégié pour évaluer les résultats, les écarts par rapport aux objectifs et comprendre les mécanismes nécessaires à l'amélioration ;
- Participer à la réduction des coûts, par une optimisation sur l'utilisation des ressources ;
- Améliorer l'efficacité des formations en proposant des modules adaptés aux besoins et au rythme de participants ;
- S'appuyer sur les standards SCO-RM³ pour disposer d'une individualisation et d'un suivi des parcours d'apprentissage qui nous facilitent la définition du processus pour suivre la montée en compétence des collaborateurs ;
- Bénéficier d'un suivi automatisé, avec la possibilité par exemple de primer des rapports prédéfinis, ce qui représente un réel gain de temps et de visibilité autant pour les participants, que pour le responsable formation et le management hiérarchique.

² *Serious games* : Un *serious game* est un logiciel qui combine une intention sérieuse avec des ressorts ludiques. (Wik171)

³ Le SCO-RM (*Sharable Content Object Reference Model*) est plutôt un modèle qui fixe des lignes directrices au monde de la formation à distance. Applicable aux contenus e-learning dédiés à la formation à distance diffusée sur internet, mais aussi aux plateformes LMS. (The171)

2.4. Aspect conceptuel de la compétence

Le caractère du concept de la compétence est imprécis, voire variable selon les personnes qui l'emploient, ce dernier s'est imposé dans la littérature managériale des vingt dernières années. Et pas seulement dans la littérature : des entreprises de plus en plus nombreuses élaborent des référentiels de compétences, qui concernent le plus souvent leurs cadres, quelquefois également les membres de leur personnel hautement qualifiés (LÉVY-LEBOYER, 2009 p. 17). Il est donc important de comprendre l'expression du terme de compétences.

2.4.1. Définition de la compétence

En dépit d'un intérêt grandissant pour la notion de compétence, son utilisation soulève néanmoins un certain nombre de difficultés à cause d'une multiplicité des définitions. Nous allons présenter quelques-unes.

- « *La compétence c'est l'ensemble de connaissances, capacités d'action et comportement structuré en fonction d'un but et dans un type de situation données* » (CAMPOY, et al., 2008 p. 4).
- « *La compétence revoit à des comportements qui révèlent des ressources internes (aptitudes, traits de personnalité, habiletés, connaissances) et externes (réseaux de divers types) fournissant un potentiel à mobiliser* » (RIVARD, et al., 2013 p. 31).

La compétence est la mise en œuvre d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture.

2.4.2. Les caractéristiques de la compétence

La compétence a pour caractéristique (DIETRICH, 2010 p. 36) :

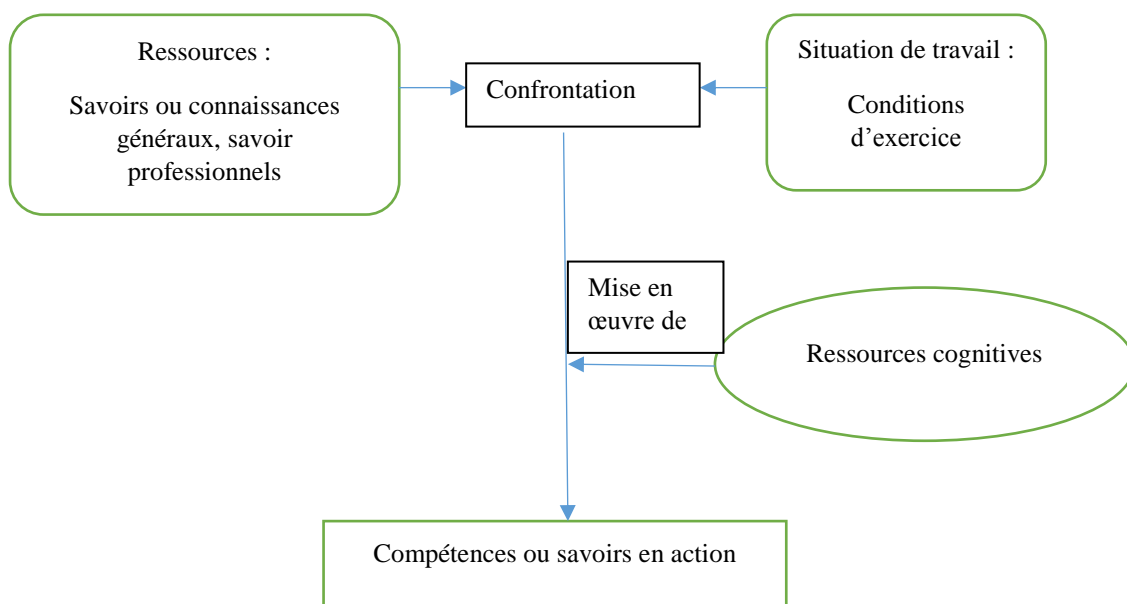
- Abstraite et hypothétique, elle n'est pas observable, elle ne s'appréhende qu'à partir des résultats ;
- Finalisé, elle n'existe pas en soi, mais pour... ;
- Contingente, elle est tributaire d'un contexte ;
- Elle est structurée dans l'action et dans la relation avec un contexte ;

- Elle est apprise : nul n'est compétent de manière innée ! on le devient au cours d'un processus d'apprentissage combinant des situations et des expériences diverses.

2.4.3. Le processus de production des compétences

La compétence n'est pas la reproduction d'un acte maîtrisé, mais la capacité à maitre en œuvre une combinatoire spécifique devant un problème souvent inédit (BARRAUD, et al., 2008 p. 208). La figure qui suit va montrer comment produire de la compétence.

Figure 6 : le processus de production des compétences



Source : (BARRAUD, et al., 2008 p. 210)

2.4.4. Typologie de la compétence

Il existe sept types de compétences (DIETRICH, 2010 p. 6) :

- **Les compétences individuelles** : combinaison de savoirs et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités ;
- **Les compétences collectives** : celles des équipes qui émergent de la synergie des capacités des individus et de leur capacité à coopérer ;

- **Les compétences organisationnelles** : qui traduisent le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès ;
- **Les compétences stratégiques** : celles, rares, inimitables, non substituables qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel, dont les auteurs montrent qu'elles constituent un sous-ensemble du capital de compétences organisationnelles, celles-ci n'étant pas toutes stratégiques ;
- **Les compétences inter organisationnelles** : définies par les auteurs comme la combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des entreprises de mener conjointement à bien une activité ou une opération ;
- **Les compétences territoriales** : cas particulier de la ressource inter-organisationnelle se référant à une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive ;
- **Les compétences environnementales** : qui se situent à l'extérieur de l'entreprise considérée, à l'un ou l'autre des quatre niveaux présentés ci-dessous, elles ont une incidence sur la configuration des compétences de l'entreprise considérée.

2.4.5. Le développement des compétences

Le développement des compétences est une démarche qui consiste à faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau satisfaisant voir idéal. Il est reconnu qu'il y'a trois façons de développer les compétences (LÉVY-LEBOYER, 2009 p. 8)

- En formation initiale avant la vie active ;
- Par le biais de formation pour adultes en cours de vie active ;
- Et du fait l'exercice même d'une activité professionnelle.

Cette présentation du développement de compétences est basée seulement sur la formation, elle néglige d'autres moyens de développement des compétences comme :

- **La mobilité** : avec ses différentes formes (horizontales, verticales et d'environnement), la mobilité est source de développement de compétences ; même si elle n'est pas accompagnée par une formation
- **La motivation** : que ce soit intrinsèque (lorsque la personne effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompenses), ou extrinsèque (si elle s'agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'action elle-même), capable de favoriser l'auto-apprentissage et la recherche volontaire de nouvelles connaissances qui leur permet d'améliorer effectivement leur connaissance.
- **L'expérience** : l'expérience professionnelle et un moyen d'acquérir des savoirs et des compétences.

3. Hypothèses

Une recherche scientifique s'appuie sur des objectives, c'est-à-dire sur des buts à atteindre.

Notre objective est de répondre aux questions citées auparavant dans le chapitre un. Afin de répondre à ces questions, on doit formuler des hypothèses.

Selon les auteurs (GUMUCHIAN, et al., 2000 p. 165) l'hypothèse peut être définie comme « *une proposition à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs.* »

S'appuyant sur la démarche de l'école donnant pour positif l'impact de l'*e-learning* sur la construction de compétences des salariés, notre recherche visera à comprendre non pas les processus de mise en œuvre de cette nouvelle technologie, mais mesurer l'impact de celle-ci sur les apprenants et de comprendre sa perception par les ces derniers. De ce fait, nous partons de trois hypothèses de travail :

Hypothèse 1 :

La formation en général est un élément clé de développement de compétences individuelles et collectives au sein des organisations. De ce fait l'*e-learning* et aussi un élément moteur de construction de compétences.

Hypothèse 2 :

Les équipements informatiques nécessaires pour le suivi de l'*e-learning* sont disponibles à l'entreprise OTA, de ce fait les employés peuvent arriver à suivre la formation en ligne (*e-learning*).

Hypothèse 3 :

L'*e-learning* est une nouvelle approche de formation qui facilitera le moyen d'apprentissage pour les employés. De ce fait ces derniers adhèrent à cette nouvelle approche de formation.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Pour développer correctement notre sujet de recherche (impact de l'*e-learning* sur le développement des compétences des salariés), et apporter une valeur ajoutée. Nous avons effectué un travail sur le terrain en faisant un stage de trois mois et demi au sein d'Optimum Telecom Algérie (OTA). Pour ce faire, nous avons assisté à la gestion opérationnelle de la formation dans laquelle nous étions très intéressés par la nouvelle approche de formation qui est l'*e-learning*.

Le terme de recherche scientifique a plusieurs appellations et/ou significations, toutes plus ou moins déférentes les unes aux autres. C'est pourquoi, afin d'éviter toute ambiguïté, nous allons donner une définition qui permettra de situer le lecteur.

Selon l'auteur (BERTRAND, 1986 p. 2) « *la recherche en science constitue une procédure d'enquête systématique, objective, contrôlée et vérifiable qui vise à décrire ou à expliquer des relations entre certains phénomènes ou encore à résoudre des problèmes complexes* »

De ce fait il n'y a pas d'ordre unique pour remplir une mission de recherche. Par conséquent, nous faisons référence à la méthodologie utilisée dans ce mémoire à un cours que nous avons eu précédemment au cours du semestre trois de notre master «management des organisations», présenté par madame SETTI Zakia et au guide fournit par l'école.

Ce chapitre nous permet de préciser et de définir les réflexions méthodologiques qui serviront de support à cette recherche. Nous mettons en relief l'approche méthodologique par l'étude et l'instrument de recherche.

1. Approche méthodologique

Lorsqu'un travail de recherche scientifique est engagé, le chercheur concentre ses efforts sur l'objet de sa recherche. C'est ce dernier qui détermine, dans son fondement, sa structure, son processus de construction ou sa finalité, les procédés et enchaînements possibles pour atteindre l'objectif de recherche. Pour ce faire il doit choisir une approche adéquate à son sujet d'étude.

Il existe deux approches : l'approche inductive et l'approche déductive.

L'approche inductive se base sur des observations et à partir de ces derniers on formulera des hypothèses et des théories.

Cette approche constitue une phase importante du processus de recherche, surtout lorsqu'on est dans un domaine non étudié. Il s'agit d'une démarche qui est donc courante lorsque l'on est dans une étude ou une phase exploratoire.

L'approche inductive constitue d'ailleurs souvent une phase initiale pour aider à formaliser des hypothèses dans le cadre d'un processus qui sera ensuite déductif.

L'approche déductive, quant à elle, consiste, à partir des connaissances, théories et concepts, et à émettre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits, autrement dit l'approche déductive part de l'hypothèse pour l'appliquer à un cas d'observations. Le chercheur pose a priori l'hypothèse d'une relation entre différentes variables, et l'applique ensuite à l'étude d'un certain nombre d'observations.

Cette démarche consiste à partir de la littérature existante à émettre des hypothèses qui seront testées sur un échantillon représentatif de la population étudiée.

Pour notre travail, nous avons opté pour la démarche déductive, car, elle permet de vérifier les hypothèses en utilisant les outils statistiques et ces derniers sont à partir des théories et concepts.

2. Méthodes et instrument de mesure

Tout un travail de recherche nécessite la contribution de méthodes et instruments de mesure pour aboutir au résultat exact et efficace conforme à la recherche. Celles-ci aident le chercheur dans l'analyse et le traitement des données pour les besoins de son étude. C'est dans ce cadre que nous avons fait recours à ces derniers pour arriver au résultat souhaité.

2.1.Méthode de recherche

Nous avons opté pour une méthodologie où est mise à profit une méthode de collecte et d'analyse de données quantitatives, en nous appuyant sur un questionnaire. Ce choix trouve ses raisons, d'une part dans la nature des informations recherchées et qui sont quantitatives, d'autre part dans les objectifs de cette étude, de diagnostiquer, comprendre et analyser la position des apprenants suivant des cycles de formation en ligne.

Cette méthode nous a permis d'obtenir des données sur le phénomène étudié et surtout la possibilité de les quantifier et d'envisager la perspective d'analyser les relations entre les variables.

2.2. Instrument de mesure

Généralement les données sont recueillies auprès d'une unité statistique en utilisant dans la plupart des temps un instrument de mesure.

Dans notre travail de recherche, nous avons utilisé comme instrument de mesure un questionnaire, nous avons posé à un ensemble de répondants le plus représentatif de notre population, une série de questions relatives aux informations recherchées. Cette démarche nous a permis de collecter les données nécessaires pour traiter notre recherche.

3. Le cadre d'échantillonnage

Dans notre cas d'étude, nous nous sommes rendus à dar el Beida au niveau de la wilaya d'Alger où se trouve le siège social de l'entreprise.

Une enquête qui implique un nombre de questions est rarement menée sur l'ensemble de la population. C'est pourquoi il est nécessaire de réaliser un échantillonnage dans le but d'avoir un échantillon représentatif de la population totale.

3.1. La population visée

La population est l'ensemble de tous les individus ayant des caractéristiques précises en relation directe avec les objectifs visés de l'enquête. Autrement dit c'est les individus dont les caractéristiques répondent aux objectifs de recherche envisagée et qui servent de support à la vérification de l'hypothèse de recherche.

Dans le cas de notre étude, la population visée est constituée de l'ensemble des salariés d'Optimum Télécom Algérie (OTA) Djezzy en général et les salariés suivant des cycles de formation en ligne en particulier.

3.2. Échantillonnage

L'échantillon que nous avons constitué est un échantillon aléatoire de cinquante-cinq personnes. Les apprenants qui forment l'échantillon bénéficient de cycles de formation en ligne. Ces séances de formation étaient destinées à des personnes de différent département de l'entreprise, soit tous des professionnels en formation continue.

4. Considération éthique

Nous avons veillé à informer la population de notre étude sur le but et leur rôle dans ce travail de recherche, pour qu'ils puissent prendre la décision de participer, d'une façon éclairée et libre. Aussi nous avons insisté à leur rappeler le caractère volontaire de l'étude, à avoir leur consentement, au respect de l'anonymat et à la confidentialité des données recueillies.

5. Procédure de collecte de donnée

Dans le but de répondre à notre problématique à savoir : **Quel rôle joue l'*e-learning* dans le développement des compétences des salariés ?** Nous avons jugé nécessaire de procéder à une collecte de données quantitatives, en nous appuyant sur un questionnaire afin d'avoir une vision plus claire sur le sujet et approfondir nos connaissances dans ce domaine.

L'objectif de notre enquête par questionnaire est d'avoir le point de vue des employés suivant le cycle de formation en ligne dans l'entreprise. À travers ce questionnaire nous voulons également avoir une auto-évaluation de la nouvelle approche de formation au sein de l'entreprise Djazzy.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons établi un questionnaire organisé autour de trois thèmes à savoir : la contribution de l'*e-learning* « formation en ligne » au développement des compétences, L'aptitude des salariés formés à suivre l'*e-learning* « formation en ligne » et le Suivi par l'administration.

Après l'élaboration de notre questionnaire, nous l'avons soumis au responsable de la formation de Djazzy pour approbation afin que des informations confidentielles ne sortent pas de l'entreprise. Pour administrer notre questionnaire, nous avons utilisé le mode d'administration face à face, car nous l'avons administré nous-mêmes.

L'administration du questionnaire a été menée du lundi 20 mars au jeudi 30 mars 2017. Elle comprend deux étapes : l'administration du questionnaire au département des ressources humaines et l'administration du questionnaire au département *I-tech*.

Pour conclure, nous avons administré cinquante-cinq questionnaires et nous avons récupéré cinquante-cinq réponses, c'est-à-dire que nous avons pu récupérer tous les questionnaires qui ont été administrés.

6. Les difficultés rencontrées dans notre recherche

Nous avons jugé utile de montrer les difficultés que nous avons rencontrées lors de notre stage en effet chaque travail possède des difficultés et des obstacles.

Notre étude a confronté des difficultés que nous allons les citer ci-dessous :

- Le choix du thème, c'est après plusieurs semaines de réflexion que ce thème a été finalement retenu après la consultation de mon encadreur et de mon tuteur.
- Le règlement intérieur de l'entreprise : pour administrer le questionnaire, il faut d'abord avoir un accord de l'administration. Ensuite il faut signer un engagement qui dit de ne pas diffuser les informations récoltées. Enfin les employés ont été très occupés et surchargés pour répondre à notre questionnaire, cependant nous avons pu atteindre cinquante-cinq réponses.

Malgré les difficultés rencontrées dans le lieu de stage, nous avons comme même pu à mieux gérer la situation qui n'était pas dans notre faveur.

Dans ce chapitre nous avons présenté notre terrain de recherche et les éléments méthodologiques en rapport avec la nature et les méthodes de collecte de données.

À ce titre nous pouvons citer l'observation participante et l'enquête par questionnaire. Maintenant nous pouvons présenter les premiers résultats de notre recherche qui se résument à la présentation de de l'effet de la nouvelle approche de formation sur le développement des compétences des salariés d'OTA.

CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Comme le titre l'indique, ce dernier chapitre nous mène aux analyses des données récolter sur terrain et y apporter quelques explications. Nous pouvons dire que ce n'était pas facile de puiser ces informations dans l'esprit des gens qui sont toujours actifs et en mouvement. Il fallait s'adapter au terrain et à toutes ses lacunes pendant un certain temps, ce moment de sacrifice était indispensable pour trouver le peu de renseignements que nous mettons à votre disposition. En effet, les uns nous considéraient comme intrus, et les autres comme des espions qui veulent connaître leur projet.

Ce chapitre constitue la partie cruciale de notre travail en ce sens qu'elle traite les données issues des observations et au questionnaire d'enquête.

L'enquête que nous avons menée auprès des personnes suivant des cycles de formations en ligne de l'entreprise Djezzy nous a aidés à recueillir différentes informations en rapport avec notre thème de recherche.

L'analyse et l'interprétation des données nous ont permis de faire une étude plus approfondie et d'apprécier l'impact de l'*e-learning* sur le développement des compétences des salariés.

Pour conclure, nous pouvons dire que ce Chapitre a pour objectif de présenter les résultats de l'enquête réalisée au sein d'O.T.A (Djezzy).

Dans un premier temps nous allons présenter les résultats obtenus auprès des personnes concernées à savoir les personnes faisant partie du département ressources humaines et aussi les personnes faisant partie du département *i-Tech*. Puis, dans un second temps, nous étudierons les principaux enseignements de l'enquête de terrain ou nous allons nous intéresser à la formation en ligne des salariés sur le développement de leurs compétences.

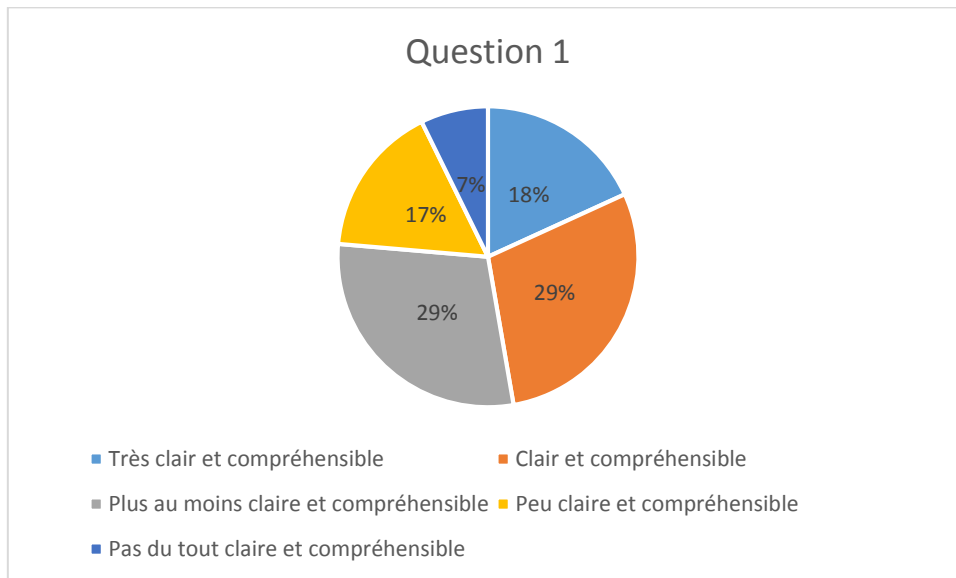
1. Présentation des résultats

Il s'agit ici de présenter les résultats de l'enquête. Ces résultats sont obtenus avec le logiciel Excel. Nos attentes sont que les résultats de ces estimations confirment notre développement théorique. La première partie de ce chapitre est consacrée à la présentation des résultats et la deuxième partie à la discussion et l'interprétation des résultats et à la confirmation ou l'infirmerie des hypothèses.

Nous présenterons les résultats de l'enquête.

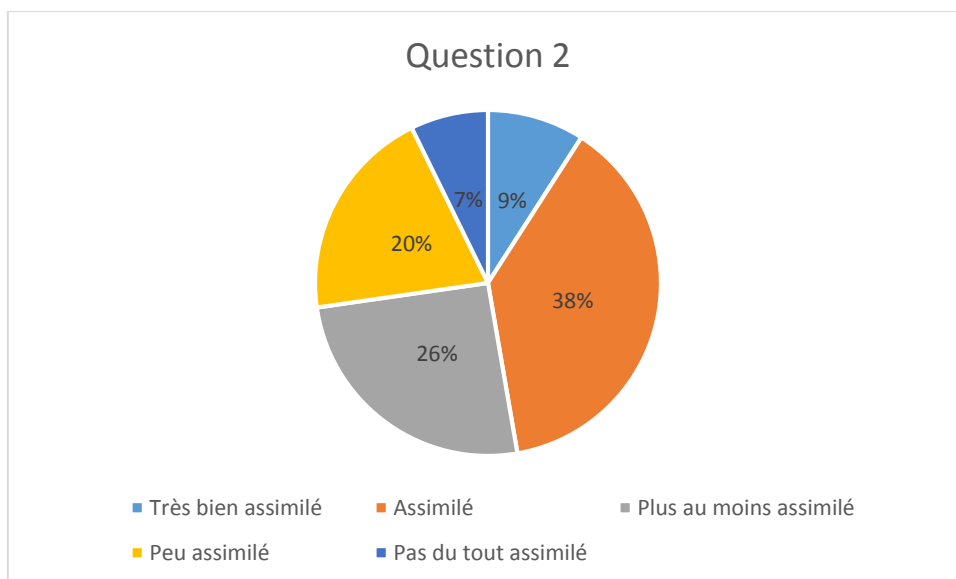
1.1. La contribution du *e-learning* « formation en ligne » au développement des compétences :

Figure 7 : Le contenu de la formation en ligne a été présenté dans un style clair et compréhensible ?



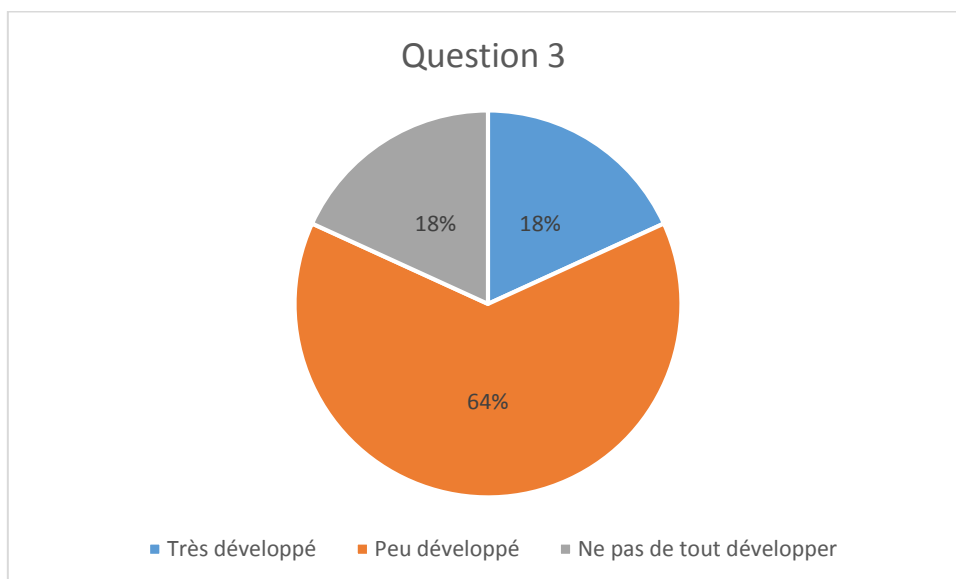
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 8 : Avez-vous bien assimilé le contenu de la formation ?



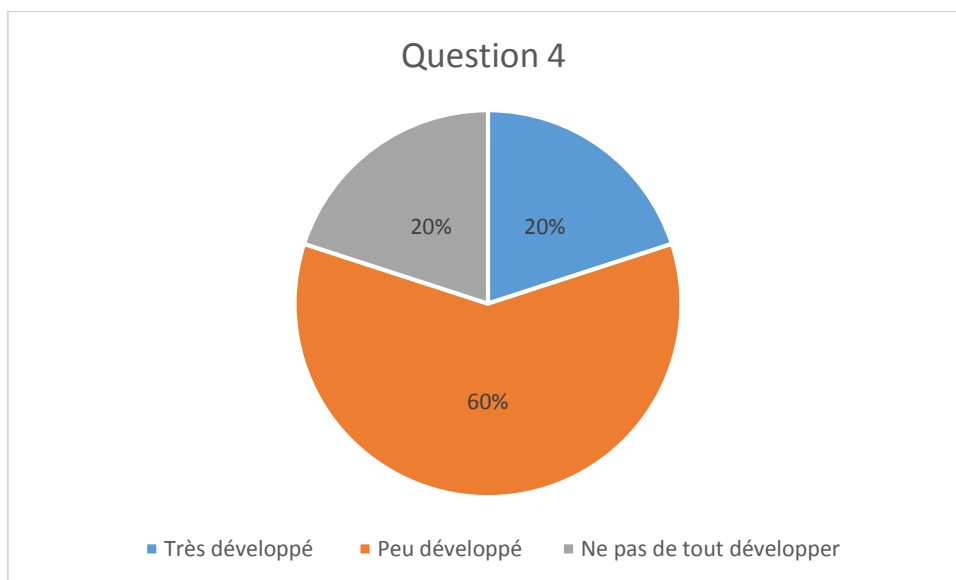
Source : élaboré par l'étudiant

Figure 9 : Après ce type de formation (*e-learning*) votre niveau de connaissance s'est-il :



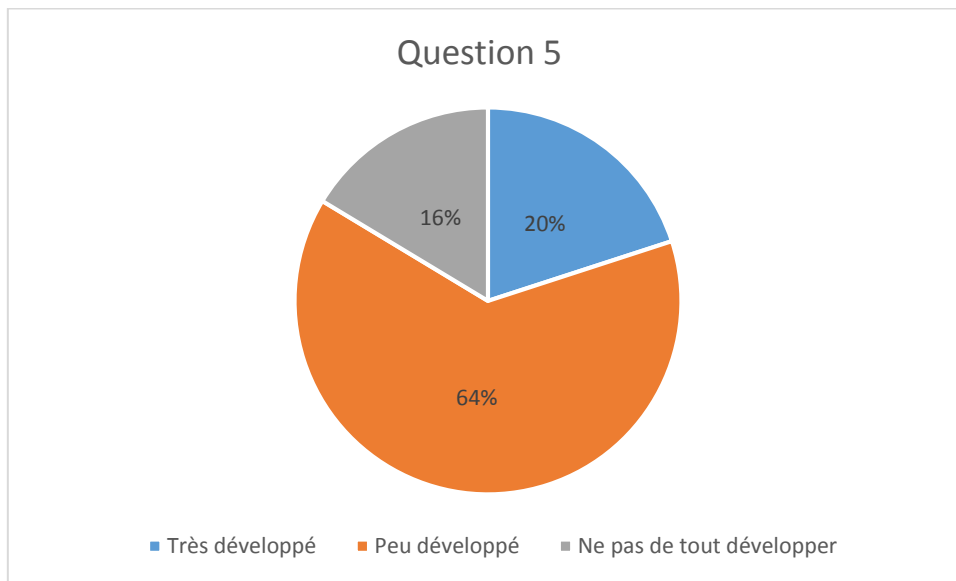
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 10 : Après ce type de formation (*e-learning*) votre niveau de savoir agir s'est-il :



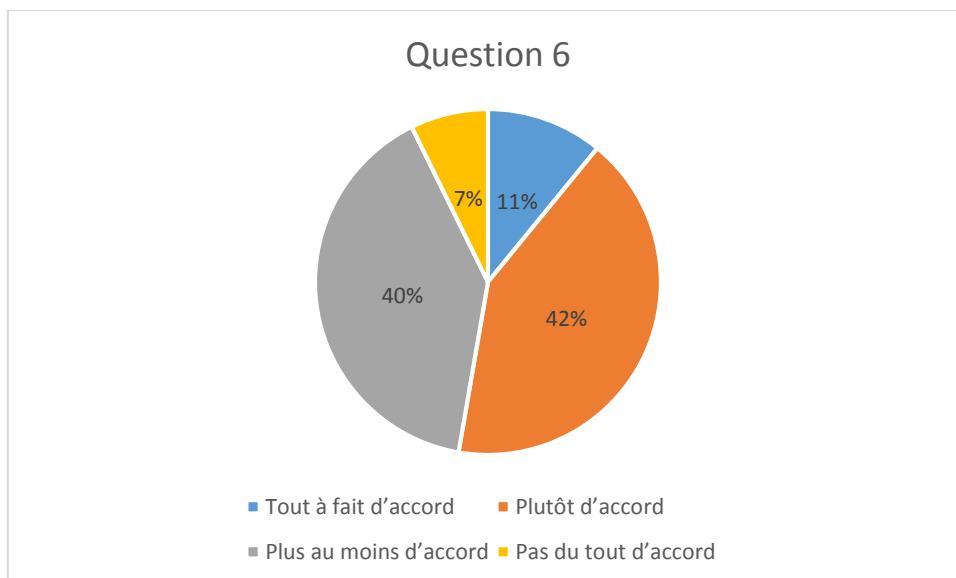
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 11 : Après ce type de formation (*e-learning*) votre savoir-faire s'est-il :



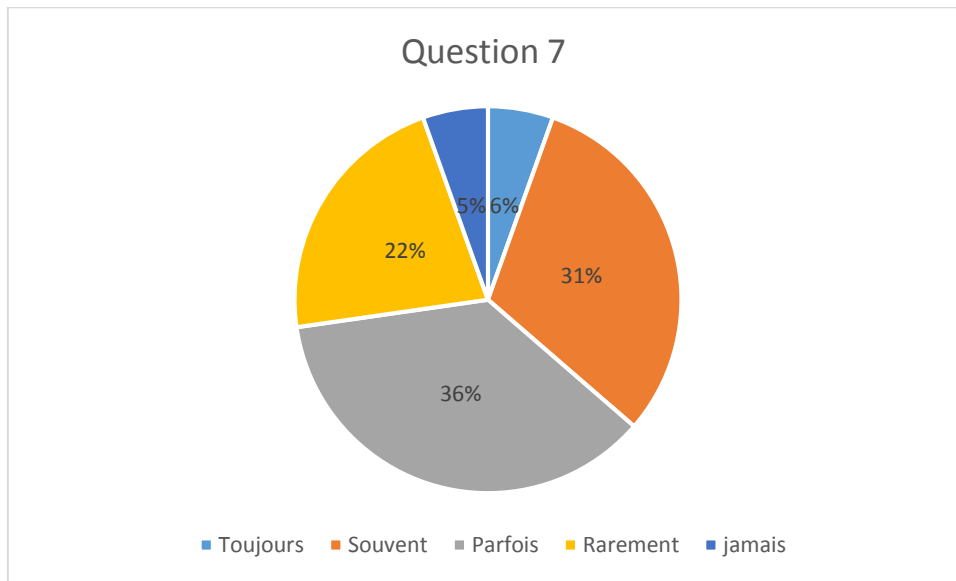
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 12 : Ce type de formation (*e-learning*) correspondait à vos responsabilités et à vos besoins personnels et professionnels ?



Source : élaborer par l'étudiant

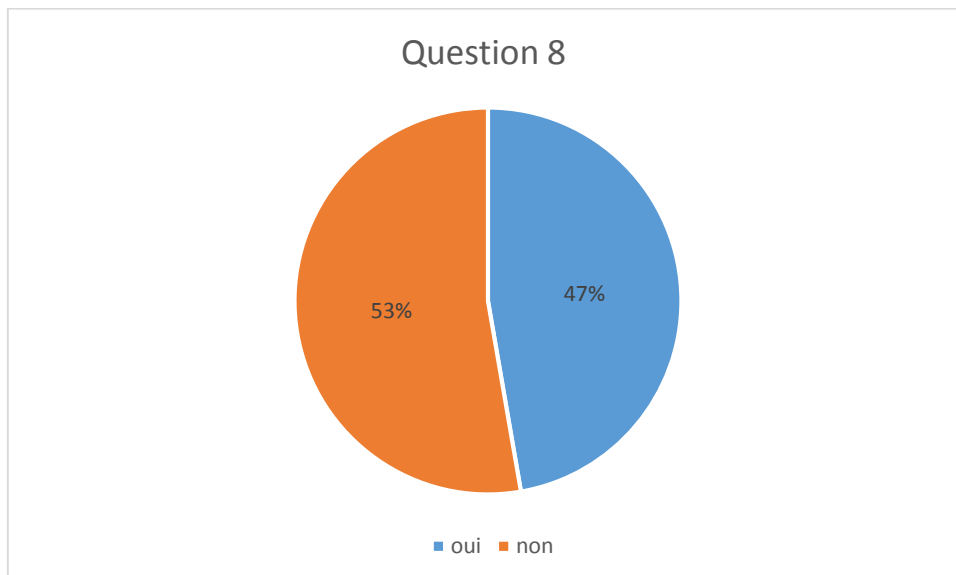
Figure 13 : Des exemples et chances vous ont été donnés pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail ?



Source : élaborer par l'étudiant

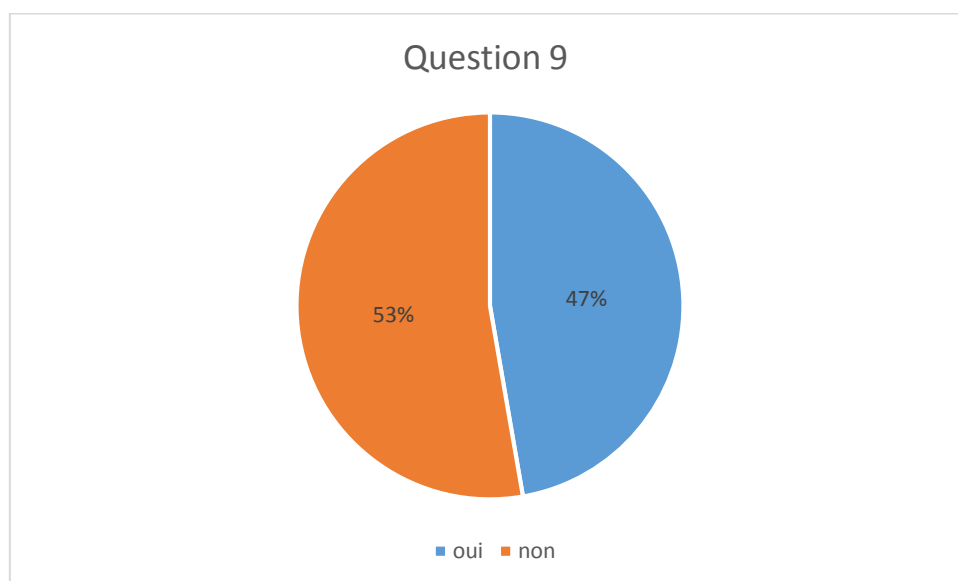
1.2. L'aptitude des salariés formés à suivre le *e-learning* « formation en ligne »

Figure 14 : D'après vous, la formation en ligne (*e-learning*) est-elle nécessaire ?



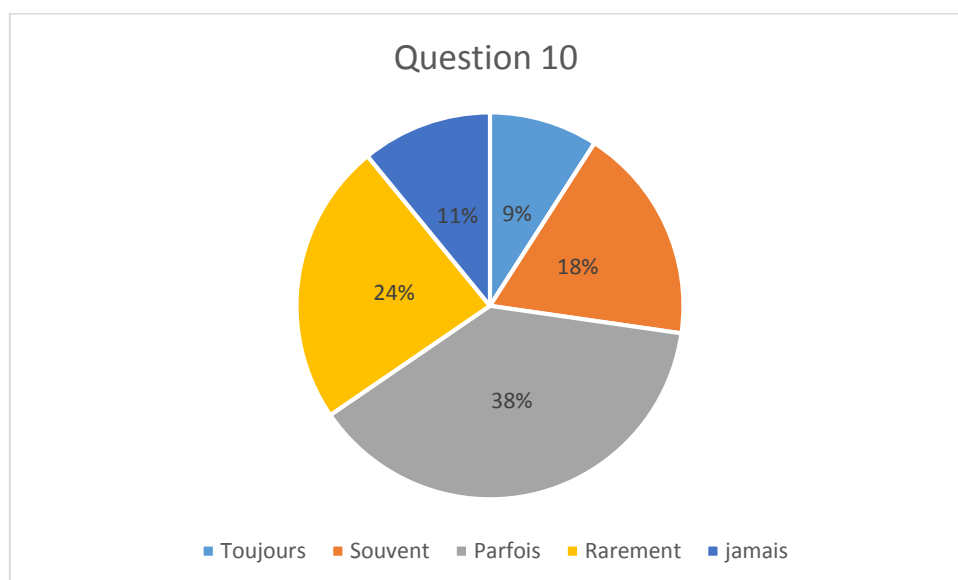
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 15 : Est-ce que la formation en ligne vous a-t-elle permet de mieux gérer votre temps ?



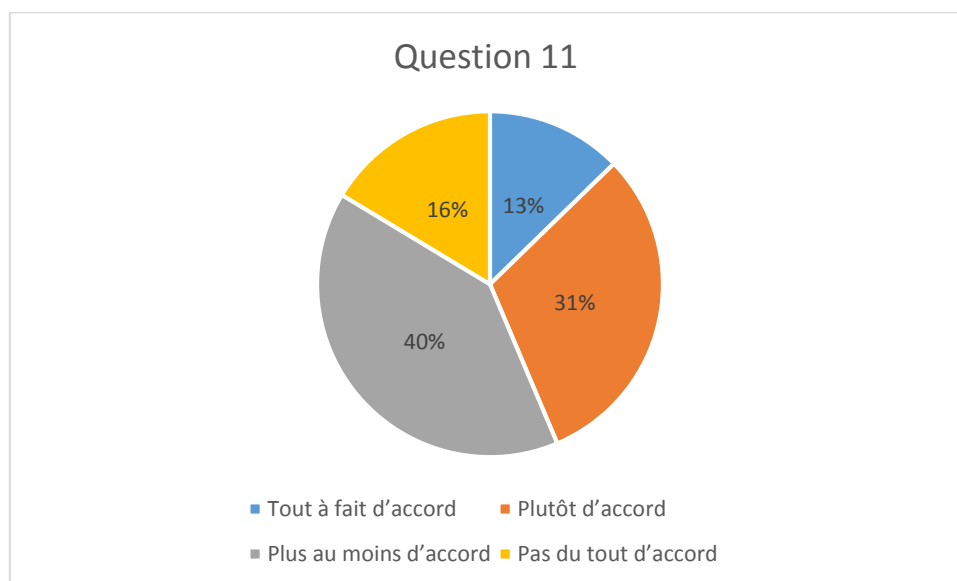
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 16 : Est-ce que la formation en ligne (*e-learning*) vous donne plus de liberté dans l'exécution de vos tâches ?



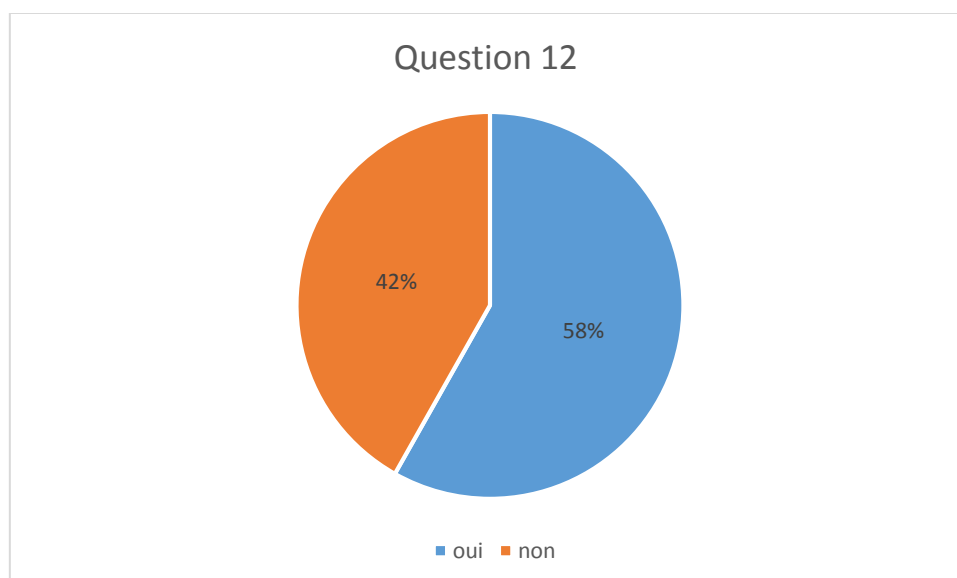
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 17 : Considérez-vous que la formation en ligne (e-learning) puisse vous aider à mieux vous former ?



Source : élaborer par l'étudiant

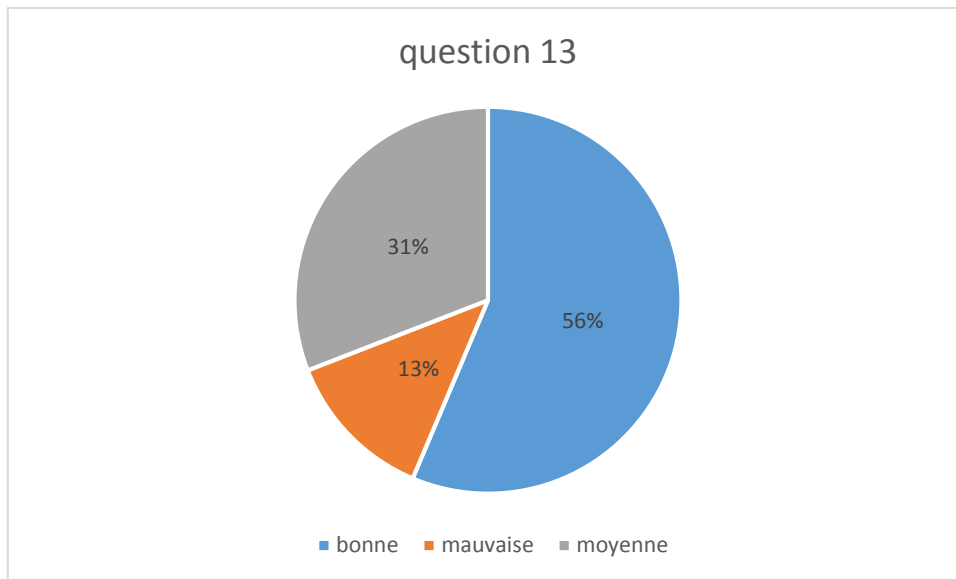
Figure 18 : Avez-vous des difficultés à suivre la formation en ligne (*e-learning*) ?



Source : élaborer par l'étudiant

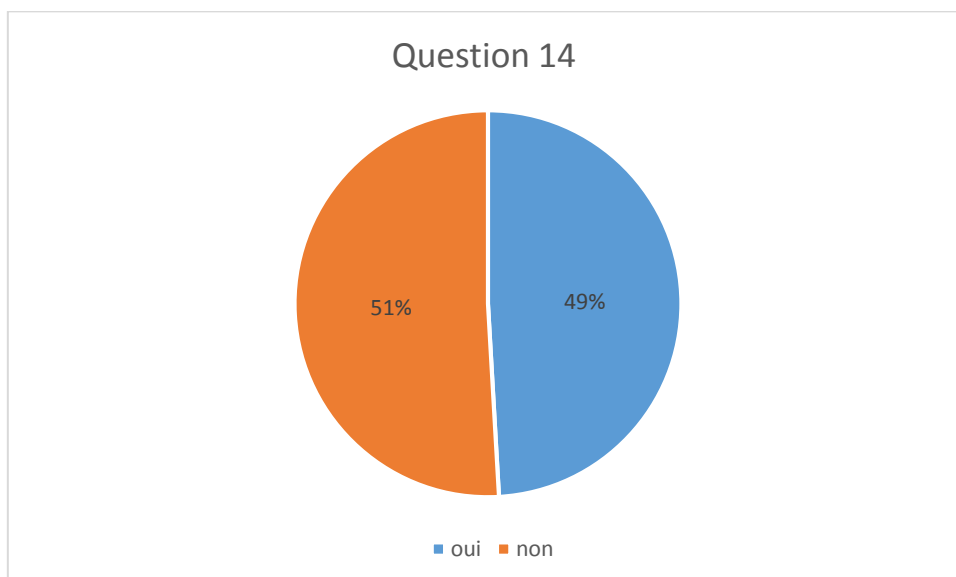
1.3. Suivi par l'administration

Figure 19 : Comment est votre relation avec l'administration ?



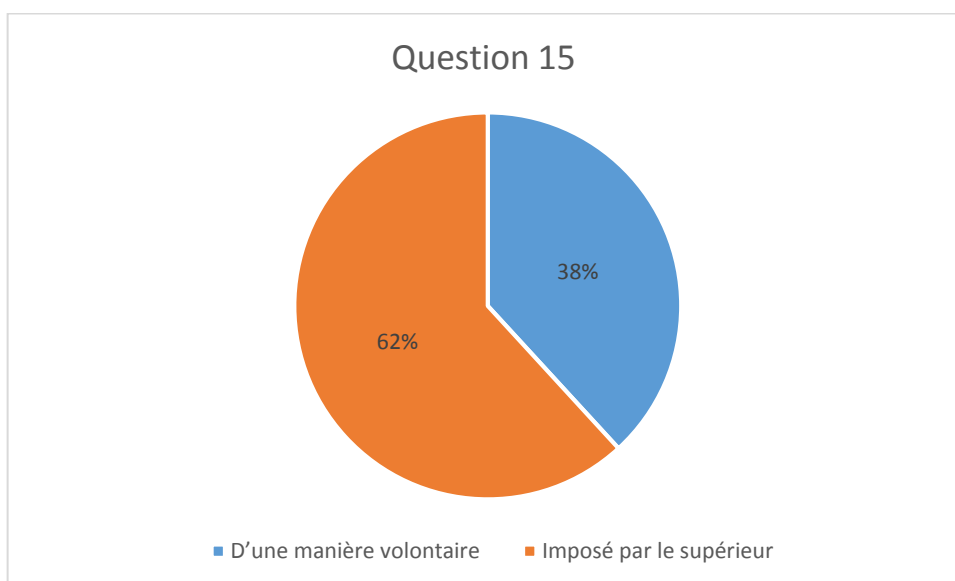
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 20 : Est-ce que l'administration est intéressée par vos critiques ?



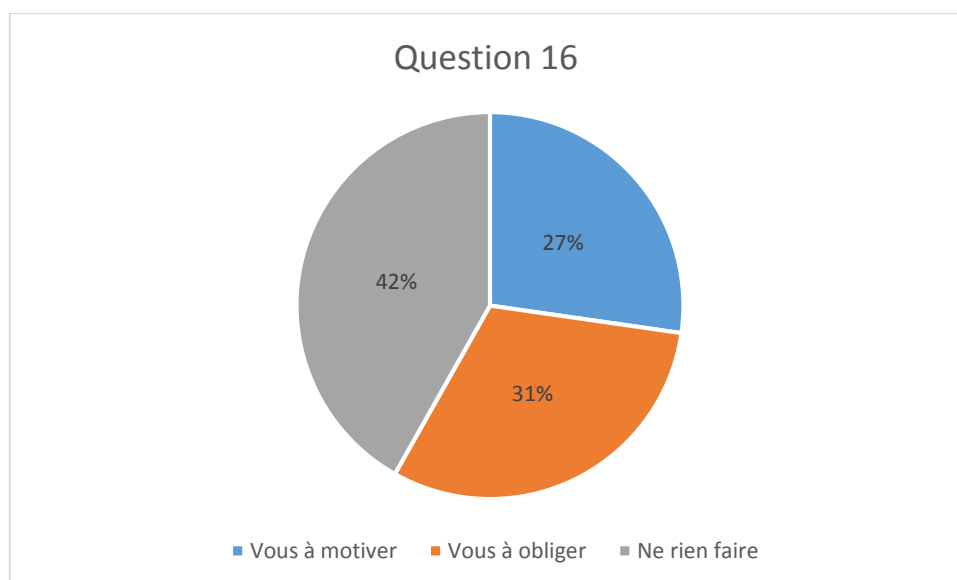
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 21 : La formation en ligne (*e-learning*) était-elle



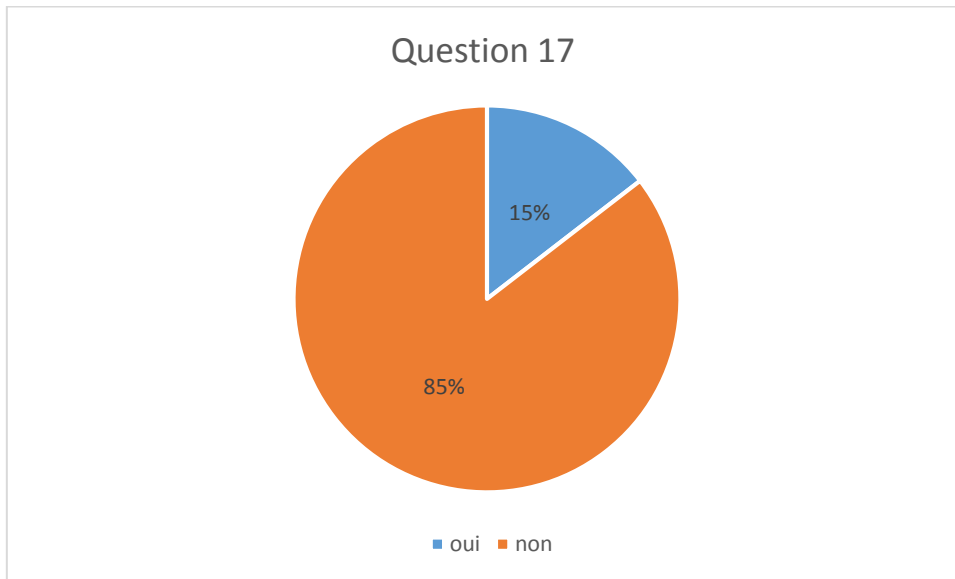
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 22 : Que fait votre supérieur hiérarchique pour vous amener à suivre cette formation ?



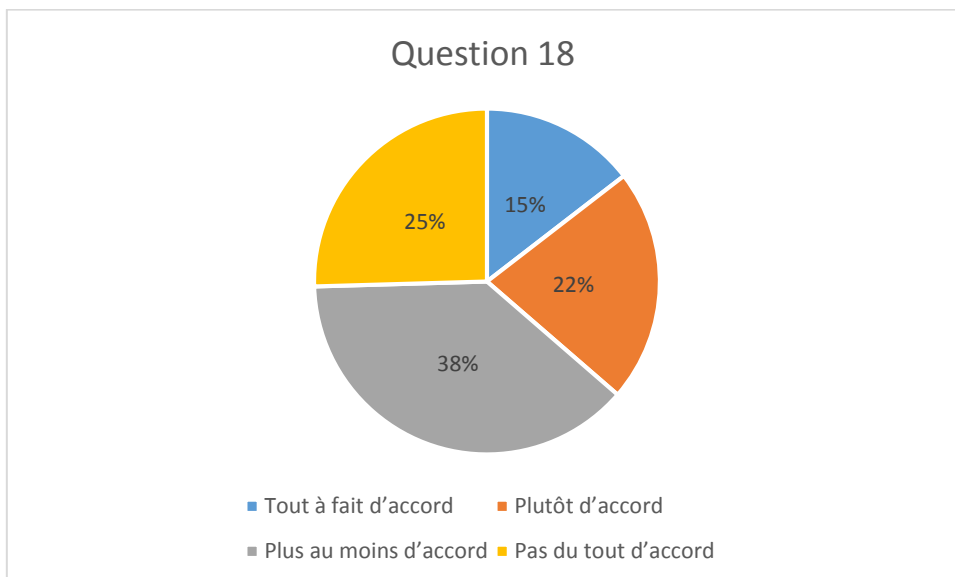
Source : élaborer par l'étudiant

Figure 23 : Avez-vous des difficultés d'utiliser les technologies web ?



Source : élaborer par l'étudiant

Figure 24 : Êtes-vous alaise de vous former en ligne ?



Source : élaborer par l'étudiant

1.4. Description de l'échantillon

L'échantillon de notre étude est constitué par des hommes et des femmes ayant participé à cette nouvelle approche de formation (*e-learning*). Cependant, suite aux contraintes de temps, pouvoir enquêter sur tous les gens ayant participé à cette dernière serait presque impossible. Ainsi, nous avons choisi 55 personnes à qui nous avons distribué le questionnaire d'enquête, et qui nous l'ont rendu dûment complété.

Nous présenterons ci-dessous la description de l'échantillon de notre enquête.

Tableau 4 : âge de la population

âge	ni	pourcentage
[20-30[16	29 %
[31-40[24	43 %
[41-50[13	24 %
+50	2	4 %
total	55	100 %

Source : élaborer par l'étudiant

En lisant ce tableau concernant l'âge, vous remarquerez que le Personnel d'OTA tend à la jeunesse environ 43 % entre trente-et-un et quarante ans et 29 % entre vingt et trente ans. Après analyse de ce tableau, vous constaterez qu'à l'entreprise OTA, on n'a pas la coutume d'engager ou recruter les vieillards 4% plus de cinquante ans. Mais selon la convention collective de l'entreprise, lors de recrutement, la priorité est donnée aux expériences des personnes, même si les résultats ne démontrent pas ça.

Tableau 5 : Sexe de la population

Sexe	ni	pourcentage
Homme	37	67 %
Femme	18	33 %
Total	55	100 %

Source : élaborer par l'étudiant

Il y a l'Effectif total de cinquante-Cinque salariés dont 37 de sexe masculin et 18 de sexe féminin qui sont affectés dans différents services.

Tableau 6 : État civil de la population

Situation familiale	Ni	pourcentage
Marié (e)	41	75 %
Divorcé (e)	4	7 %
Veuf (ve)	5	9 %
Célibataire	5	9 %
Total	55	100 %

Source : élaborer par l'étudiant

Il y a plus de mariés que de célibataires, soit 9 % de célibataires, 73 % de mariés, 9 % de veuves et veufs, 7 % de divorcés. Cela revient à dire que la majorité des salariés de l'entreprise OTA est responsable. Dans ce raisonnement, il n'est pas dit qu'à l'entreprise que des veuves et veufs ou même des divorcés ne sont pas responsables.

1.5. Traitement et analyses des données

Nous allons démontrer d'abord comment on a procédé pour analyser et traité les données recueillies, puis nous procéderons au traitement et l'analyse de ces derniers.

1.5.1. Traitement des données

Le traitement des informations est effectué à l'aide du logiciel Microsoft Excel. Les effectifs sont comptabilisés manuellement puis intégrés dans le gabarit Excel conçu pour restituer l'information voulue. Ainsi que les graphiques permettant de représenter visuellement les données obtenues.

1.5.2. Analyse des données

Selon les auteurs (TREMBLAY, et al., 2006 p. 6) analyser les résultats d'un travail de recherche consiste à faire parler les données recueillies en vue de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de recherche.

Dans le cas de notre étude, l'analyse s'est faite à partir des occurrences et de pourcentages afin de comparer les choix de réponses données et d'en tirer les conclusions qui s'imposent. Les commentaires obtenus de nos répondants ont été exploités pendant l'interprétation des résultats et ont complété ainsi les informations reçues

Nous présenterons ci-dessous le traitement et l'analyse des données selon les trois thèmes du questionnaire.

- **La contribution de l'*e-learning* « formation en ligne » au développement des compétences :**

La figure 7 (**le contenu de la formation en ligne a été présenté dans un style clair et compréhensible ?**) fait remarquer que 18% de l'échantillon expriment leur satisfaction à l'égard du contenu de la formation en ligne, autrement dit, ils ont trouvé que le contenu de la formation était très clair et compréhensible, tandis que 29 % de la population déclarent que le contenu était clair et compréhensible. Cela pourrait refléter un succès des responsables de la formation tout en essayant de mettre en œuvre un contenu assez riche pour combler les besoins de leurs salariés. En outre, les résultats montrent que la conception des cours *e-learning* effectué par les responsables de formation était plus au moins claire et compréhensible soit 29 % de la population. Cependant, le faible taux d'insatisfaction, environ 7% de la population qui ont trouvé le contenu de la formation pas du tout claire et compréhensible pourrait être attribué à d'autres facteurs. Comme la non-maitrise des outils informatiques.

Les résultats de la figure 8 (**avez-vous bien assimilé le contenu de la formation ?**) révèlent que seulement 9 % de l'échantillon ont très bien assimilé le contenu de la formation, tandis que 38 % de l'échantillon ont assimilé le contenu. Cela peut être un indicateur de la réussite des responsables de la formation du choix effectué au niveau du contenu de l'*e-learning*. Cependant 26 % de la population ont plus au moins assimilé le contenu, cela peut s'expliquer au manque du matériel informatique nécessaire ou le réseau intranet de l'entreprise. Concernant le reste de la population qui ont peu assimilé (20 %) et pas du tout assimilé (7 %) le contenu de la formation en ligne, pense que cette formation ne correspondait pas à leurs besoins.

Les données de la figure 9 (**après ce type de formation (e-learning) votre niveau de connaissance s'est-il ?**) révèlent que seulement 18 % de l'échantillon ont déclaré que l'*e-learning* leur a permis de développer de nouvelle connaissance, par ailleurs 64 % de la population ont pu peu améliorer leur connaissance. On peut dire que la majorité pense qu'ils deviennent plus performants au travail suite à la formation en ligne, cela peut refléter l'appréciation de ces derniers à suivre ce type de formation. Cependant 18 % de l'échantillon

estiment que leur que connaissances ne sont pas du tout développées. Cela peut s'expliquer que cette minorité à trouver des difficultés à suivre la formation en ligne.

Concernant le niveau de savoir agir, les résultats de la figure 10 (**Après ce type de formation (e-learning) votre niveau de savoir agir s'est-il**) révèlent que 20 % de l'échantillon ont très développé leur savoir agir. Cela pourrait refléter l'acquisition de nouvelles connaissances de la part de ces derniers mentionnés dans la figure 9 et qui ont permis d'augmenter leur niveau de savoir agir. Contre 20 % qui n'ont pas du tout développé leurs savoir agir, cette population qui appartient à ce faible taux (20 %) estime que de suivre une formation en ligne face à son ordinateur est très démotivant et il n'y a pas de bénéfice à en tirer. Par ailleurs 60 % de la population ont déclaré que leur savoir agir est peu développé, ils estiment que la formation en ligne est avantageuse pour développer leurs savoir agir, mais le temps disponible de la faire est insuffisant.

Les résultats de la figure 11 (**Après ce type de formation (e-learning) votre savoir-faire s'est-il**) montrent que 20 % de la population déclarent que leur savoir-faire s'est très développé, ils estiment qu'ils ont trouvé du bénéfice dans cette formation. En effet, la formation en général et l'*e-learning* en particulier est un aspect du management qui met en relation plusieurs acteurs ayant chacun des intérêts particuliers à faire valoir. Chacun des acteurs cherchant à tirer un maximum de bénéfices d'une action de formation qu'il engage ou à laquelle il participe. Cependant 16 % de la population ont trouvé que leurs savoir-faire ne s'est pas du tout développés, ils ont vu que l'*e-learning* développe l'aspect théorique beaucoup plus. Par ailleurs 64 % de la population estiment que l'*e-learning* développe peu leur savoir-faire, ils estiment que cette formation n'est pas parfaitement conçue.

L'analyse de la figure 12 (**Ce type de formation (e-learning) correspondait à vos responsabilités et à vos besoins personnels et professionnels ?**) est que 11 % de la population étaient tout à fait d'accord que la formation en ligne (*e-learning*) correspondait à leurs besoins personnels et professionnels, tandis que 42 % étaient plutôt d'accord et 40 % étaient plus au moins d'accord. En effet, durant notre stage nous avons constaté que Le *e-learning* est surtout utilisé pour des apprentissages facilement transférables tels que la bureautique, les langues et l'informatique. Cependant, il s'ouvre à de nouveaux domaines de formation tels que la qualité, l'environnement ou la sécurité. D'autres secteurs profitent aussi de ces nouveaux

développements tel le management, mais elle reste limitée c'est pourquoi on trouve 7 % de la population qui ont déclaré qu'elle ne correspondait pas à leurs besoins.

La figure 13 (**Des exemples et chances vous ont été donnés pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail ?**) Fait remarquer que seulement 6 % de la population déclarent que toujours ils ont reçu l'opportunité de mettre en œuvre les techniques acquises, tandis que 31 % souvent et 36 % parfois. De ces résultats nous pouvons comprendre que les salariés n'ont pas eu vraiment la chance d'appliquer les techniques acquises et que la formation en ligne n'est pas suivie par une formation présentielle pour offrir la chance aux salariés d'appliquer les techniques qu'ils ont reçus on se formant en ligne. C'est pourquoi on voit 22 % de la population qu'ils n'ont pas reçu l'opportunité d'appliquer la connaissance et les techniques acquises.

- **L'aptitude des salariés formés à suivre l'e-learning « formation en ligne »**

La figure 14 (**D'après vous, la formation en ligne (e-learning) est-elle nécessaire ?**) montre que parmi les apprenants qui font partie de notre échantillon et qui participent à une formation en ligne 47 % entre eux ont trouvé que ce mode de formation est nécessaire contre 53 %. Ils déclarent que cette dernière n'est pas avantageuse, mais aussi ils ont trouvé des difficultés lors du suivi d'une formation en ligne. Les difficultés rencontrées ne sont pas d'ordre pédagogique, mais technique comme l'ont précisé certains apprenants, parmi ces difficultés on peut citer : l'accès difficile à la plateforme, faible débit de connexion internet et parfois inexistant.

La figure 15 (**Est-ce que la formation en ligne vous a-t-elle permis de mieux gérer votre temps ?**) 47 % de l'échantillon estiment que la formation en ligne leurs a permis de mieux gérer leurs temps contre 53 % qui pensent que non. Le fait de suivre une formation en ligne permet aux apprenants de sentir une certaine modernité dans le travail, autrement dit, elle leur permet de gagner du temps puisque les modalités de la formation sont bien conçues et organisées. Cependant suivre cette formation en temps de travail engendre trop d'interruption qui perturbe le bon suivi de la formation c'est pourquoi 53 % de la population n'ont pas pu de mieux gérer leurs temps.

Les résultats de la figure 16 (**Est-ce que la formation en ligne (e-learning) vous donne plus de liberté dans l'exécution de vos tâches ?**). Révèlent que 9 % de l'échantillon ont trouvé

que l'*e-learning* leurs a accordé plus de liberté dans l'exécution de leurs tâches, tandis que 18 % ont déclaré que souvent, 38 % parfois et 24 % rarement. En effet, le dispositif *e-learning* est conçu pour donner plus de flexibilité aux utilisateurs puisqu'il offre de multiples ressources d'apprentissage en un simple clic dans leurs bureaux, cela leur permet de gagner du temps et de ce fait plus de liberté. Cependant 11 % de la population estiment que l'*e-learning* ne leur donne pas plus de liberté dans l'exécution de leurs tâches.

La figure 17 (**Considérez-vous que la formation en ligne (e-learning) puisse vous aider à mieux vous former ?**) montre que 13 % de la population sont tout à fait d'accord que la formation en ligne peut les aider à mieux se former, tandis que 31 % sont plutôt d'accord et 40 % sont plus au moins d'accord. Ces résultats ne sont guère surprenants, en effet, la formation en ligne permet d'apprendre en tout lieu et à tout moment. L'apprentissage prend alors les formes les plus diverses : on peut utiliser les appareils portables pour accéder aux ressources éducatives, se connecter aux autres ou créer du contenu. Concernant les salariés de l'entreprise OTA ils n'ont pas besoin de se déplacer pour se former. Cependant les 16 % restant estiment qu'ils n'arrivent pas à se former en raison d'interruptions répétitives de la part des clients et des blocages de la part de la plate-forme.

Les résultats de la figure 18 (**Avez-vous des difficultés à suivre la formation en ligne (e-learning) ?**) montrent que 58 % de la population déclarent avoir rencontré des difficultés à suivre la formation en ligne, contre 42 %. Comme nous l'avons mentionné auparavant, les difficultés rencontrées ne sont pas d'ordre pédagogique, mais technique comme l'ont précisé certains utilisateurs de ce mode de formation. En effet, durant notre stage, nous avons remarqué d'une part, le manque du matériel adéquat pour mieux suivre la formation en ligne telle que le casque ou des pc non performants, d'une part nous avons remarqué aussi qu'il y'a trop de surcharge du travail, les salariés ne peuvent pas travailler et se former en parallèle ainsi que la connexion à la plate-forme est trop long en raison du débit internet.

- **Suivi par l'administration**

La figure 19 (**Comment est votre relation avec l'administration ?**) nous montre que 56 % de l'échantillon déclarent que leur relation avec l'administration est bonne, tandis que 31 % ont déclaré que la relation avec l'administration était moyenne. Des chiffres plus au moins satisfaisant qui pourrait faciliter la tâche pour les responsables de formation de faire adhérer les salariés à cette nouvelle approche de formation. Par ailleurs 13 % ont déclaré que la relation est mauvaise, cela peut s'interpréter par des conflits qui peuvent se passer à l'intérieur de chaque entreprise.

Dans la figure 20 (**Est-ce que l'administration est intéressée par vos critiques ?**) Les résultats du graphique font remarquer que 49 % de l'échantillon ont déclaré que l'administration est intéressée par leurs critiques, on peut dire que c'est un chiffre satisfaisant. En effet, nous avons confirmé que l'aspect de la formation en ligne sur le plan de développement des compétences est très efficace. La présence des responsables de formation est quotidienne et le personnel reçoit des commentaires sur ses suggestions en temps réel en utilisant des messages instantanés. Mais la présence quotidienne à elle seule ne suffit pas, c'est pourquoi on trouve 51 % de l'échantillon qui estiment que l'administration n'est pas intéressée par leur critique. Un chiffre inquiétant qui peut refléter la mauvaise relation entre employées et l'administration.

Dans la figure 21 (**La formation en ligne (e-learning) était-elle**), la majorité des répondants 62 % estiment que la formation en ligne était d'une manière imposée, ce qui explique les résultats précédents de l'enquête, en effet, durant notre stage nous avons remarqué que la présence des responsables est quotidienne comme nous l'avons mentionné auparavant cependant il exerce une certaine pression sur leurs employés à suivre la formation, de plus l'*e-learning* et une technologie moderne reliés à une plate-forme qui indique au responsable si les salariés ont bien suivi leurs formations ou non. Par ailleurs nous avons remarqué aussi que la formation est exercée en temps du travail et avec les interruptions des clients il est difficile de bien suivre cette dernière. On voit aussi que 38 % des répondants l'exercent d'une manière volontaire, cela peut refléter leurs volontés de suivre la formation en ligne dans le but d'augmenter leurs niveaux de connaissances.

Les résultats de la figure 22 (**Que fait votre supérieur hiérarchique pour vous amener à suivre cette formation ?**) montrent que 27 % de l'échantillon sont motivé par leurs supérieurs hiérarchiques, 31% les obligent et 42% ne leurs faits rien. D'après les résultats précédents, on a vu que la formation en ligne est imposée par les responsables de formation, en effet, selon la politique de l'entreprise OTA, la formation est indispensable pour permettre aux salariés d'actualiser leurs niveaux de connaissance et compétences, autrement dit leurs niveaux de performance. C'est pourquoi on trouve la présence quotidienne des responsables de formation.

Les résultats de la figure 23 (**Avez-vous des difficultés d'utiliser les technologies web ?**) montrent que même si 85% des participants sont très à l'aise avec les technologies web, autrement-dit ils n'ont pas des difficultés à utiliser les technologies web, 15% ont exprimé un niveau de confort plus bas, ils estiment que leurs supérieurs hiérarchiques ne les aident pas. Nos observations montrent que cette question aurait un niveau de satisfaction plus élevé si on le demandait après une période plus longue. Le temps est un élément très important pour augmenter l'acceptation et, par conséquent, le confort des utilisateurs.

Concernant les derniers résultats de la figure 24 (**Êtes-vous alaise de vous former en ligne ?**) 15 % des participants sont tout à fait d'accord de se former en ligne. Tandis que 22 % sont plutôt d'accord et 38 % sont plus au moins d'accord. La formation en ligne pour cette partie de la population est une approche plutôt nouvelle pour eux, de ce fait cette question aussi aurait un niveau de satisfaction plus élevé si on le demandait après une période plus longue. Le temps est un élément très important pour faire adhérer les utilisateurs à cette nouvelle approche de formation. Cependant la résistance au changement apparaît clairement avec 25% des participants qui déclarent qu'ils se sont sentis mal alaise de se former en ligne. D'autres discussions avec le personnel montrent qu'ils pensent qu'il est nécessaire d'améliorer la version de l'*e-learning* ainsi que les réseaux internet. Certains utilisateurs travaillent encore sur un ancien système sur leurs ordinateurs.

2. Discussion des résultats

Cette partie est structurée en deux points : l'interprétation des résultats et la validation des hypothèses.

2.1. Interprétation des résultats

Les interprétations sont faites selon les trois thèmes du questionnaire.

- **La contribution de l'*e-learning* « formation en ligne » au développement des compétences :**

L'*e-learning* est une approche innovante pour la formation continue des salariés de l'entreprise OTA. Les résultats obtenus grâce à l'enquête par questionnaire, montrent que les utilisateurs de cette nouvelle approche de formation n'ont pas trop favorisé cette nouvelle méthode d'apprentissage. Néanmoins cette dernière a participé d'une manière ou d'une autre au développement des compétences des salariés de l'entreprise OTA.

En effet, les apprenants profitent d'une certaine mise à jour et amélioration des connaissances surtout l'utilisation de l'informatique et de l'internet. Les apprenants constatent que l'*e-learning* contribue fortement à l'amélioration des compétences s'il est associé à des stages, autrement dit, s'ils appliquent les connaissances acquissent lors de la formation, sinon la formation sera théorique et une sorte de stockage d'informations ce qui pourrait pousser les apprenants à ne pas l'apprécier voir l'abandonner.

Par ailleurs, notons que l'utilité perçue de l'*e-learning* s'interprète principalement par la perception de développement des compétences, du fait que les apprenants perçoivent l'emploi de cette technologie comme un outil qui peut leur permettre de développer de nouvelles compétences et de ce fait avoir une promotion qui représente la première motivation pour la formation continue. Notre population d'étude montre qu'en réalité les apprenants sont obligés de suivre cette formation.

- **L'aptitude des salariés formés à suivre l'*e-learning* « formation en ligne »**

Notre enquête montre que la facilité d'emploi perçue influence l'intention d'utilisation de l'*e-learning* par les apprenants. Elle dépend directement de la disponibilité et la maîtrise des technologies de l'informatique. Durant notre stage nous avons remarqué qu'il existe trois

éléments qui peuvent influencer la perception de faciliter d'utilisation, à savoir la formation académique, la disponibilité des ressources informatiques et le type de travail accompli.

Par rapport à l'accès à l'outil informatique pour l'*e-learning*, nous avons remarqué que la majorité des apprenants déclarent qu'ils ont des difficultés à avoir accès à la formation en ligne.

En effet, l'utilisation de l'*e-learning* requiert un accès au matériel informatique, mais cela ne veut pas dire que seulement le matériel informatique est la seule contrainte pour suivre la formation, d'autres contraintes empêchent l'accès à savoir l'internet, le réseau intranet et parfois le bug de la plate-forme, ce qui nous mène à conclure que le lieu de travail des salariés n'est pas bien équipé pour ce mode de formation et que les outils et les matériels informatiques n'est pas parmi les priorités des services GRH.

Ces conclusions nous mènent à dire que la disponibilité des ressources, et les aspects organisationnels doivent être pris en considération par les administrations en général et les responsables de formation en particulier. Sinon les apprenants seront démotivés et ils seront dans l'obligation d'abandonner la formation en ligne.

- **Suivi par l'administration**

Concernant le suivi de l'administration, nous avons remarqué que les apprenants n'ont pas été correctement suivis par leurs responsables. En effet instaurer une nouvelle approche de formation au sein de l'entreprise nécessite des efforts d'information et de communication pour mieux sensibiliser les salariés sur les différentes possibilités qu'offre cette nouvelle approche et enfin à les faire adhérer à suivre l'*e-learning*.

Malgré cette contrainte, les apprenants ont une prédisposition à l'*e-learning* d'ailleurs la majorité ont exprimé leur intention d'utilisation de l'*e-learning* s'ils auront l'équipement nécessaire et le surtout le suivi par leurs responsables lors d'une prochaine formation. Ceci pourrait être expliqué par l'intérêt qu'il porte à la formation continue.

2.2. Validation des hypothèses

Avant de présenter la validation des hypothèses de notre étude, nous pensons qu'il serait utile de présenter d'abord les étapes que nous avons adoptées pour réaliser notre mission de recherche chez OTA.

Étapes de réalisation de notre mission de recherche

Notre activité sur l'analyse de l'impact de l'*e-learning* sur le développement des compétences a traversé les étapes suivantes :

- Examen d'une énorme quantité de littérature et de certains articles qui intéressent directement notre étude ;
- Demandez au tuteur de nous fournir une adresse email professionnelle. Cette aide pour établir des canaux de communication formels ;
- Envoi d'un courriel d'introduction au personnel afin d'expliquer nos objectifs de recherche et son utilité pour l'entreprise ;
- demandes de renseignements par courrier électronique ;
- Collecte d'informations et de documents internes ;
- Participer à d'autres actions comme le suivi des salariés passant leur formation en ligne.

Dans le cadre de notre travail de recherche portant sur l'effet de l'*e-learning* sur le développement des compétences dans l'entreprise OTA. Trois hypothèses ont été émises. Sur la base des résultats obtenus à l'issue de l'analyse, nous apprécierons dans ce paragraphe la validité de ces trois hypothèses.

Toutes les questions du questionnaire ont eu pour but de vérifier les hypothèses de ce mémoire, mais certains groupes des questions étaient destinés à des hypothèses spécifiques.

- **Validation de l'hypothèse un**

Les questions du premier thème de notre questionnaire généralement et les questions un, deux, trois, quatre et cinq particulièrement étaient destinées à mettre en question la première hypothèse (**La formation en général est un élément clé de développement de compétences individuelles et collectives au sein des organisations. De ce fait l'*e-learning* et aussi un élément moteur de construction de compétences.**). Les cinq questions ont visé à analyser le degré de l'impact de la formation en ligne sur le développement des compétences des salariés.

En analysant les réponses, nous observons que la majorité des apprenants qui font partie de notre échantillon profitent d'une certaine mise à jour et amélioration des connaissances et compétences. En effet, selon les études théoriques qu'on a consultées, l'*e-learning* permet d'avoir des compétences dans toutes les dimensions : savoirs, savoir-faire et savoir-agir. Ainsi, les salariés de l'entreprise OTA accèdent aux connaissances dans ces différents domaines. Cependant la majorité des apprenants ont déclaré qu'ils ont peu amélioré leurs compétences dans ces différents domaines, cela est peut-être dû à la non-assimilation des cours suite aux contraintes techniques. Néanmoins notre première hypothèse est validée.

- **Validation de l'hypothèse deux**

L'hypothèse un a affirmé que l'*e-learning* participe à la construction des compétences des salariés de l'entreprise OTA.

Dans le cadre de l'hypothèse deux (**Les équipements informatiques nécessaires pour le suivi de l'*e-learning* sont disponibles à l'entreprise OTA, de ce fait les employés peuvent arriver à suivre la formation en ligne (*e-learning*)**). Les questions douze et dix-sept du questionnaire étaient destinées à mettre en question l'hypothèse deux de notre mission de recherche, de plus les questions du deuxième thème de notre questionnaire étaient destinées aussi à mettre en question la deuxième hypothèse.

Après analyse des réponses des apprenants, nous avons constaté que l'utilisation de l'*e-learning* dépend directement de la disponibilité et la maîtrise des technologies de l'informatique. En effet, le recours à cette nouvelle approche de formation nécessite une infrastructure bien équipée en termes de matériels informatiques. Malheureusement la majorité des répondants soit 58 % de l'échantillon déclarent avoir des difficultés à suivre la formation en raison de non-disponibilité des matériels informatiques adéquats. Cela nous mène à rejeter ou à infirmer l'hypothèse deux de notre travail de recherche.

- **Validation de l'hypothèse trois**

Concernant la troisième hypothèse (**L'*e-learning* est une nouvelle approche de formation qui facilitera le moyen d'apprentissage pour les employés. De ce fait ces derniers**

adhérents à cette nouvelle approche de formation.) Nous avons élaboré le troisième thème du questionnaire spécifiquement pour mettre en question la troisième hypothèse de ce mémoire.

Après analyse des réponses, il s'est avéré que notre population d'étude montre qu'en réalité les apprenants sont obligés de suivre cette formation, soit 62 % de l'échantillon estiment que la formation en ligne n'a pas été d'une manière volontaire, mais belle et bien imposée. Ce qui montre que les salariés ont été forcé de suivre l'*e-learning*.

Par ailleurs, notons que seulement 27 % de l'échantillon déclarent que leurs supérieurs hiérarchiques les motivent à se former en ligne, tandis que 31 % les imposent et 41 % ne rien faire. Comme nous avons mentionné précédemment, l'introduction de cette nouvelle approche de formation nécessite des efforts de communications, en effet pour que les salariés adhèrent au *e-learning* faut qu'ils sachent qu'elles sont les avantages à en tirer de cette dernière.

Pour conclure, nous pouvons dire que la résistance au changement se manifeste à travers les résultats obtenus. Ce qui nous mène à rejeter ou infirmer la troisième hypothèse de notre travail de recherche.

Conclusion

L'étude quantitative que nous avons menée auprès des salariés de l'entreprise OTA, nous a permis de constater que la réussite de l'*e-learning* dépend de plusieurs variables, comme le type de connaissance, le degré de changements, et l'infrastructure. En effet, l'*e-learning* est perçu par notre échantillon, comme un complément à la formation présentielle pour affiner les connaissances déjà acquises. Cependant la formation en ligne ne se présente pas comme un moyen de développement de n'importe quelle compétence, mais elle est considérée comme un moyen efficace pour le développement de certaines qualités, à savoir : Autonomie, sélection de l'information pertinente, clarté de la communication.

L'*e-learning* dépend ainsi, de la nature des connaissances à enseigner, du degré de changements ciblé et de l'infrastructure. On peut donc en conclure que ce mode de formation est beaucoup plus efficace pour le développement des compétences nécessitant un faible taux de changement.

Par ailleurs, l'*e-learning* s'adresse spécialement à une catégorie des apprenants. En effet, ce mode de formation ne peut être bien suivi par des apprenants qui ne possèdent pas des capacités d'assimilation et d'autonomie, mais surtout la capacité d'utiliser correctement le matériel, les technologies informatiques et les logiciels. De plus, nous avons remarqué qu'il existe une certaine résistance au changement concernant le recours à la formation en ligne de la part des salariés d'OTA. Ces derniers ne sont pas encore habitués à concevoir un cycle de formation en ligne en utilisant les nouvelles technologies, en effet, la réussite de cette nouvelle approche de formation nécessite un effort de communication de la part des responsables de formation pour faire adhérer les apprenants à suivre l'*e-learning*.

L'objectif principal de notre travail de recherche est de savoir si l'*e-learning* joue un rôle dans la construction des compétences des salariés et contrairement à nos attentes, nous avons remarqué que cette nouvelle approche de formation a peu contribué au développement des compétences des employés d'OTA. Le temps est un élément clé pour faire réussir à intégrer l'*e-learning* dans l'entreprise OTA et dans l'esprit de ces salariés. Cependant, avec les impératifs économiques d'aujourd'hui tels que la mondialisation et la concurrence l'*e-learning* peut être un instrument privilégié de cette évolution. En effet, en introduisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le processus d'apprentissage, l'*e-learning* peut être un moyen efficace pour faire face à cette évolution

La conclusion de notre travail de recherche doit nous laisser à réfléchir très sérieusement à la conséquente évolution qui est en marche et dont le résultat sera un grand changement dans les relations et la place du travail provoqué par l'impact des T.I.C. sur la formation.

Pour terminer notre travail, nous proposons quelques recommandations et quelques sujets à traiter comme future voie de recherche :

Recommandation

- Il est recommandé d'assurer la disponibilité des ressources informatiques. En effet, l'analyse et l'interprétation des résultats montrent que la majorité des difficultés rencontrées par les apprenants sont dues aux non-disponibilités des matériels informatiques ;
- Faire un suivi de la formation en ligne par une formation présentielle ;
- Instaurer une forte communication pour faire adhérer le personnel de l'entreprise à suivre la formation.

Futures voies de recherche

Pour les sujets à traiter comme future voie de recherche nous proposons les deux sujets suivants :

- projet d'implémentation de l'e-learning dans les entreprises algériennes ;
- Gestion du changement dans le projet de mise en œuvre de l'e-learning.

Bibliographie

Les ouvrages :

BALANCIER, Pascale. 2009. *Le e-learning une solution pour votre entreprise.* liège : s.n., 2009. 978-2-87496-050-5.

BARRAUD, Jacqueline, GUILLEMIN, Martin et KITTEL, Françoise. 2008. *La fonction ressources humaines.* Paris : DUNOD, 2008. 978-2-10-051532-5.

BENRAOUANE, Sid Ahmed. 2011. *Guide pratique du e-learning.* paris : DUNOD, 2011. 978-2-10-055786-8.

—. **2011.** *Guide pratique du e-learning .* s.l. : DUNOD, 2011.

BERNARD, Michel. 2005. *Le e-learning.* s.l. : L'Harmattan, 2005. 2-7475-7725-2.

BERTRAND, Richard. 1986. *Pratique de l'analyse statistique des données.* Québec : s.n., 1986. 2-7605-0382-8.

CAMPOY, Eric, et al. 2008. *Gestion des ressources humaines.* s.l. : collection syntax PEARSON Education, 2008. 978-2-7440-7235-2.

DIETRICH, Anne. 2010. *Le management des compétences .* Paris : Vuibert, 2010. 978-2-7-7117-6833-2.

François, GEUZE. 2009. *e-DRH outil de gestion innovant.* Bruxelles : de boek, 2009. 978-2-8041-5975-7.

GUILLOT-SOULEZ, Chloé. 2012. *La gestion des ressources humaines.* Paris : Gualino lextenso édition, 2012. 978-2-297-02550-8.

GUMUCHIAN, Hervé et FÉVRE, Véronique. 2000. *Initiation à la recherche en géographie.* s.l. : ECONOMICA, 2000.

LÉVY-LEBOYER, Claude. 2009. *La gestion des compétences.* Paris : Éditions d'Organisation, 2009. 978-2-212-54178-6.

Menard, Sylvain. 2004. *Rlever les défis de la gestion des ressources humaines.* Montréal (Québec) : gaetan morin éditeur, 2004. 978-2-89105-866-7.

MOISSET, Jean-joseph, PLANTE, Jean et TOUSSAINT, Pierre. 2003. *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire.* s.l. : Presse de l'université de québec, 2003. 2-7605-1237-1.

PRAT, Marie. 2008. *e-learning réussir un projet : pédagogie, méthodes et coception, déploiement, évaluation.* s.l. : ENI, 2008. 978-2-460-4122-6.

—. **2012.** *Les meilleurs outils web 2.0 pour développer un projet e-learning.* s.l. : ENI, 2012. 978-2-7460-7612-9.

Pretti, Jean-Marie. 2015. *Gestion des ressources humaines.* Paris : Magnard-Vuibert, 2015. 978-2-311-40201-8.

RIVARD, Patrick et LAUZIER, Martin. 2013. *la gestion de la formation et du développement des ressources humaines.* Québec : Presse de l'université de Québec, 2013. 978-2-7605-2610-5.

THIERRY, Karsenti et LAROSE, François. 2001. *LES tic au coeur des pédagogies universitaires.* Québec : s.n., 2001. 2-7605-1119-7.

TREMBLAY, Raymont Robert et YVAN, perrier. 2006. *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel.* s.l. : Les Éditions de la Chenelière inc., 2006.

Virgile, LUNGU. 2014. *Gestion de la formation 2.0.* s.l. : GERESO ÉDITION, 2014. 978-2-35953-223-4.

Autres

BASQUE, Josianne et BRANGIER, Eric. 2006. Faut-il et comment développer le e-learning en entreprise. paris : Éditions d'organisation, 2006.

BEN AMMAR MAMLOUK, Zineb et DHAOUADI, Nacef. 2007. e-formation et développement des compétences. *La Revue des Sciences de Gestion.* 2007. 9782916490090.

DESCHÊNES, MICHEL. 2011. l'utilisation du e-learning pour la formation des employés de la saq : analyse de besoin. Montréal : s.n., 2011.

DEVELAY, Michel. 2006. *Organisation du travail et développement des compétences.* 2006. 2-296-01714-2.

Site web

Wikipidia. [En ligne] [Citation : 15 Avril 2017.] https://fr.wikipedia.org/wiki/jeu_sérieux.

The blog talentsoft learning. [En ligne] [Citation : 15 Avril 2017.] <http://www.e-doceo.net/blog/scorm-qu%E2%80%99est-ce-que-c%E2%80%99est/>.

Diplomeo. [En ligne] [Citation : 26 Mars 2017.] <https://diplomeo.com/actualite-workshop>.

ANNEXE A – LE QUESTIONNAIRE

École National Supérieur de Management (ENSM) Kolea

Master management des organisations

Questionnaire

Madame, Monsieur, je suis heureux de vous présenter ce questionnaire, qui est conçu spécifiquement pour obtenir des données qui servent directement les objectifs de la recherche scientifique

Actuellement étudiant en management des organisations à L'École National Supérieur de Management (ENSM) à Kolea, je réalise un mémoire de fin d'études sur le thème suivant :

Impact de l'*e-learning* sur le développement des compétences des salariés

Pour mener cette recherche, je dois recueillir des informations auprès de votre personnel par le biais d'un questionnaire.

J'ai besoin d'un maximum de réponses pour que mon étude soit validée. Votre collaboration est un apport important pour la finalisation de mon travail de recherche.

Dans ce cadre, je vous remercie de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre au questionnaire ci-joint.

Soyez sûr et certain que les règles d'anonymat seront préservées.

I. Fiche signalétique

Age

- 20-30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 ans
- +50 ans

Sexe : Homme Femme

Situation familiale :

Marié (e) : divorcé (e) : veuf (ve) : célibataire :

II. La contribution du *e-learning* « formation en ligne » au développement des compétences :

Question 1 : Le contenu de la formation en ligne a été présenté dans un style clair et compréhensible ?

- Très clair et compréhensible
- Clair et compréhensible
- Plus au moins claire et compréhensible
- Peu claire et compréhensible
- Pas du tout claire et compréhensible

Question 2 : Avez-vous bien assimilé le contenu de la formation ?

- Très bien assimilé
- Assimilé
- Plus au moins assimilé
- Peu assimilé
- Pas du tout assimilé

Question 3 : Après ce type de formation votre niveau de connaissance s'est-il :

Très développé

Peu développé

Ne pas du tout développer

Question 4 : Après ce type de formation votre niveau de savoir agir s'est-il :

Très développé

Peu développé

Ne pas du tout développer

Question 5 : Après ce type de formation votre savoir-faire s'est-il :

Très développé

Peu développé

Ne pas du tout développer

Question 6 : Ce type de formation correspondait à vos responsabilités et à vos besoins personnels et professionnels ?

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Plus au moins d'accord

Pas du tout d'accord

Question 7 : Des exemples et chances vous ont été donnés pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail ?

Toujours

Souvent

Parfois

Rarement

Jamais

III. L'aptitude des salariés formés à suivre le *e-learning* « formation en ligne »

Question 8 : D'après vous, la formation en ligne est-elle nécessaire ?

Oui Non

Question 9 : Es-ce que la formation en ligne vous a-t-elle permet de mieux gérer votre temps ?

Oui non

Question 10 : Es-ce que la formation en ligne vous donne plus de liberté dans l'exécution de vos tâches ?

Toujours

Souvent

Parfois

Rarement

Jamais

Question 11 : Considérez-vous que la formation en ligne puisse vous aider à mieux vous former ?

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Plus au moins d'accord

Pas du tout d'accord

Question 12 : Avez-vous des difficultés à suivre la formation en ligne ?

Oui Non

Si oui, précisez les difficultés

IV. Suivi par l'administration

Question 13 : Comment est votre relation avec l'administration ?

Bonne

Mauvaise

Moyenne

Question 14 : Est-ce que l'administration est intéressée par vos critiques ?

Oui Non

Question 15 : La formation en ligne était-elle :

D'une manière volontaire

Imposée par le supérieur

Question 16 : Que fait votre supérieur hiérarchique pour vous amener à suivre cette formation ?

Vous à motiver

Vous a obligé

Ne rien faire

Question 17 : Avez-vous des difficultés d'utiliser les technologies web ?

Oui Non

Question 18 : Êtes-vous alaise de vous formé en ligne ?

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Plus au moins d'accord

Pas du tout d'accord

**ANNEXE B - DATES MAJEURS DE
DJEZZY**

Année	Dates majeures
2001	<p>Juillet Attribution de la licence pour un montant de 737 millions \$</p> <p>Novembre Lancement de la marque Djezzy qui évoque en Arabe " Djazaa " (récompense) et Djazair Algérie) C'est au cours d'une conférence de presse qu'Orascom Telecom Algérie a fait sa première sortie médiatique depuis l'acquisition de la licence de la téléphonie mobile en juillet 2001.</p> <p>Décembre Ouverture de notre premier point de vente, au Palais des Expositions ou des milliers de personnes ont pris d'assaut notre boutique.</p>
2002	<p>Août 2002 Lancement de la carte pré payée pour la première fois en Algérie : " Eich la vie " c'est à partir d'août 2002, avec le lancement de la carte pré payée que Djezzy a démocratisée en profondeur le marché algérien. En moins de 8 mois, l'engouement est tel que plus de 70% de nos clients ont opté pour ce produit qui leur donne une liberté totale :</p> <ul style="list-style-type: none"> pas de facture pas d'abonnement pas de contrainte
2003	<p>Septembre Djezzy a atteint le million d'abonnés. Lancement des plans Classic après le lancement du forfait Liberté, le forfait Business, le forfait Loisir et de la Djezzy Carte, Djezzy lance une nouvelle gamme, l'abonnement libre : Classic ONE et 3 nouveaux forfaits : Classic 100, 200 et le Classic 300.</p>
2004	<p>Juillet Djezzy a atteint 2 millions d'abonnés. En un peu plus de deux ans seulement après le lancement du réseau commercial, Djezzy a atteint aujourd'hui les deux millions d'abonnés et procède au lancement technique du service Djezzy Multimédia " le GPRS " qui est une première dans le monde de la télécommunication en Algérie.</p> <p>Décembre</p>

	<p>Djezzy a atteint 3 millions d'abonnés.</p> <p>Cinq mois après avoir atteint les deux millions d'abonnés, Djezzy fête ses trois millions d'abonnés.</p>
2005	<p>Mars</p> <p>Djezzy a atteint 4 millions d'abonnés.</p> <p>Juin</p> <p>Djezzy a atteint 5 millions d'abonnés.</p> <p>Lancement du GPRS et de l'EDGE.</p> <p>Lancement du Flexy : un nouveau moyen de recharger votre Djezzy Carte qui vous facilitera la vie !</p> <p>Lancement du Crédit SOS : à tous les clients pré payés qui sont en panne de crédit, ce service est fait pour vous.</p> <p>Djezzy lance le 1er programme de fidélité en Algérie : IMTIYAZ.</p> <p>Septembre</p> <p>Djezzy a atteint 6 millions d'abonnés.</p>
2006	<p>Mai</p> <p>Djezzy a atteint 9 millions d'abonnés.</p> <p>Août</p> <p>Lancement du MMS (MultiMedia Messaging System) : partagez vos meilleurs souvenirs avec vos proches et amis !</p> <p>Octobre</p> <p>Lancement de la solution BlackBerry de Djezzy : emportez votre bureau avec vous !</p> <p>Novembre</p> <p>Djezzy a atteint 10 millions d'abonnés.</p>
2007	<p>Décembre</p> <p>Djezzy a atteint 13 millions d'abonnés.</p>
2008	<p>Janvier 2008</p> <p>Djezzy a atteint 14 millions d'abonnés</p>
2009	<p>Avril</p> <p>Lancement de l'offre : LIBERTY</p> <p>LIBERTY (1 jour, 7 jours) : Appels gratuits et illimités pour vers on-net selon deux formules</p> <p>Mai</p>

	<p>Lancement de l'offre : Djezzy Connect Résidentiel.</p> <p>Djezzy Connect Résidentiel : Modem Internet (EG162/EG162G) associé à une SIM Djezzy (DATA SIM, Classic ou Control) qui permet l'accès à Internet simplement en la connectant à un ordinateur.</p>
2010	<p>Février</p> <p>Djezzy classé plus grand recruteur dans les télécoms</p> <p>Décembre</p> <p>Djezzy a atteint 15 millions d'abonnés.</p>
2011	<p>Juillet</p> <p>Djezzy a atteint 16 millions d'abonnés.</p>
2012	<p>Mars</p> <p>Djezzy certifié ISO 14001 (Protection de l'environnement)</p> <p>Djezzy est le premier opérateur du secteur des télécoms à avoir implanté un système de management environnemental conforme aux normes internationales.</p> <p>Juillet</p> <p>Partenaire de l'université algérienne (9 juillet)</p> <p>Sponsor de 8 universités sur le territoire national « Centre, est, Ouest & Sud » : Université d'Alger 1, Université des Sciences et de la Technologie d'Oran, Université Mentouri de Constantine, Université Houari Boumediene de Bab Ezzouar, Université Abderahmane Mira de Bejaïa, École des Hautes Études commerciales, Université Mohamed Bouguera de Boumerdes et l'Université Mohamed Khider de Biskra. Ce parrainage s'inscrit dans le cadre de la mise en application du programme d'aide matérielle et de soutien pédagogique au secteur de l'enseignement supérieur.</p>
2013	<p>Juillet 2013</p> <p>Djezzy organise des sessions de développement personnel au profit des universités et écoles supérieures</p> <p>Aout 2013</p> <p>Deux journées portes ouvertes sur le recrutement des apprentis</p>
2014	<p>Janvier 2014</p> <p>Lancement Offre " Djezzy Club"</p>
2015	<p>Mars 2015</p> <p>Plus de communication</p>

	Plus de proximité
	Plus de gratuités
	Plus de technologies
	Plus d'innovation

**ANNEXE C - E-MAIL ENVOYÉ DANS LE
CADRE DU PROJET E-LEARNING**

e-learning "Customer Focus Program" - Message (HTML)

Fichier Message Antidote

De : e-Learning Date : lun. 20/05/2013 16:48
 À : OTAlgerie
 Cc :
 Objet : e-learning "Customer Focus Program"

e-learning - Info

CUSTOMER FOCUS PROGRAM

Le « customer focus program » est un **programme blended learning** destiné aux conseillers centre d'appel (Collection Hotline, Corporate & VIP, Expertise, Information POS & CDS, Loyalty et MCC).

L'objectif principal de ce programme est d'apporter à nos chers conseillers les techniques et compétences nécessaires pour une parfaite maîtrise de la communication téléphonique afin d'augmenter la satisfaction client.

Le « customer focus program » se déroulera en 3 phases :

<p>phase</p> <div style="background-color: #800000; color: white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div>	<p>Cours e-learning :</p> <p>4,5 heures de cours e-learning afin de maîtriser :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les techniques de communication Les compétences en techniques d'interrogation Les techniques de communication téléphonique
<p>phase</p> <div style="background-color: #800000; color: white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">2</div>	<p>Cours présentiel : (en salle)</p> <p>6 heures de formation animée par un formateur interne sur les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Communication efficace. La résolution des problèmes avec les clients difficiles. L'analyse transactionnelle. La meilleure approche à adopter.
<p>phase</p> <div style="background-color: #800000; color: white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">3</div>	<p>Le Grand Concours</p> <p>Un concours sera organisé à la fin du programme pour récompenser les meilleurs conseillers qui auront totalisé les meilleurs scores dans les deux catégories suivantes :</p> <p>1- Quizz customer focus program</p> <p>Les conseillers seront notés selon le résultat obtenu au Quizz durant les</p>

e-Learning