

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



**Mémoire de fin d'études En vue de l'obtention d'un Master
Académique en « Management des Ressources Humaines »**

**Eclairage sur L'apport des Formations E-learning
dans le développement professionnel
Etude de cas : Compagnie Maritime d'affrètement
Compagnie générale Maritime (CMA CGM)**

Elaborée par :

DJAFER Mounia Zohra Lila

Encadrée par :

DR. Chafika LARRAS

Résumé :

Dans le contexte concurrentiel actuel, le développement des compétences est crucial pour les entreprises comme CMA CGM. Notre étude qualitative explore l'apport de la formation en ligne au développement professionnel de leurs employés de la CMA CGM. Des entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon représentatif révèlent des expériences diverses. La flexibilité et l'accessibilité de la formation en ligne sont appréciées pour l'acquisition de nouvelles compétences et la progression professionnelle. Cependant, certains participants soulignent des défis liés à la motivation et à la pertinence des cours, parfois peu engageants ou inadaptés à leurs besoins spécifiques. L'étude conclut que la formation en ligne peut être un outil précieux pour le développement professionnel, mais des ajustements sont nécessaires pour maximiser son efficacité et répondre aux besoins spécifiques des employés.

Mot clés: Formation en ligne, développement professionnel, compétences ,efficacité ,CMA CGM.

Abstract:

In today's competitive environment, skills development is crucial for companies like CMA CGM. Our qualitative study explores the contribution of online training to the professional development of their CMA CGM employees.. Semi-structured interviews with a representative sample reveal diverse experiences. The flexibility and accessibility of online training is appreciated for the acquisition of new skills and professional progression. However, some participants point to challenges related to the motivation and relevance of the courses, sometimes not very engaging or unsuitable for their specific needs. The study concludes that online training can be a valuable tool for professional development, but adjustments are needed to maximize its effectiveness and meet the specific needs of employees.

keywords: Online training, professional development, skills, effectiveness, CMA CGM

ملخص

في ظل المنافسة الحالية يصبح تطوير الكفاءات أمرا بالغ الأهمية للشركات مثل CMA CGM,

تستكشف هذه الدراسة النوعية مساهمة التكوين عبر الإنترنت في التطوير المهني لموظفيها. تكشف المقابلات شبه المنظمة التي أجريت مع عينة من العاملين عن تجارب متنوعة. تقدر مرونة وإمكانية الوصول للتكوين عن بعد لاكتساب كفاءات ومهارات جديدة والتطوير المهني. ومع ذلك، يسلط بعض العاملين الضوء على تحديات تتعلق بالحافز ومدى ملاءمة الدورات التكوينية والتي قد تكون أحيانا غير جذابة أو غير مناسبة لإحتياجاتهم المحددة. تخلص الدراسة إلى أنّ التكوين عبر الانترنت يمكن أن يكون أداة قيمة للتطوير المهني، ولكن هناك حاجة إلى إجراء تعديلات لتحقيق أقصى استفادة من فعاليته وتلبية الإحتياجات المحددة للعاملين.

الكلمات المفتاحية : التكوين عن بعد، التطوير المهني، الكفاءات والمهارات، فعالية

Dédicace :

A mon oncle bien aimé : **BENELKEZADRI Sid Ahmed**

Ce mémoire porte le poids de nos souvenirs partagés et de l'amour que tu as généreusement répandu dans nos vies. Tu étais un homme d'une bienveillance inégalable, tes conseils et ton sourire chaleureux seront à jamais gravés dans ma mémoire. Chaque page est tissée avec la gratitude pour les leçons que tu as enseignées, la force que tu as inspirée, et la tendresse que tu as offerte. Dans la lumière de ton souvenir, je termine ce chapitre académique, portant avec moi l'héritage précieux de ton influence bienveillante. Que ce travail soit un humble hommage à la personne extraordinaire que tu étais.

À jamais dans mon cœur.

REMERCIEMENTS :

Dans la réalisation de ce travail de mémoire, je tiens à exprimer ma gratitude envers les personnes qui ont joué un rôle crucial dans cette aventure :

Tout d'abord, je souhaite exprimer ma reconnaissance au bon Dieu pour sa guidance et sa protection tout au long de mon parcours académique.

- A ma très chère encadrante, Dr. LARRAS Chafika, Je tiens à vous adresser un message spécial pour exprimer ma sincère gratitude pour votre patience et votre bienveillance tout au long de ce travail de mémoire. Votre soutien constant et votre encouragement ont été d'une aide précieuse, m'apportant confiance et motivation à chaque étape du processus
- . Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers tous les membres du jury pour leur précieuse contribution, leur temps et leur expertise lors de l'évaluation de mon mémoire
- Je n'oublie pas Dr. BEDAIDA Imad Eddine pour son aide précieuse, Votre expertise et vos conseils ont été d'une aide inestimable

Je remercie ma tutrice de stage, Mme Kechine Djanette pour sa confiance, ainsi que tous les départements de la CMA CGM, en particulier Mme Dorsaf Sahraoui & Mme DAIKH Nihed pour leur soutien et leur collaboration tout au long de mon stage.

À mes chers parents, je suis redevable d'une dette de reconnaissance infinie.

À ma mère, véritable pilier de ma vie, je lui adresse toute ma gratitude pour son amour incommensurable, son dévouement et son sacrifice constant.

Je tiens également à remercier chaleureusement mes deux frères, **Walid**, tu as été bien plus qu'un simple pilote dans cette quête de connaissance ; tu as été un partenaire de voyage inestimable, apportant de la joie même dans les journées les plus chargées. Tes efforts ont fait de cette aventure une expérience enrichissante et amusante. Merci pour tout, Walid !

A toi mon frère SMAIL, mon maître Jedi dans l'univers des RH, aujourd'hui, je te lève ma plume (ou plutôt mon clavier) et je te dis un énorme merci, du fond du cœur, pour tout ce que tu as fait pour moi. Sans toi, je serais sûrement encore en train de chercher le bouton "Répondre à tous" sur ma première journée de travail.

Un merci spécial à ma grande sœur **Imène**, dont l'humour a su éclairer les moments sombres et rendre ce chemin plus léger.

À mes neveux **Djibril & Eden**, qui ont toujours été une source de bonheur et de motivation, je les remercie d'être une part si précieuse de ma vie.

À ma bande de superstars : Wisseme, Fedoua, Dorsaf, Ayoub, Sabrina, Meriem, Lyna, Aghiless, Nazim, Akram.

Vous êtes la crème de la crème, les champions de mon cœur ! Votre amitié a été comme une bouffée d'air frais dans cette aventure mouvementée. Vos encouragements, vos blagues et votre énergie ont rendu chaque instant inoubliable. Merci d'avoir illuminé ce chemin de votre présence éclatante. Vous êtes tout simplement les meilleurs !

TABLES DES MATIERES :

Résumé :	II
Abstract:	III
ملخص	IV
Dédicace :	V
REMERCIEMENTS :	VI
TABLES DES MATIERES :	VIII
INTRODUCTION GENERALE	I
1- Contexte général :.....	2
2- Importance de la recherche :.....	3
2.1 Pertinence managériale :.....	4
2.2 Pertinence scientifique :.....	4
2.3 Choix du thème :.....	4
3- Problématique :.....	5
4- Les objectifs de la recherche :.....	6
5- Méthodologie de la recherche :.....	6
6- Plan du mémoire :.....	6
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	7
Section 01 : Revue de littérature.....	8
1- Evolution de e-learning et sa relation avec le développement professionnel :.....	8
2- Théories du Développement de Carrière :.....	9
2.1 Théories des traits / Facteurs :.....	10
2.2 Approche Développementale du développement de carrière :.....	10
3- Les études antérieures :.....	10
Section 02 : Cadre conceptuel :.....	16
1- La formation professionnelle :.....	16
2- Le E-learning :.....	19
3- Le développement professionnel :.....	25
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	33
Section 1 : Cadre méthodologique :.....	34
1.1 Le positionnement épistémologique :.....	34

1.2 Les outils de collectes des données :.....	36
1.3 Analyse des données :.....	38
1.4 Présentation du guide des entretiens :.....	42
Section 02 : Cadre organisationnel.....	44
2.1 Présentation de l'organisme d'accueil :.....	44
2.2 Mission, et valeurs du groupe CMA CGM :	47
2.3 Département de la CMA CGM Algérie :	49
2.4 Formation e-learning au sein de la Compagnie maritime d'affrètement, compagnie générale maritime (CMA CGM) Algérie :.....	49
2.5 Le Développement Professionnel à la CMA CGM :	50
2.6 Organigrammes.....	51
CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	53
Section 1 : Présentation des résultats	54
1.1. Présentation générale du thème 01 :	54
1.2. Présentation générale du thème 02:	59
1.3. Présentation générale du thème 03 :	61
Section 2 : Discussions des résultats	66
Suggestion.....	68
Conclusion	70
References.....	73
ANNEXE – GUIDE D'ENTRETIEN.....	78

LISTES DES TABLEAUX :

Tableau 1 : Contribution des études antérieures sur notre recherche	13
Tableau 2 : Différence entre apprentissage traditionnel et E-learning	21
Tableau 3 : Différence entre le développement professionnel, de carrière et la gestion de carrières.....	27
Tableau 4 : Les paradigmes épistémologiques.....	35
Tableau 5 : Liste des interviewés :	40
Tableau 6 : Récapitulatif sur la présentation de la CMA CGM Algérie	46
Tableau 7 : Informations sur les interviewés	54
Tableau 8 : Expérience des participants avec le E-learning :.....	54
Tableau 9 : Motivations des participants	55
Tableau 10 : Types des formations suivi par les participants	56
Tableau 11 : Défis rencontrés par les participants lors des formations en ligne :.....	58
Tableau 12 : Evaluation de l'efficacité des formations en ligne.....	58
Tableau 13 : Récapitulatif des réponse du thème 02.....	60
Tableau 14 : Influence des formations en ligne sur le développement professionnel	62
Tableau 15 : Observation des changements spécifiques après les formations en ligne :	62
Tableau 16 : Contribution des formations en ligne à la motivation et à l'engagement : .	63
Tableau 17 : Avantages des formations en ligne pour le développement professionnel :	64

LISTES DES FIGURES :

Figure 01 : Etapes de l’analyse des données qualitatives.....56

Figure 02 : Organigramme de la CMA CGM Algérie.....51

Figure 03 : Organigramme du département RH de la CMA CGM.....52

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES :

- **ENSM** : Ecole Nationale Supérieure de Management
- **TIC** : Technologie de l'information et de la communication
- **CMA CGM** : Compagnie maritime d'affrètement Compagnie générale Maritime
- **ONFEP** : organisation et fonctionnement de l'Observatoire national de la formation et de l'enseignement professionnels
- **EVP** : Equivalent Vingt Pieds
- **RH** : Ressources Humaines

INTRODUCTION GENERALE

1- Contexte général :

Dans un monde où les avancées technologiques ont radicalement transformé les méthodes de travail, la GRH occupe une place centrale dans la stratégie de développement des organisations. La GRH n'est désormais plus une simple administration du personnel, mais s'étend à des missions nouvelles. Au cœur de ses missions se trouve la formation professionnelle, véritable pilier pour garantir que les employés disposent des compétences requises pour répondre aux exigences changeantes du marché. Historiquement, la formation professionnelle se déroulait en présentiel, cependant avec l'avènement des technologies numériques les formations en ligne, ou e-learning, se sont imposées comme des outils nouveaux offrant une flexibilité et une accessibilité sans précédent. Par conséquent, le développement professionnel qui englobe l'amélioration continue des compétences, bénéficie grandement de cette innovation qu'est la formation e-learning.

Les formations e-learning ayant pris naissance dans un laps de temps s'étalant entre les années 90 et les années 2000 se définit d'après ([The economics times, 2024](#)) la formation e-learning étant une toute nouvelle forme d'apprentissage en ligne. Plus précisément, « e » fait référence à la technologie du web et « Learning » signifie apprendre, apprentissage numérique. Apparue dans les années 1990, elle a connu une véritable évolution à partir des années 2000. Ce type de session de formation est accessible depuis une plateforme en ligne, ce qui permet ainsi à ses élèves d'être accessible partout, à distance et lorsqu'ils le souhaitent. Il leur permet également d'étudier et d'apprendre à leur rythme à travers des contenus très diversifiés.

Le développement professionnel, quant à lui, fait référence à l'amélioration des compétences, des connaissances et des capacités d'un individu dans le cadre de son travail actuel, ainsi que sa progression et son évolution professionnelle. Il englobe les efforts déployés pour acquérir de nouvelles compétences, se perfectionner dans son domaine, et atteindre ses objectifs professionnels. Le développement professionnel est essentiel pour rester compétitif sur le marché du travail, progresser dans sa carrière et s'épanouir professionnellement. En combinant la flexibilité et l'accessibilité de la formation e-learning avec les objectifs de développement professionnel, les individus peuvent bénéficier d'une formation continue adaptée à leurs besoins, renforçant ainsi leurs compétences et leur expertise dans leur domaine professionnel. ([Le Naour, 2021](#))

Afin d'approfondir notre compréhension, nous avons orienté notre recherche vers «Eclairage sur l'apport des formations E-learning dans le développement professionnel» dans un réel contexte organisationnel : celui de la Compagnie Maritime d'affrètement Compagnie générale Maritime (CMA CGM) .

La CMA CGM est leader mondial du transport maritime qui a accordé une grande importance aux formations e-learning . Nous tenons à travers notre recherche à comprendre le rôle des formations en ligne sur le développement professionnel des employés.

Le présent travail est donc structuré en trois chapitres. Le premier chapitre met en avant le cadre théorique de notre recherche, nous aborderons en premier lieu la revue de littérature qui exposera les travaux antérieurs sur les formations e-learning et le développement professionnel. En second lieu, nous présenterons la définition de concepts qui expliquera les concepts clés de notre recherche tels que les formations, les formations en e-learning et leurs typologies, et le développement professionnel,

Le deuxième chapitre sera consacré au cadre méthodologique, on y justifiera les choix méthodologiques effectués. .

Enfin, le troisième et dernier chapitre exposera les résultats de notre recherche par le biais d'une étude qualitative

2- Importance de la recherche :

Cette étude apporte des contributions précieuses à la fois au domaine académique et aux pratiques organisationnelles, tout en ayant un apport positif sur le développement des individus.

- La contribution au domaine académique : Cette étude enrichit la littérature académique en fournissant une analyse approfondie de l'apport des formations en ligne sur le développement professionnel.
- L'amélioration des pratiques organisationnelles : l'identification des motivations, des défis et des avantages des formations en ligne pour les employés guide les

entreprises dans la conception et l'intégration efficaces de ces formations dans leurs politiques de développement des employés.

- L'apport sur le développement des individus : En examinant l'efficacité des formations en ligne sur le développement professionnel, cette recherche peut avoir un apport significatif sur la vie des individus en leur offrant des opportunités d'apprentissage et de croissance professionnelle. Cela peut également contribuer à l'amélioration de leur employabilité et de leurs perspectives de carrière.

2.1 Pertinence managériale :

Le projet est pertinent pour les gestionnaires et les responsables des ressources humaines, car il offre des informations pratiques sur l'amélioration de l'efficacité des programmes de formation en ligne. En comprenant mieux les facteurs qui influencent la réussite des formations en ligne, les gestionnaires peuvent prendre des décisions éclairées pour maximiser l'efficacité des investissements en formation.

2.2 Pertinence scientifique :

Sur le plan scientifique, ce projet contribue à un domaine en constante évolution en apportant de nouvelles données et analyses sur les formations en ligne.

Des points de vue théoriques et empiriques sont offerts par la recherche, ce qui renforce la compréhension de l'apprentissage en ligne et de son apport sur le développement professionnel.

2.3 Choix du thème :

Le thème de cette recherche a été sélectionné en raison de l'importance grandissante des formations en ligne dans le contexte actuel de la digitalisation rapide et de l'évolution des habitudes de travail. Alors que les entreprises et les individus s'adaptent à ces changements, il est crucial de comprendre comment les formations en ligne peuvent être utilisées de manière efficace pour soutenir le développement professionnel. Ce thème est d'autant plus pertinent à la lumière de la pandémie de COVID-19, qui a accéléré l'adoption des solutions de formation en ligne et a mis en évidence leur potentiel pour maintenir et améliorer les compétences des travailleurs dans un monde de plus en plus numérique

3- Problématique :

En se basant sur les recherches existantes ([Lamine, 2020](#)) ([Rise up, 2023](#)): on s'est penché sur une question de recherche centrale qu'on a formulée de la manière suivante **«Comment la formation e-learning contribuent elle au développement de carrières des employés de la compagnie maritime d'affrètement, compagnie générale maritime (CMA CGM) ? »**

A partir de cette question de recherche principale découlent les questions secondaires, qui vont servir à guider ce travail de recherche qui vont servir à guider ce travail de recherche ([Aliakbari & Qassim, 2022](#)) ([Mohd, Mohd Ridwan, Khairul, & Noor Syazwani, 2022](#)) ([Surajit & Shikdar, 2018](#))

:

- Quelle est la réalité des formations E-learning chez les employés de de la compagnie maritime d'affrètement, compagnie générale maritime (CMA CGM) ?
- Quelle est la perception des employés et quelles sont leurs aspirations vis-à-vis de leur parcours professionnel au sein de de la compagnie maritime d'affrètement, compagnie générale maritime (CMA CGM) ?
- En quoi les formations e-learning ont-elles favorisé le développement professionnel des employés de de la compagnie maritime d'affrètement, compagnie générale maritime (CMA CGM) ?

4- Les objectifs de la recherche :

- Découvrir le rôle et l'importance des formations en ligne dans le développement professionnel.
- Identifier les motivations et les défis des participants aux formations en ligne.
- Examiner l'efficacité perçue des formations en ligne.
- Analyser les aspirations professionnelles des individus et leur lien avec les formations en ligne.

5- Méthodologie de la recherche :

Afin de bien réaliser notre étude, nous nous sommes penchés vers une approche qualitative, Cette méthodologie nous permet de recueillir des données essentielles et d'obtenir une compréhension approfondie du sujet. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs avec les employés du département Ressources Humaines, Commercial & Juridique de la Compagnie maritime d'affrètement, compagnie générale maritime CMA CGM.

6- Plan du mémoire :

Cette étude est structurée en trois chapitres. Le premier chapitre explore la revue de la littérature ainsi que le cadre conceptuel. Le deuxième chapitre contient le cadre méthodologique utilisé, les outils de collecte des données ainsi que le cadre organisationnel de la recherche. Enfin, le troisième chapitre est dédié à la présentation et à la discussions des résultats obtenus lors du stage pratique.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Pour ce premier chapitre, Nous débuteront par une revue de littérature ou nous allons explorer les études antérieures sur l'efficacité des formations en ligne par rapport aux méthodes traditionnelles, en mettant l'accent sur leur influence sur le développement professionnel et la progression de carrière des individus.

La deuxième section sera consacrée à la construction du cadre conceptuel, Nous passerons en revue les principaux concepts liés au développement professionnel et à l'apprentissage en ligne, en les mettant en relation pour éclairer notre analyse.

Section 01 : Revue de littérature

1- Evolution de e-learning et sa relation avec le développement professionnel :

Ces dernières années, les avancées technologiques sur les marchés mondiaux et nationaux ont poussé de nombreuses entreprises à mettre l'accent sur le développement professionnel de leurs employés. Elles reconnaissent l'importance des formations e-learning pour répondre aux besoins de leur personnel et améliorer la qualité des services et des produits offerts. C'est pourquoi de nombreux chercheurs, se sont intéressés à l'importance des formations e-learning ([Talent LMS, 2024](#))

La genèse de l'e-learning remonte à 1999, lorsqu'il est officiellement baptisé lors d'un séminaire sur les systèmes de formation en ligne, défini comme un mode d'apprentissage virtuel. Sa notoriété depuis lors découle d'une série d'innovations survenues au cours des deux dernières décennies

Avant l'ère numérique des années 90, les cours à distance étaient déjà proposés aux étudiants pour compléter leur formation. Par exemple, en 1840, l'inventeur britannique Isaac Pitman enseignait la sténographie par correspondance.

Le premier programme de formation sur ordinateur, appelé CBT (Computer Based Training) ou PLATO (Programmed Logic for Automated Teaching Operations), émerge

dans les années 60 à l'université de l'Illinois, principalement axé sur la transmission d'informations avant de devenir interactif dans les années 70.

L'avènement d'Internet dans les années 90 a été décisif pour l'e-learning, permettant l'échange de connaissances dès les premiers e-mails. En 1994, CALCampus devient la première institution à proposer un cursus en ligne, suivi par l'Université de Virginia Beach qui délivre des PhD via des cours par e-mail. L'introduction de la webcam révolutionne la relation professeur-élève en permettant un suivi en temps réel et interactif.

Dans les années 2000, la démocratisation de l'e-learning est favorisée par la baisse des coûts informatiques et le développement des logiciels libres. Cette période voit une adoption croissante de l'apprentissage virtuel dans les universités et les entreprises. Le marché de l'e-learning professionnel connaît une croissance exponentielle, en particulier en Asie, où plus de 40% des multinationales ont recours à cette méthode de formation.

Actuellement, l'e-learning a considérablement évolué avec l'avènement des MOOCs, (Massive online open courses) des cours en ligne, des tutoriels et des e-books, offrant une flexibilité et une accessibilité accrues aux apprenants, qu'ils soient étudiants ou professionnels. L'e-learning, autrefois complexe et sujet à l'abandon, s'est transformé en une méthode fiable, adaptable et inclusive, soutenu par les avancées technologiques qui ont insufflé un nouvel élan à l'éducation. (Allen., 2003)

Par ailleurs CHEN définit l'e-learning comme étant la combinaison de la technologie avec l'apprentissage, dispensé à l'aide des technologies de télécommunication et de l'information, et comme un type de formation dispensée sur un ordinateur soutenant les objectifs d'apprentissage et organisationnels. (CHEN, 2008)

2- Théories du Développement de Carrière :

Le monde du travail est un paysage en constante évolution, et les parcours professionnels des individus suivent des trajectoires uniques.

Pour comprendre les forces qui façonnent ces choix et cette progression, deux théories majeures du développement de carrière nous éclairent :

2.1 Théories des traits / Facteurs :

Cette théorie suppose qu'un individu possède un ensemble de traits bien définis (comme les intérêts, les forces, les caractéristiques personnelles) qui déterminent la correspondance entre les exigences d'un emploi et les traits de la personne. Selon cette théorie, les emplois peuvent être analysés en fonction de ces facteurs pour déterminer les meilleures correspondances entre les individus et les emplois.

2.2 Approche Développementale du développement de carrière :

Cette approche considère le développement de carrière comme un processus continu et holistique, intégrant tous les aspects de la vie d'une personne. Contrairement à l'approche traditionnelle de la théorie des traits/facteurs, cette approche reconnaît que le développement de carrière est influencé par divers aspects de la vie d'une personne et que c'est un processus évolutif, où les individus développent leurs plans de carrière en fonction de leurs expériences et de leurs objectifs personnels. (Muir, 2012)

3- Les études antérieures :

Notre sélection d'études s'est focalisée sur des travaux contemporains afin de refléter les avancées et les tendances actuelles dans le champ de l'e-learning et du développement professionnel.

L'e-learning, en tant que mode d'apprentissage en ligne, joue un rôle significatif dans le développement de carrière des individus en offrant des opportunités uniques pour renforcer les compétences, favoriser l'évolution professionnelle et stimuler la progression de carrière. Voici une mise en lumière des aspects clés concernant l'apport des formations e-learning sur le développement de carrière :

- Acquisition de compétences : Les formations e-learning permettent aux individus de développer des compétences spécifiques et actualisées, en adéquation avec les exigences du marché du travail, renforçant ainsi leur employabilité et leur progression professionnelle.
- L'auto-apprentissage : Les formations en ligne encouragent l'autonomie professionnelle, une compétence essentielle pour un développement de carrière continu et une adaptation aux changements professionnels.

- Opportunités de reconversion : Les certifications obtenues via l'e-learning peuvent faciliter la reconversion professionnelle en ouvrant de nouvelles perspectives de carrière et en permettant aux individus de diversifier leurs compétences et leur expertise.
- Développement de compétences transversales : Les formations e-learning offrent l'opportunité de développer des compétences transversales telles que la gestion du temps, la résolution de problèmes et la communication, qui sont indispensables pour une progression de carrière réussie. (Lamine, 2020)

Dans un article de Rise up qui porte sur un guide complet de L'e-learning dans la formation professionnelle : l'e-learning, particulièrement lorsqu'il est intégré à des parcours de formation hybrides (blended learning), démontre une grande efficacité en combinant les avantages du numérique et des sessions en présentiel. Avant de déployer des dispositifs d'e-learning, il est crucial de s'assurer que les employés maîtrisent les technologies numériques nécessaires, notamment les plateformes LMS (Learning Management System). L'e-learning présente un potentiel significatif pour améliorer l'apprentissage et faciliter le développement des compétences et par conséquent le développement professionnel, en faisant ainsi un choix attrayant pour les organisations souhaitant améliorer leur Formation et engager leurs employés (Rise up, 2023),

Une autre étude menée par LinkedIn intitulé « workplace learning » qui étudie l'influence des formations e-learning sur le développement de carrière à révéler que les personnes ayant suivi des formations e-learning avaient plus de chances d'être embauchées que celles qui n'en avaient pas suivi (Van Nuys, 2020)

Cependant, d'après l'article de Diaz qui étudie Les profonds changement que provoque les formations e-learning en entreprise , les résultats du e-learning sont jugés décevants. Il est reproché à cette méthode des taux élevés d'apprenants qui décrochent, des abandons fréquents et des niveaux de rétention faibles. Par contraste, la formation en présentiel est perçue comme nettement plus efficace. Ces divergences soulignent l'importance d'une revue de littérature approfondie pour comprendre les différentes perspectives et évaluer objectivement les avantages et les limites de chaque approche (Diaz)

L'article publié par Leila Moustamire qui explique comment les formations en elearning peuvent impacter la productivité en entreprise à affirmer Les employés sont motivés par les formations en ligne, qui leur permettent de se sentir valorisés et encouragés à se surpasser. Les formations permettent d'acquérir de nouvelles compétences, ce qui améliore la productivité. Le e-learning offre aux employés la possibilité d'acquérir régulièrement de nouvelles connaissances qui sont bénéfiques pour leurs tâches quotidiennes, ce qui les encourage à avancer et à apporter une contribution positive à l'entreprise qui les emploie (Moustamire, 2020)

Dans une enquête du groupe ILX qui porte sur l'essor des formations e-learning et qui interrogent plusieurs employés plusieurs employés pour comprendre leurs opinions et leurs préférences en matière de méthodes de formation.: les résultats sont comme suit :, Les répondants considèrent que la formation en classe qui intègre des outils numériques (mélange d'e-learning multimédia, de jeux et de simulations) est la méthode d'apprentissage la plus efficace. En revanche, l'enseignement en classe traditionnel est perçu comme la méthode d'apprentissage la moins efficace par les répondants. (Bourne, 2012)

Dans une seconde enquête portant sur 2 500 entreprises menée par la « American Society for Training and Development » , un lien direct entre l'e-learning et l'augmentation de la productivité à été établi .il a été également constaté que les entreprises disposant de « programmes de formation elearning complets » ont un chiffre d'affaires par employé supérieur de 218 % et des marges bénéficiaires plus élevées de 24 %. Les employés par conséquent apprécient la flexibilité offerte par ses formation ainsi que la possibilité de se développer professionnellement et recherchent une réelle progression dans leurs rôles (Moloney, 2018)

En revanche, Il existe de nombreuses contraintes à surmonter lors de la mise en place de l'e-learning. Elles nécessitent une connaissance approfondie des difficultés auxquelles font face les apprenants. Voici quelques obstacles à considérer :

- Problèmes potentiels posés par la technologie
- Exige des investissement financier parfois important
- Les enseignants sont confrontés à des défis techniques.
- Nécessite des compétences techniques et sociales.
- Stress lié au premier cours en ligne
- Exige beaucoup de temps, d'énergie et de recherche

- Possibilité de perte de temps avec une mauvaise structures de cours
- Trouver la bonne plateforme de formation
- Suivi et évaluation de l'apprentissage

(Benmerzouga, 2014)

Dans une perspective d'éclairage des différentes perspectives et contributions, le tableau ci-dessous récapitule les apports de chaque étude à notre investigation.

Tableau 1 : Contribution des études antérieures sur notre recherche

Auteur	Année	Apport
Riseup.ai	13-09-2023	L'e-learning, intégré à des parcours de formation hybrides, offre une efficacité accrue en combinant les avantages du numérique et des sessions en présentiel, tout en facilitant le développement des compétences et le développement professionnel grâce à sa flexibilité, sa personnalisation et sa capacité à réduire les coûts.

LinkedIn Learning	2020	Cette étude démontre que les individus qui ont suivi des formations en ligne ont de meilleures opportunités d'emploi, mettant ainsi en évidence l'effet bénéfique de ces formations sur l'employabilité.
Michel Diaz	-	Le texte met en évidence les taux élevés de décrochage, d'abandon et de rétention des formations e-learning, en comparaison avec la formation en personne considérée comme plus efficace.
Leila Mousstamire	2020	Le rôle du e-learning dans la motivation des employés est souligné dans l'article, leur offrant la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences afin d'améliorer leur productivité et de contribuer de manière positive à l'entreprise.
Bourne Vincent	2012	Cette étude met en avant que les employés

		<p>préfèrent les formations en classe intégrant des outils numériques, tels que le e-learning interactif, aux méthodes d'enseignement traditionnelles. Cela souligne l'importance d'intégrer des éléments interactifs et multimédias dans les programmes de formation pour favoriser l'engagement et l'efficacité de l'apprentissage</p>
Dr. Brendan Moloney,	26-09-2018	<p>Cette étude révèle un lien direct entre l'e-learning et une augmentation de la productivité.</p>
Benmezouga Ouahida	2014	<p>Compréhension des défis liés à la mise en œuvre de l'e-learning</p>
NACHEF Mohammed Amine	2020	<p>l'article souligne l'impact positif des formations e-learning sur le développement de carrière</p>

Source : Elaborée par nos soins

À travers une synthèse des recherches antérieures et une revue de littérature étendue, il est notable que peu d'attention a été accordée au rôle des formations e-learning sur le développement de carrières des individus. Dans cette perspective, notre objectif est Comprendre en profondeur les apports des formations e-learning au développement professionnel en explorant les perceptions, les expériences et les vécus des apprenants quant à leur efficacité et leur impact sur l'acquisition de compétences, de connaissances et sur leurs performances.

Section 02 : Cadre conceptuel :

1- La formation professionnelle :

La formation professionnelle est un processus intégré dans la gestion des ressources humaines qui vise à améliorer les compétences, les connaissances et les performances des employés au sein d'une organisation. Elle se concentre sur le développement des individus afin de les rendre plus compétents dans l'exécution de leurs tâches professionnelles, mais aussi plus adaptés aux évolutions de leur environnement de travail. Ce processus englobe un large éventail d'activités, notamment des programmes de formation structurés, des ateliers, des sessions de mentorat, des séminaires et des formations en ligne. L'objectif principal de la formation professionnelle est de répondre aux besoins spécifiques de l'organisation en matière de compétences et de connaissances, tout en favorisant le développement personnel et professionnel des employés. Plus précisément, la formation professionnelle vise à fournir aux employés les compétences nécessaires pour accomplir efficacement leurs tâches quotidiennes, à les familiariser avec les politiques, les procédures et les valeurs de l'organisation, et à les préparer à relever de nouveaux défis et à saisir de nouvelles opportunités au sein de l'entreprise. (Kapur, 2018)

1.2- Cadre réglementaire de la formation professionnelle en Algérie :

En Algérie, le cadre réglementaire de la formation professionnelle est encadré par plusieurs lois et décrets. La loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail définit les principes généraux de la formation professionnelle continue. Elle stipule que l'employeur est tenu d'assurer la formation et le perfectionnement de ses travailleurs. Le décret exécutif n° 94-260 du 19 octobre 1994 fixe les modalités d'application de la formation professionnelle continue. Il précise les obligations de l'employeur en matière de formation, notamment :

- L'élaboration d'un plan de formation annuel
- La consécration d'un pourcentage minimal de la masse salariale à la formation
- La mise en place d'une commission de formation paritaire

Le décret exécutif n° 98-39 du 28 janvier 1998 porte création, organisation et fonctionnement de l'Observatoire national de la formation et de l'enseignement professionnels (ONFEP). Cet organisme a pour missions de :

- Contribuer à l'élaboration de la politique nationale de formation et d'enseignement professionnels
- Assurer le suivi et l'évaluation des programmes de formation
- Promouvoir la recherche dans le domaine de la formation professionnelle

Enfin, la loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnels de 2008 vise à adapter le système de formation aux besoins du marché du travail et à promouvoir l'alternance entre la formation et l'emploi.

En résumé, le cadre réglementaire algérien encadre de manière assez détaillée les obligations des employeurs en matière de formation continue de leurs salariés, tout en mettant en place des instances de suivi et d'évaluation des politiques de formation professionnelle. ([Etat Algérien, 1990](#))

1.3- Typologie de la formation professionnelle :

(Dorjkhuu, 2013) **Identifie** plusieurs types de formations qui jouent un rôle crucial dans le développement des compétences et des connaissances des employés. Parmi ces types de formations, on retrouve

Formation Périodique : La formation périodique vise à améliorer les compétences, les connaissances et les capacités des employés de manière régulière. Son principal objectif est de réduire les écarts de performance en fournissant un soutien et un encadrement continu sur le lieu de travail. Ce type de formation est crucial pour maintenir et améliorer les performances des employés au fil du temps.

Formation en Apprentissage : Les programmes de formation en apprentissage impliquent que les apprentis effectuent des rotations dans plusieurs organisations pour acquérir une formation professionnelle qualifiante.

Apprentissage en Équipe : L'apprentissage en équipe est essentiel pour améliorer les connaissances, les compétences et les capacités individuelles. Travailler en équipe permet aux employés de partager leurs connaissances, de résoudre des problèmes et de collaborer efficacement.

Auto-Apprentissage : L'auto-apprentissage implique que les individus dirigent eux-mêmes leur apprentissage. Ils élaborent leurs propres méthodes d'apprentissage et sont responsables de leur propre développement professionnel.

Apprentissage Académique : L'apprentissage académique se déroule généralement dans des établissements d'enseignement et des centres de formation. Il vise à améliorer les compétences académiques des individus et à les préparer à leur carrière professionnelle.

Formation sur Site : La formation sur site est adaptée aux besoins spécifiques et aux objectifs de l'organisation. Elle permet aux employés de développer leurs compétences analytiques, de résolution de problèmes et de prise de décision directement sur leur lieu de travail.

Étude sur le Terrain : L'étude sur le terrain implique la collecte de données et d'informations directement sur le terrain, ce qui est essentiel pour la recherche et le développement de solutions pratiques dans divers domaines professionnels.

Apprentissage à Distance : L'apprentissage à distance se fait à travers divers médias tels que la télévision, l'audio et la vidéo, les ordinateurs et Internet. Il permet aux individus

d'améliorer leurs compétences de manière autonome, souvent en utilisant des supports électroniques et en communiquant avec les formateurs à distance.

Cours de Formation avec Certification : Ces cours sont proposés par diverses organisations et se terminent par l'attribution d'un certificat aux participants.

1.4- Rapport entre formation professionnelle et e-learning :

Le rapport entre la formation professionnelle et l'e-learning est étroitement lié. L'e-learning est un type de formation en ligne et à distance qui utilise internet et des nouvelles technologies pour dispenser des cours et des ressources électroniques. Cette forme de formation permet aux collaborateurs de s'améliorer dans leur domaine professionnel depuis n'importe quel endroit, la salle de classe étant virtuelle et mobile (Formagore, 2023)

2- Le E-learning :

Ce concept, d'origine anglophone, apparut la 1ère fois en 1999 fait référence à une méthode d'apprentissage en ligne où la lettre "e" représente l'électronique et "learning" désigne l'apprentissage dans son ensemble, il peut être traduit littéralement par « apprentissage électronique ».

Selon les chercheurs L. Marchand et N. Lauzon (2004) et E.T. Welsh et al. (2003), le e-learning englobe une variété de méthodes d'apprentissage en ligne. Parmi ces méthodes, on peut citer les modules multimédias d'autoformation, les classes virtuelles, les forums de discussion et les jeux de simulation (appelés "serious games" en anglais). Le e-learning est donc défini comme un ensemble de ressources multimédias en ligne visant des apprentissages spécifiques (T. Bondarouk, H. Ruël, 2010 ; R.C. Clark, R.E. Mayer, 2008 ; R.E. DeRouin et al., 2005 ; D. Drillon, 2002 ; M. Favier, 2003 ; E. Salas et al., 2002 ; A-S A Taylor, P. Backlund, et L. Niklasson, 2012). Ce travail se concentre plus particulièrement sur une méthode du e-learning : les modules multimédias d'autoformation. Un module multimédia d'autoformation est une présentation séquentielle d'informations sur un sujet donné, sous forme d'images, de texte et de son.

Une autre source définit le E-learning comme suit « toute formation qui est délivrée via un ordinateur » (Clark et Mayer, 2007)

Si quelqu'un est en train d'apprendre en utilisant les technologies de l'information et de la communication (les fameuses TIC), il fait de l'elearning » (Département de l'éducation et des compétences du Royaume Uni, traduit par Lebrun, 2002, p. 19). Favier (2003, p. 112) rejoint cette conception. Il définit en effet le elearning comme « un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances grâce à des technologies de l'information et de la communication (TIC) »

2.1- Typologies de l'E-learning :

Les méthodes de formation en e-learning varient en fonction du degré de présence physique du formateur et des techniques de communication utilisées. La communication peut être synchrone, comme lors de visioconférences, ou asynchrone, comme avec l'utilisation de forums de discussion. À partir de ces deux axes, on peut classer les formations en e-learning en trois catégories distinctes:

1. Les formations en e-learning intégral ;
2. Le blended learning ou E-learning Hybride ;
3. Le e-learning 2.0

(e)

Formation en e-learning intégrale :

La formation intégrale en e-learning est une formation qui se tient à 100% à distance. Les apprenants accèdent à une plateforme en ligne où des cours leur sont dispensés.

Cette méthode s'appuie sur une approche d'auto-formation, où les apprenants travaillent seuls. Cependant, elle peut être complétée par la présence d'un tuteur à distance pour aider les apprenants.

Pour assurer son bon fonctionnement, la formation en e-learning intégrale nécessite une formation préalable sur l'utilisation de la plateforme

Le Blended Learning :

Le Blended Learning est une approche d'apprentissage mixte où l'enseignement est dispensé à la fois en ligne et en présentiel. Ces deux modalités de cours sont complémentaires et sont conçues pour offrir une expérience d'apprentissage intégrée.

Ce type d'enseignement est de plus en plus recherché dans les entreprises. Il permet de diminuer les dépenses liées à la formation tout en proposant un format pédagogique innovant et efficace.

(Placeholder2)

E-learning 2.0 ou Social Learning :

La notion de e-learning 2.0 fait référence à l'évolution qu'a connue le web. Contrairement à la version traditionnelle : la transmission de savoirs verticale formateur-apprenant, Le social Learning représente une approche d'apprentissage en ligne plus interactive et collaborative. Ce changement est induit par l'évolution des outils numériques, incluant les blogs, les wikis, les réseaux sociaux et les forums de discussion. Concrètement, le e-learning 2.0 réinvente l'apprentissage en utilisant les technologies de communication telles que les réseaux sociaux et les MOOC (Massive Online Open Courses) qui sont des cours en lignes accessible à tous ([Henrich, 2019](#))

2.2 Différence entre E-learning et l'apprentissage traditionnels :

Dans le cadre d'un apprentissage traditionnel, les leçons se déroulent généralement en présentiel, avec un formateur se charge de transmettre et réguler les informations et les connaissances. Après la session en classe, ce formateur encourage les à approfondir leurs connaissances chez eux à travers des exercices écrits.

Tableau 2 : Différence entre apprentissage traditionnel et E-learning

Apprentissage Traditionnel	E-learning
-----------------------------------	-------------------

Se déroule physiquement (hors ligne)	Se déroule virtuellement (en ligne)
Un lieu spécifique et un horaire fixe	Offre la flexibilité de se produire n'importe où et n'importe quand,
Implique généralement une interaction avec des pairs et des formateurs, (style d'apprentissage coopératif.)	Souvent individuel, favorisant (style d'apprentissage autonome)
La principale source d'information est souvent le formateur	la principale source d'informations est généralement en ligne
Interaction limitée, principalement via des plateformes virtuelles	Interaction régulière avec des formateurs et des pairs en personne.
Processus d'apprentissage statique	Processus d'apprentissage dynamique.S

Source : (Meilleures pratiques pour l'e-learning, 2020)

2.3- Les défis du e-learning :

Sont nombreux et nécessitent une attention particulière pour garantir une expérience d'apprentissage en ligne efficace. Voici quelques-uns de ces défis :

- 1- **Manque de motivation** : Les apprenants lorsqu'ils étudient en ligne manquent de motivation. Pour surmonter cela, il est essentiel de fixer des objectifs clairs, et de favoriser un sentiment de communauté parmi les apprenants en encourageant les interactions et la collaboration.

- 2- **Distraction et procrastination** : L'environnement en ligne peut être propice à la distraction et à la procrastination. Il est important d'encourager les apprenants à établir une routine d'étude régulière, à créer un espace de travail dédié averse de distractions, et à utiliser des techniques de gestion du temps pour minimiser les interruptions et rester concentré sur leurs apprentissages.

- 3- **Apprenant isolés** : L'apprentissage en ligne peut parfois conduire à un sentiment d'isolement chez les apprenants. Pour y remédier, il est nécessaire d'organiser des activités de groupe, des discussions en ligne et des séances de networking virtuel afin de favoriser l'interaction sociale et de créer un sentiment d'appartenance à une communauté d'apprentissage.

- 4- **Difficultés techniques** : Les problèmes techniques, tels que les problèmes de connexion Internet ou les difficultés à utiliser les plateformes d'apprentissage en ligne, peuvent entraver l'expérience d'apprentissage des apprenants. Il est crucial de s'assurer que les apprenants ont un accès fiable à la technologie nécessaire et d'offrir un support technique réactif pour résoudre rapidement les problèmes qui pourraient survenir.

- 5- **Adaptation au style d'apprentissage en ligne** : Certains apprenants peuvent avoir du mal à s'adapter au mode d'apprentissage en ligne. Pour les aider à surmonter cette difficulté, il est important de leur fournir des formations sur l'utilisation efficace des plateformes d'e-learning et des stratégies d'apprentissage en ligne, afin de faciliter leur adaptation à ce nouvel environnement.

- 6- **Assimilation et rétention de l'information** : Il est essentiel d'utiliser diverses techniques d'enseignement, telles que la narration, les études de cas et les méthodes d'apprentissage actif, pour favoriser l'assimilation et la rétention des informations par les apprenants.

- 7- **Evaluation et Feedback** : Fournir des évaluations régulières et un feedback constructif aux apprenants est indispensable pour les aider à comprendre leur progression et à s'améliorer dans leur apprentissage en ligne.

- 8- **Mise à jour du contenu** : Il est important de garder le contenu des cours à jour pour le rendre pertinent et engageant pour les apprenants, en intégrant les dernières informations et tendances du secteur.

En surmontant ces défis, les formations e-learning peuvent offrir une expérience d'apprentissage en ligne enrichissante et efficace pour les apprenants.

(Caffier, 2024)

2.4- Les avantages des formations e-learning :

Sont divers et offrent une approche moderne et efficace de l'apprentissage, comprenant

- 1- **Flexibilité** : Tout d'abord, l'apprentissage en ligne offre une flexibilité des horaires, Il s'adapte à des emplois du temps chargés et aux contraintes personnelles, Cela signifie que les apprenants peuvent apprendre à tout moment et en tout lieu.
- 2- **Amélioration de la performance et de la productivité** : l'elearning sur le lieu du travail se traduit par des employés qui sont plus performants, productif et s'adapte mieux aux changements
- 3- **Rapidité d'Apprentissage** : D'après les recherches, il est démontré que les apprenants assimilent souvent les concepts plus rapidement que lors de sessions en présentiel, ce qui accélère l'apprentissage global.
- 4- **Engagement Renforcé** : les employés engagés sont souvent plus motivés pour innover, résoudre des problèmes et donner le meilleur d'eux-mêmes.
- 5- **Meilleure Rétention** : Les employés qui se sentent appréciés et bien formés au travail sont plus susceptibles de rester dans leur entreprise. Selon la recherche d'Emerald Works, l'apprentissage en ligne sur le lieu de travail augmente de 24% le taux de rétention des employés d'une organisation.
- 6- **Économies** : Parce que l'apprentissage en ligne est accessible aux employés à la fois sur le lieu de travail et en dehors, la formation en ligne des employés peut éliminer la nécessité d'une formation sur site et les dépenses qui en découlent (la location de salles de formation, aux déplacements)

7- **Adaptabilité aux Nouvelles Tendances** : En adoptant l'apprentissage en ligne, les entreprises montrent à leurs employés qu'elles sont prêtes à suivre le rythme et qu'elles n'ont pas peur d'explorer de nouvelles façons de faire.

8- **Outils de Contrôle et d'Évaluation** : Les plateformes e-learning proposent souvent des outils de suivi et d'évaluation des progrès des apprenants. Cela permet aux apprenants de mesurer leur propre progression et aux formateurs de fournir un feedback personnalisé pour améliorer l'apprentissage.

En résumé, les formations e-learning offrent une approche flexible, interactive et efficace pour l'apprentissage, tout en permettant des économies substantielles et une meilleure rétention des connaissances à long terme. (Ingham, 2024)

3- Le développement professionnel :

D'après (Portelance, Martineau, & Mukamurera, 2014)

« Nous considérons le développement professionnel comme un processus graduel d'acquisition et de transformation des compétences et des composantes identitaires conduisant progressivement les individus et les collectivités à améliorer, enrichir et actualiser leur pratique, à agir avec efficacité et efficience dans les différents rôles et responsabilités professionnelles qui leur incombent, à atteindre un nouveau degré de compréhension de leur travail et à s'y sentir à l'aise »

3.1- Distinguer le concept du développement professionnel avec les concepts similaires :

Le concept de développement professionnel se distingue des concepts similaires tels que le développement de carrière et la gestion des carrières de la manière suivante :

- **Développement professionnel** : Le développement professionnel se concentre sur l'amélioration des compétences, des connaissances et des capacités d'un individu dans le cadre de son travail actuel. Il vise à renforcer les compétences

techniques et comportementales nécessaires pour exceller dans un poste spécifique ou pour progresser dans un domaine professionnel particulier. Le développement professionnel est axé sur la croissance individuelle et l'amélioration des performances au sein d'un poste existant. (Joro, 2013)

- **Développement de carrière** : Le développement de carrière englobe un processus plus large qui concerne la planification et la gestion de l'évolution professionnelle d'un individu tout au long de sa vie. En d'autres termes on doit considérer la personne dans son ensemble Il inclut la définition des objectifs professionnels à long terme, l'identification des compétences nécessaires pour atteindre ces objectifs, la recherche d'opportunités de croissance et de progression, ainsi que l'adaptation aux changements du marché du travail. Le développement de carrière est une approche holistique qui prend en compte les aspirations professionnelles à long terme et les transitions de carrière. (Education, 2024)
- **Gestion des carrières** : La gestion des carrières se concentre sur la planification stratégique et la direction des trajectoires professionnelles des individus au sein d'une organisation. Elle implique la mise en place de politiques, de programmes et de pratiques visant à soutenir le développement des employés, à favoriser la mobilité professionnelle, à encourager la rétention des talents et à répondre aux besoins en matière de formation et de progression professionnelle. La gestion des carrières vise à aligner les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels pour assurer un développement professionnel mutuellement bénéfique. (Gosselin, Dolan, Tremblay, & Benard, 2024)

Voici un tableau qui récapitule les différences entre le développement professionnel, le développement de carrière et la gestion des carrières que nous avons abordés :

Tableau 3 : Différence entre le développement professionnel, de carrière et la gestion de carrières

Concept	Objectif	Focus	Echelle
Développement professionnel	Améliorer les compétences, les connaissances et les capacités dans le cadre du travail actuel.	Croissance individuelle et amélioration des performances dans un poste existant.	Individuelle
Developpement de carriere	Planification des objectifs professionnels à long terme et des transitions de carrière.	Aspirations professionnelles à long terme et transitions de carrière.	Individuelle
Gestion des carrières	Aligner les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels pour le développement professionnel mutuellement bénéfique.	Planification stratégique et direction des trajectoires professionnelles au sein de l'organisation.	Organisationnelle

Sources: (Manitoba, 2024) (Joro, 2013) (Gosselin, Dolan, Tremblay, & Benard, 2024)

3.2- L'importance du développement professionnel :

Le développement professionnel est devenu une nécessité incontournable pour les employés dans de nombreux domaines d'activité. Prenons l'exemple de l'éducation, où les enseignants et autres éducateurs doivent être informés des dernières avancées de leur domaine pour éviter de transmettre des informations périmées à leurs élèves.

De la même manière, dans le domaine médical, il est fréquent que les médecins et les infirmières soient obligés par la réglementation de mettre à jour leurs connaissances et de les incorporer dans leur pratique médicale. Cette exigence commence dès la formation initiale lors de leur résidence.

Malgré l'absence d'une obligation formelle de développement professionnel dans certains secteurs, ils évoluent à une vitesse si rapide que rester à jour devient crucial pour rester compétitif. Prenons l'exemple de l'ingénierie logicielle, où de nouvelles méthodes et technologies apparaissent fréquemment, ce qui demande une mise à jour constante des compétences.

Quel que soit le secteur d'activité, investir dans un développement professionnel de qualité présente des avantages significatifs. Non seulement cela renforce la valeur des employés sur le marché du travail, mais cela favorise également leur progression professionnelle.

Toutefois, il ne faut pas se limiter au développement professionnel en tant qu'exigence professionnelle. Il peut aussi procurer du bonheur et de la satisfaction personnelle. Pour les experts qui ressentent une stagnation dans leur carrière, l'acquisition de nouvelles compétences peut renforcer leur motivation.

[\(Perry, 2022\)](#)

3-3- Avantages du Développement Professionnel pour les Employeurs :

Le développement professionnel peut jouer un rôle crucial dans le renforcement d'une équipe, Les employeurs qui encouragent leurs employés à rechercher des opportunités de développement professionnel favorisent ainsi une productivité accrue et une satisfaction au travail améliorée.

- **Taux de Rétention Plus Élevés :**

D'après un article de Business News Daily, il est recommandé aux entreprises d'offrir des opportunités de développement professionnel à leurs employés afin de diminuer le taux de rotation des employés.

Le développement professionnel peut renforcer la confiance des employés dans leur travail. Une plus grande confiance peut, à son tour, se manifester par une satisfaction au travail, une performance, une productivité et un moral général plus élevés.

En investissant dans des programmes de formation pour le développement professionnel, l'entreprise démontre également à ses employés son intérêt pour leur réussite et souhaite encourager leur progression.

- **Attirer de Meilleurs Talents :**

Il peut être challengeant de trouver, de retenir et de fidéliser des employés talentueux. Offrir des opportunités de développement professionnel peut aider les employeurs à pourvoir des postes vacants en attirant et en fidélisant des employés qualifiés.

Selon la plateforme de gestion des talents Clear Company, 74 % des employés déclarent qu'un manque d'opportunités de développement professionnel les empêche de réaliser leur plein potentiel. De plus, si une entreprise investissait dans le développement du personnel, 94 % des employés resteraient plus longtemps dans l'entreprise.

Les employeurs offrant ces avantages sont donc plus susceptibles d'attirer des candidats potentiels intéressés par l'excellence et la progression de leur carrière.

Investir dans le développement professionnel des employés peut renforcer les compétences de l'équipe existante et attirer de nouveaux talents avec l'incitation d'un plan clair d'apprentissage et de développement.

- **Aider les Employés à Rester à Jour avec les Tendances du Secteur pour Maintenir leurs Compétences Affûtées :**

Les tendances du secteur changent et évoluent rapidement, et il est important pour les entreprises de suivre le rythme. Le développement professionnel continu peut prévenir une stagnation potentielle en maintenant, et en améliorant les compétences des employés.

Recherchez des programmes qui vous aideront à rester à jour, tels que ceux sur le leadership agile pour le travail hybride ou sur la stratégie d'innovation.

Les employés engagés dans le développement professionnel sont également plus susceptibles de rester engagés dans leur travail et d'être enthousiastes à l'idée de poursuivre leurs objectifs. (Parsons, 2022)

3.4- Avantage du développement professionnel pour les employés :

Le développement professionnel à également plusieurs avantages pour les employé, on peut citer :

- **Développement des compétences** : D'après de nombreuses recherches, il est essentiel de mettre en place des programmes de développement professionnel afin d'améliorer les compétences et les aptitudes des employés. Ces programmes comprennent souvent des séances de formation, des ateliers et des exercices de développement des compétences, destinés à améliorer les résultats professionnels et les opportunités de progression professionnelle.
- **Avancement de carrière** : Les initiatives de développement professionnel sont fréquemment associées à une augmentation des opportunités d'évolution et de progression professionnelle au sein des entreprises. La participation à ces programmes favorise la motivation et l'appréciation des employés, ce qui renforce leur engagement et leur satisfaction au travail.
- **Engagement des employés** : En impliquant les employés dans des projets de formation et de développement continue, on encourage une sensation de responsabilité et de dévouement envers les objectifs de l'activité. On rapporte que les programmes de formation ont un effet bénéfique sur l'implication des employés, car ils ont plus de chances de rester dans les entreprises qui leur offrent un soutien pour leur développement professionnel.

(Aparna, 2024)

- **Renforcer la confiance et la crédibilité**

Ajouter des compétences supplémentaires ou une certification issue d'un programme de développement professionnel à votre CV est un moyen de renforcer votre confiance en vos compétences et de montrer votre crédibilité aux employeurs.

Les opportunités de développement professionnel peuvent exposer les professionnels, qu'ils soient nouveaux ou expérimentés, à de nouvelles idées et expertises. Rechercher ces opportunités montre de l'ambition et offre un espace pour pratiquer ces nouvelles compétences.

- **Développer des compétences en leadership**

Un employé confiant est aussi probablement un employé enthousiaste. Si vous prenez l'initiative de développer vos compétences, l'incitation à rechercher d'autres opportunités peut continuer à croître en même temps.

Si vous êtes un employé qui souhaite faire progresser sa carrière mais ne sait pas comment s'y prendre, le développement professionnel peut vous encourager à vous porter volontaire pour des opportunités de leadership que vous n'auriez peut-être pas recherchées autrement.

(Parsons, 2022)

3.5- Stratégies de développement professionnel pour les employés :

- **Mentorat et Accompagnement :**

Pour aider les employés à progresser, instauration de programme de mentorat avec des mentors de l'industrie qualifiés qui vont les guider. Encouragez également les échanges entre collègues pour renforcer les liens et la collaboration.

- **Déjeuners d'Apprentissage :**

Organiser des déjeuners où les employés peuvent partager leurs expériences de travail et apprendre les uns des autres. Profitez de ces moments pour discuter de sujets importants en milieu de travail, animés par des employés experts dans ces domaines.

- Formation Professionnelle

Si les compétences nécessaires ne peuvent pas être apprises sur place, envisagez de financer des formations en dehors du bureau. Prévoyez une partie du budget annuel pour cela afin de permettre aux employés de se développer professionnellement.

- **Programme de Rotation**

Permettez aux employés de découvrir différents aspects de l'entreprise en travaillant sur différents projets pendant un certain temps. Encouragez-les à explorer leurs intérêts tout en contribuant à l'entreprise.

- **Collaboration Interdépartementale**

Encouragez la collaboration en incitant les membres de diverses équipes à collaborer sur des projets partagés. Ceci offrira aux salariés la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et d'approfondir leur compréhension du fonctionnement de l'entreprise.

- **Ateliers de Compétences**

Mettre en place des ateliers afin d'assister les employés dans le développement de compétences particulières. Il est également possible de planifier une série d'ateliers afin de développer leurs connaissances et de les accompagner dans leur mise en pratique dans leur travail.

[\(Heinze, 2024\)](#)

En conclusion, nous avons effectué une revue de littérature sur l'efficacité des formations en ligne par rapport aux méthodes traditionnelles, en mettant l'accent sur leur apport sur le développement professionnel des employés

Un cadre conceptuel a également été élaboré en analysant les principaux concepts liés au développement professionnel et à l'apprentissage en ligne.

Dans les chapitres suivants, nous allons approfondir cette analyse en incluant notre étude de cas, Nous examinerons comment les concepts théoriques abordés dans ce chapitre se manifestent dans la pratique en utilisant des exemples concrets pour illustrer et soutenir nos arguments. En associant la théorie à une analyse de cas, nous pourrons apporter des informations précieuses sur l'efficacité des formations en ligne dans le contexte particulier de notre étude, ainsi que sur les défis et les possibilités qui en découlent.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Dans ce deuxième chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique et organisationnel de notre recherche. Pour faire cela, notre chapitre sera divisé en deux sections. Dans la première section, nous allons présenter la méthodologie sélectionnée et les différents outils adoptés pour réaliser notre étude pratique. La deuxième section sera consacrée à la présentation de l'entreprise, ses objectifs et ses missions.

Section 1 : Cadre méthodologique :

1.1 Le positionnement épistémologique :

Depuis longtemps, le cadre épistémologique est considéré comme un élément clé dans le domaine de recherche en sciences de gestion. On distingue trois types de paradigmes épistémologiques, parmi lesquels le chercheur doit sélectionner : le positivisme, le constructivisme ou l'interprétativisme. (Selon Debhi et Angado (2019)).

Le tableau ci-dessous présente une représentation des paradigmes épistémologiques évoqués précédemment

Tableau 4 : Les paradigmes épistémologiques

Positiviste	Interpretaviste	Constructiviste
<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer / prédire le monde (comportement) • Découvrir les lois (la réalité) • Tester les hypothèses théoriques <p>Raisonnement hypothético-déductif</p> <p>Approche quantitative</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le monde (comportement social) • Interpréter/décoder la réalité perçue des acteurs • Générer de nouvelles réponses <p>Raisonnement inductif</p> <p>Approche qualitative</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agir sur le monde (comportement social) • Participer à construire la réalité perçue des acteurs • Générer des hypothèses théoriques <p>Raisonnement inductif ou/et déductif</p> <p>Approche qualitative ou/et quantitative</p> <p>Pluralité des logiques et des approches (Positiviste + interprétativiste).</p>

Source : (BEDAIDA, 2024)

Dans le cadre de notre recherche notre paradigme épistémologique est l'Interprétativiste, Ce paradigme épistémologique met l'accent sur la construction de significations à travers

les expériences des chercheurs et les représentations du monde, favorisant ainsi une compréhension approfondie des phénomènes étudiés. Par l'interprétativiste, nous cherchons à explorer la réalité telle qu'elle est perçue et vécue par les individus, en mettant en avant la subjectivité et la diversité des points de vue (DAAMOUCHE, 2021)

Dans le contexte de notre étude, nous avons utilisé une approche qualitative inductive pour collecter les données nécessaires.

Comprendre comment la formation en ligne contribue au développement professionnel des employés de CMA CGM, tel est l'objectif central de notre étude. Pour ce faire, l'adoption du paradigme interprétativiste s'impose comme un choix éclairé, offrant un cadre d'analyse pertinent et adapté à la nature subjective de cette investigation, qui permettra de plonger dans les perceptions des employés vis-à-vis de la formation, de saisir leurs expériences d'apprentissage et de cerner les impacts ressentis sur leur développement professionnel.

Dans le contexte de notre étude nous avons adopté un raisonnement inductif fondé par approche ou une méthode qualitative pour collecter les données nécessaires.

Notre méthode repose sur l'utilisation de divers outils de collecte de données. : l'observation, documentation, les entretiens semi directifs avec employé du département Ressources Humaines, commercial et juridique de la Compagnie Maritime d'affrètement Compagnie générale maritime (CMA CGM)

1.2 Les outils de collectes des données :

1.2.1 L'observation :

- **Observation participante** : Cette méthode implique que l'enquêteur fasse partie du contexte étudié, interagissant parfois avec les personnes observées pour poser des questions. Cela permet d'obtenir des informations détaillées sur un groupe de personnes ou sur des comportements individuels. Toutefois, l'enquêteur risque d'orienter le comportement des personnes étudiés et modifier la réalité de la scène
- **Observation non participante** : Contrairement à l'observation participante, l'enquêteur est exclu du cadre social étudié et n'est pas vu par les personnes

observées. Cela permet une observation plus authentique, sans influencer le comportement des individus. Cependant, l'enquêteur ne peut pas poser de questions directes, donc il peut passer à côté de certains éléments d'informations utiles.

L'observation non-participante a été choisie pour notre étude afin de garantir une perspective objective et impartiale lors de la collecte de données dans les différents départements de l'entreprise d'accueil.

1.2.2 L'Analyse documentaire :

Au cours de notre étude, nous avons examiné plusieurs ouvrages, articles scientifiques et thèses de doctorat disponible dans la bibliothèque de l'école nationale supérieure de Management

Nous avons également utilisé de nombreuses bibliothèques numériques et des sites Web tels que Google Scholar, researchgate et Sndl afin de mener à bien notre étude.

Nous avons également scruté les documents fournis par l'entreprise, ce qui a enrichi notre recherche, permis une meilleure appréhension de la structure et du fonctionnement de l'entreprise, ainsi qu'une description détaillée de ses divers départements.

(BHAT, 2024)

1.2.3 l'Entretien :

Selon GIROUX et TREMBLAY l'entretien « est une technique de la collecte de données qui consiste à recueillir le point de vue personnel des participants sur un sujet donnée ou moyen d'un échange verbal personnalisé en ceux-ci et le chercheur » d'après (Claude, 2019) Les entretiens présentent diverses formes: Directif, Semi Directif, non directif.

- **Entretien directif** : Dans un entretien directif, l'intervieweur guide la conversation en posant des questions spécifiques et structurées pour obtenir des réponses précises. Ce type d'entretien s'avère utile pour collecter des données sur des sujets précis et pour comparer les réponses entre les participants de manière cohérente.

- **Entretien semi-directif** : Les entretiens semi-directifs sont plus flexibles, ils combinent des questions ouvertes et des questions structurées. Cela permet à la fois à l'intervieweur de guider la discussion tout en laissant la libre expression aux interviewés.
- **Entretien non-directif** : Les entretiens non-directifs sont plus ouverts, ils laissent aux participants la liberté de s'exprimer sans être guidés par des questions spécifiques. Cela favorise une exploration plus libre des idées et des expériences des participants, permettant de découvrir des informations inattendues et approfondies.

Nous avons choisi l'entretien semi-directif et nos interlocuteurs ont été sélectionnés en utilisant la méthode d'échantillonnage à choix raisonné, comme le recommande Thiétart. Cette méthode repose, sur le jugement du chercheur dans la sélection des personnes interrogées.

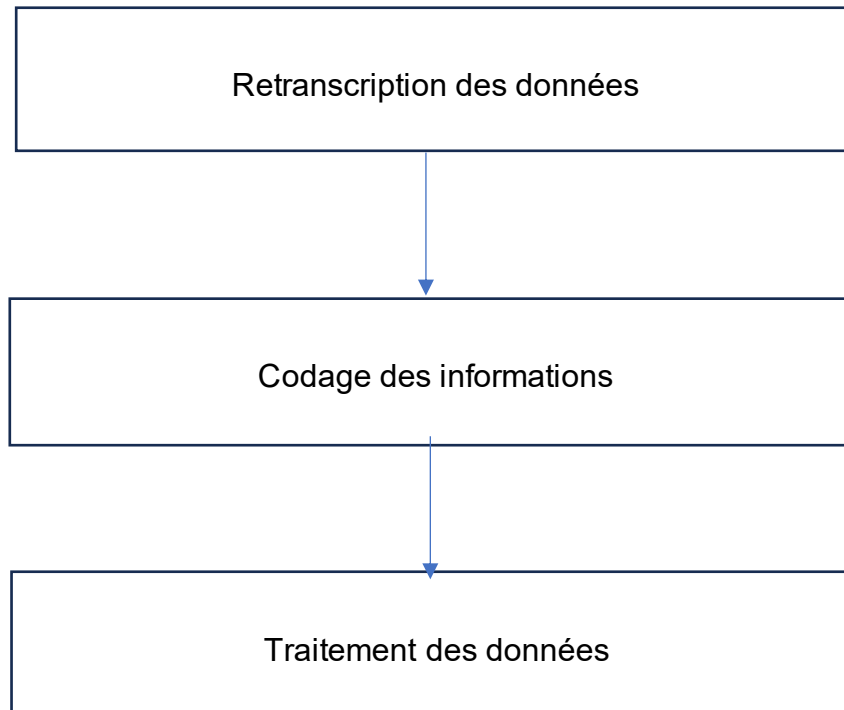
1.3 Analyse des données :

Pour analyser les données collectées, nous avons choisi l'analyse de contenu, "l'analyse de contenu est une méthode de recherche pour étudier la signification du contenu des communications, en termes d'inférences quantitative et/ou qualitative".

Cette approche peut-être utilisée pour diverses sources de données textuelles, comme des entretiens, des articles de journaux, des discours politiques, des publicités, des messages sur les réseaux sociaux, etc.

(Krippendorff, 2012)

Figure 01 : Etapes de l'analyse des données qualitatives



Source : (Andreani & Conchon, 2005)

Pour cela nous avons suivi les étapes suivantes :

1.3.1 Retranscription des données :

La retranscription des données qualitatives implique la conversion des informations recueillies, telles que des entretiens, des observations ou des documents, en texte écrit. Cette étape est essentielle pour faciliter l'analyse ultérieure en rendant les données plus accessibles et organisées (MCMULLIN, 2021)

1.3.2 Codage des informations :

Le codage des informations consiste à attribuer des codes ou des étiquettes à des segments de données Pour identifier des thèmes, des concepts ou des catégories significatifs. Ce processus permet de structurer les données, de repérer des schémas et de faciliter l'analyse en regroupant des éléments similaires. (FISS, 2018)

1.3.3 Traitement des données

Le traitement des données qualitatives implique la synthèse, l'interprétation et l'organisation des informations codées pour répondre aux objectifs de recherche. Cette étape vise à extraire des insights significatifs, à identifier des tendances ou des relations entre les données, et à formuler des conclusions pertinentes. (Matthew B MILES, 2019)

Tableau 5 : Liste des interviewés :

Interviewés (intitulé du poste occupé)	La raison du choix	Durée de l'Entretien
<p>Marketing & CSR – Vas Champion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisé à l'importance de l'apprentissage continu pour la croissance professionnelle et personnelle. • Perspicace sur la manière dont le e-learning peut être intégré pour soutenir le développement des carrières à travers différents départements • Capable de fournir des perspectives générales sur l'impact potentiel 	<p>50 minutes</p>

<p>HR OFFICER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise en formation et développement professionnel • Connaissance approfondie des besoins de l'organisation en matière de compétences • Interaction directe avec les employés pour recueillir des retours d'expérience 	<p>45 minutes</p>
<p>Sales Support</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction fréquente avec les employés du service Sales Support, offrant un retour direct sur l'efficacité des formations e-learning du point de vue des utilisateurs. • Connaissance des besoins spécifiques des employés dans leur rôle de support commercial, permettant d'évaluer la pertinence et l'utilité des formations pour leurs activités quotidiennes. 	<p>45 minutes</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux données sur les performances du service commercial, permettant une analyse de l'impact des formations sur les résultats de l'équipe de support. 	
Legal Counselor	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction fréquente avec les employés du service juridique offrant un retour direct sur l'efficacité des formations e-learning du point de vue des utilisateurs. • Compréhension approfondie des besoins spécifiques des employés dans leur rôle de Legal Counselor permettant d'évaluer la pertinence et l'utilité des formations pour leurs activités quotidiennes. 	30 minutes

Source : élaboré par nos soins

1.4 Présentation du guide des entretiens :

Un guide des entretiens a été conçu pour mener une étude sur l'apport des Formations E-learning sur le développement professionnel au sein de la Compagnie Maritime d'affrètement – Compagnie générale maritime (CMA CGM). L'entretien semi directif Conduit, vise à recueillir des informations détaillées de la part des employés de différents départements de la CMA CGM (Département Ressources Humaines, Commerciales et Juridiques). Explorant plusieurs thèmes, Notamment l'expérience des employés avec les formations e-learning, leurs aspirations professionnelles ainsi que l'apport des formations e-learning sur leurs développement professionnels.

L'entretien se termine par des remerciements, soulignant que les données collectés seront confidentiel et utilisés à des fins académiques.

Section 02 : Cadre organisationnel

2.1 Présentation de l'organisme d'accueil :

Compagnie maritime d'affrètement, Compagnie générale maritime (CMA CGM) International :

Fondée en 1978 par Jacques R. Saadé, CMA CGM est l'un des leaders mondiaux du transport maritime par conteneurs, se classant troisième à l'échelle mondiale et numéro un en France. Son siège est situé à Marseille, et l'entreprise est présente à travers le monde grâce à un vaste réseau comprenant plus de 755 bureaux répartis dans plus de 160 pays sur les cinq continents. Doté d'une flotte de 584 navires, le groupe dessert 420 ports parmi les 521 principaux ports de commerce mondiaux. CMA CGM dessert plus de 75% des ports de commerce mondiaux et plus de 90% des pays avec un accès maritime. Sous la direction actuelle de Rodolphe Saadé, le Groupe CMA CGM emploie environ 155 000 personnes à travers le monde, dont près de 4 500 en France, dont 2 300 à Marseille.

2.1.1 Le Groupe CMA CGM dans le monde

- 160 pays
- +400 bureaux
- 155 000 collaborateurs
- 47 milliards de dollars de chiffre d'affaires (en 2023)

Transport maritime

- 620 navires
- 420 ports (sur 521 en activité dans le monde)
- 257 routes maritimes
- 22 millions d'EVP (volume transporté)
- 5 millions d'EVP (capacité de la flotte)

Logistique

- 750 entrepôts
- 9 millions de m² de stockage
- 2,8 millions de tonnes de fret par camion

- 0,4 million de tonnes de fret aérien
- 1,1 millions d'EVP de fret maritime (transitaires et logistique contractuelle)
- 429 000 millions de m3 de groupage

Compagnie maritime d'affrètement, Compagnie générale maritime (CMA CGM) Algérie :

Depuis son établissement en 1996, CMA CGM Algérie a joué un rôle clé dans le développement économique du pays en offrant des solutions de transport maritime toujours plus efficaces aux entrepreneurs locaux. À travers ses filiales telles que Raililnk, Sogerec, Alterco et CMA CGM Construction, l'entreprise s'est engagée à fournir des services de qualité supérieure. En tant qu'acteur majeur dans la région méditerranéenne et en Algérie, CMA CGM détient une part de marché significative, représentant 35%. Chaque année, elle gère plus de 300 000 conteneurs et assure une présence sur huit agences portuaires, deux antennes commerciales et un port sec à travers le territoire national. Avec près de 260 employés répartis sur 11 sites en Algérie et 09 bureau / Agence sur le territoire algérien (Alger, Bejaia, Annaba, Djendjen, Ghazaouet, Mostaganem, Oran, Setif, Skikda), l'entreprise s'efforce de répondre aux besoins de ses clients en proposant des services de transport innovants, tout en mettant l'accent sur la qualité, la performance et la protection de l'environnement.

CMA CGM Algérie est solidement implantée dans le pays à travers différentes filiales, chacune jouant un rôle spécifique dans la logistique et le transport :

1. **Sogerec** : Cette filiale est dédiée à la gestion des opérations de stockage et de transfert des conteneurs vides dans les zones de Skikda, Alger et Oran, en offrant des services de warehousing et de transport routier.
2. **Alterco** : Il s'agit du premier port sec opérationnel depuis octobre 2003, situé à Rouiba (Alger Est). Avec une superficie de 103 000 m², il dispose d'une capacité de stockage pouvant accueillir jusqu'à 5000 conteneurs. Cela permet de pallier l'insuffisance des infrastructures existantes au port d'Alger.

3. **Rail Link Algérie** : Cette société mixte, créée en 2007 en partenariat avec la SNTF, se spécialise dans le transport de conteneurs par voie ferroviaire, principalement pour les clients d'Alterco.
4. **Ceva Logistics** : CEVA Logistics, filiale de la CMA CGM est un leader mondial de la logistique de tierce partie, fournit des solutions globales de chaîne d'approvisionnement pour connecter les personnes, les produits et les fournisseurs dans le monde entier.

Le siège social de CMA CGM Algérie est situé dans le quartier des affaires de Bab Ezzouar, à mi-chemin entre le port sec de Rouiba et le port d'Alger, ce qui facilite la coordination et la gestion efficace des opérations entre ces différents sites.

Tableau 6 : Récapitulatif sur la présentation de la CMA CGM Algérie

Nom	La compagnie maritime d'affrètement, Compagnie générale Maritime (CMA CGM)
Logo	
Slogan	BETTER WAYS
Forme juridique et économique	SPA, Société par action
Capital	249 985 429,74 euros

Numéro de téléphone :	+ 213 23 92 42 67
Numéro de fax	+213 23 92 42 77
Site web	https://www.cma-cgm.fr/local/DZ-135/offices-contacts

2.2 Mission, et valeurs du groupe CMA CGM :

2.2.1 Mission :

« La mission du Groupe CMA CGM, un leader du transport et de la logistique, est de développer des échanges économiques plus justes et plus équilibrés, respectueux de chaque être humain et de la planète. » Rodolphe Saadé Président-Directeur Général du Groupe CMA CGM

CMA CGM, un leader mondial du transport maritime, s'engage à travers cinq piliers stratégiques :

1. **Développement maritime innovant:** Depuis 45 ans, CMA CGM mise sur l'innovation pour assurer la sécurité et l'efficacité opérationnelle de sa flotte de navires et de ses terminaux portuaires. Ils s'efforcent également de répondre aux besoins des clients en adaptant leurs capacités de transport et en préservant les marchandises, tout en renforçant la complémentarité entre leurs services intercontinentaux et intrarégionaux.

2. **Solutions logistiques intégrées:** En combinant le transport maritime avec la logistique terrestre et aérienne, CMA CGM offre des solutions complètes de bout en bout pour le transport des marchandises, assurant ainsi une efficacité accrue grâce à l'intermodalité.
3. **Innovation et digitalisation accélérées:** En investissant dans la R&D et les technologies telles que l'IoT, l'IA et la blockchain, CMA CGM vise à accélérer la transition numérique de l'industrie du transport et de la logistique, en développant des solutions intelligentes et intuitives pour améliorer l'expérience client et collaborateur.
4. **Développement durable et respect de l'environnement:** Engagé pour une mondialisation plus équilibrée et respectueuse de l'environnement, CMA CGM s'efforce de réduire son impact environnemental en adoptant des solutions énergétiques plus durables et en visant la neutralité carbone d'ici 2050.
5. **Accompagnement des collaborateurs:** Les employés de CMA CGM sont leur atout principal, et l'entreprise s'engage à assurer leur sécurité, améliorer leur bien-être et favoriser des pratiques de travail inclusives, tout en investissant dans leur développement professionnel à travers la CMA CGM ACADEMY.

2.2.2 Valeurs :

Le Groupe CMA CGM se distingue par des valeurs humaines, familiales et entrepreneuriales fortes, qui constituent le fondement de son identité et de son succès. Voici une expansion sur ces valeurs clés :

1. **Initiative:** CMA CGM encourage l'initiative chez ses collaborateurs en valorisant la prise d'initiative et l'innovation. L'entreprise encourage un environnement où les employés sont encouragés à proposer de nouvelles idées, à relever des défis et à saisir les opportunités pour améliorer les processus et les résultats.
2. **Audace:** L'audace est une qualité essentielle chez CMA CGM. L'entreprise encourage ses employés à sortir de leur zone de confort, à prendre des décisions courageuses et à relever des défis ambitieux. Cette audace se traduit par la volonté de repousser les limites, d'explorer de nouvelles voies et de faire preuve de créativité pour atteindre des objectifs ambitieux.

3. **Intégrité:** L'intégrité est au cœur de la culture de CMA CGM. L'entreprise s'engage à agir de manière éthique, honnête et transparente dans toutes ses interactions, que ce soit avec ses clients, ses partenaires commerciaux ou ses employés. Cette valeur garantit la confiance et la fiabilité dans toutes les relations commerciales et renforce la réputation de l'entreprise sur le long terme.
4. **Imagination:** CMA CGM encourage l'imagination et la pensée créative chez ses employés. L'entreprise reconnaît l'importance de l'innovation et de la pensée hors des sentiers battus pour rester compétitive et anticiper les besoins futurs du marché. L'imagination est encouragée à tous les niveaux de l'organisation, favorisant ainsi un environnement propice à l'innovation et à la résolution créative des problèmes.

Ces valeurs humaines, familiales et entrepreneuriales fortes sont ancrées dans la culture de CMA CGM, guidant les actions et les décisions de l'entreprise au quotidien. Elles contribuent à créer un environnement de travail positif et dynamique où les employés sont encouragés à s'épanouir, à relever des défis et à contribuer au succès collectif de l'entreprise.

2.3 Département de la CMA CGM Algérie :

- Département commercial
- Département Documentation
- Département Operations (OPS)
- Département Logistique
- Département des finances
- Département des Ressources Humaines
- Département Légal
- IT Support
- Département Administration

2.4 Formation e-learning au sein de la Compagnie maritime d'affrètement, compagnie générale maritime (CMA CGM) Algérie :

La CMA CGM Donne une grande importance à la formation de ses employés, disposant d'un portail d'Elearning riche nommé ACADEMY : Ce portail offre une variété de formation en ligne couvrant un large éventail de sujet pertinent pour les professionnels de l'entreprise.

Son utilisation étant très facile, et ses formations soigneusement classés et catégorisées en fonction des besoins de chaque département, cette approche permet à chaque département de trouver facilement les cours qui correspondent à leurs domaines d'expertise.

Ce portail constitue une ressource précieuse,il offre aux employés une opportunité précieuse de se former, d'améliorer leurs compétences et de rester à jour dans leur domaine, contribuant ainsi à l'excellence professionnelle au sein de l'entreprise.

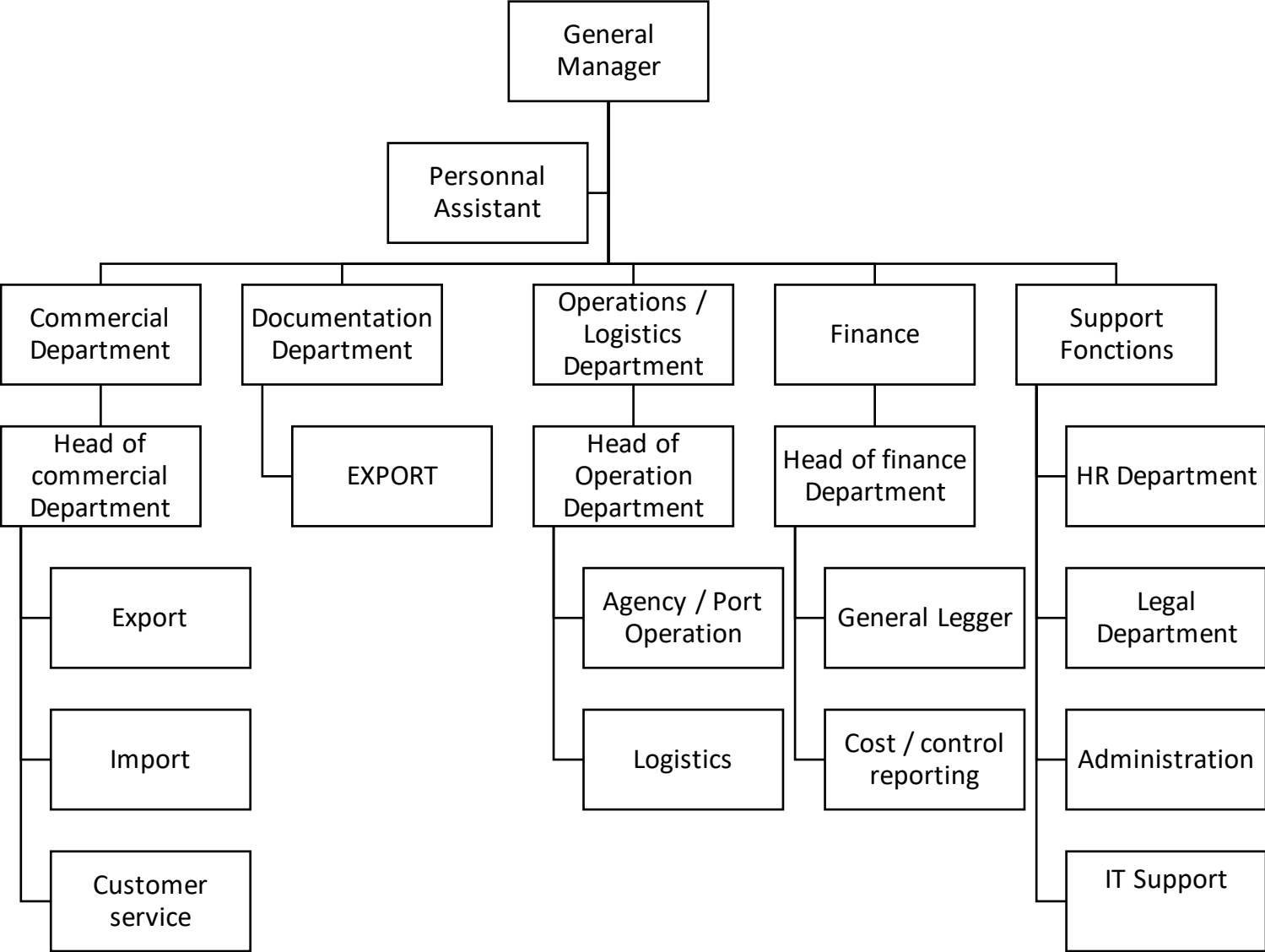
2.5 Le Développement Professionnel à la CMA CGM :

Dans le contexte actuel de l'évolution rapide des environnements économiques et technologiques, le développement professionnel au sein de la CMA CGM est d'une importance capitale. En tant qu'entreprise leader dans le domaine du transport maritime et de la logistique, la CMA CGM est consciente de l'importance d'investir dans le développement de ses compétences afin de maintenir sa compétitivité sur le marché international.

2.6 Organigrammes

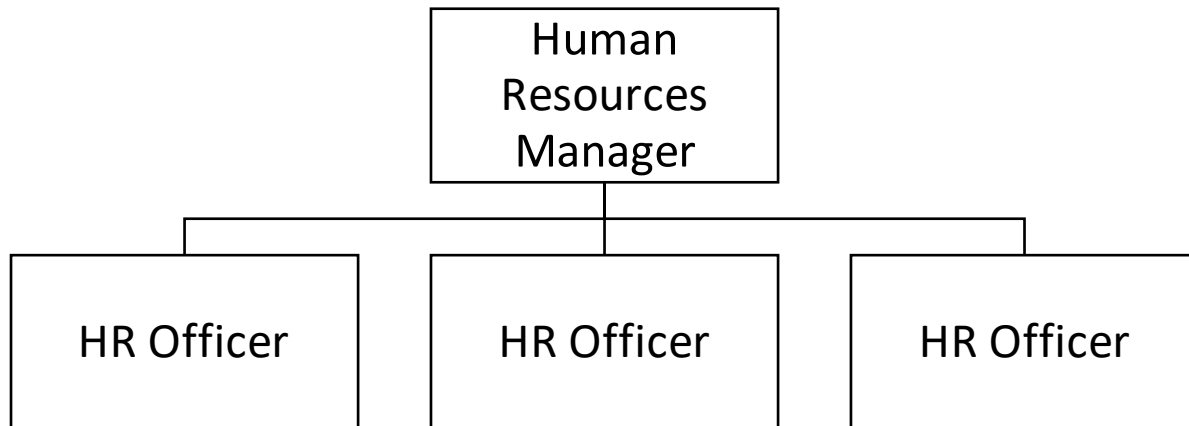
2.6.1 Organigramme de la CMA CGM Algérie

Figure 02 : Organigramme de la CMA CGM Algérie



2.6.2 Organigramme du Département des Ressources Humaines :

Figure 03 : Organigramme du département RH De la CMA CGM



Ce deuxième chapitre a permis de poser les bases méthodologiques et organisationnelles de notre recherche. Dans la première section, nous avons détaillé la méthodologie choisie et les divers outils utilisés pour mener à bien notre étude pratique. Dans la seconde section, nous avons présenté l'entreprise étudiée, en décrivant ses objectifs, ses missions et en présentant son organigramme, ainsi qu'une description des programmes de formations e-learning chez l'entreprise d'accueil, nous avons ainsi préparé le terrain pour une analyse approfondie et structurée, permettant d'apporter des réponses claires et concrètes aux problématiques soulevées par notre étude.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Section 1 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous présenterons nos résultats en examinant les extraits et les déclarations exprimés par nos interviewés concernant les sujets explorés lors de nos entretiens.

1.1. Présentation générale du thème 01 :

Dans cette sous-section, nous aborderons les différents aspects liés à l'expérience des participants avec les formations en ligne. Ces informations permettront de mieux comprendre leur perspective sur l'e-learning et son importance dans leur parcours professionnel.

1.1.1 Informations sur les interviewés :

Tableau 7 : Informations sur les interviewés

Interviewé	Genre	Age
01	Femme	25 ans
02	Homme	38 ans
03	Femme	27 ans
04	Homme	25 ans

Source : Elaboré par nos soins

1.1.2 Expérience des participants avec les formations en ligne :

Tableau 8 : Expérience des participants avec le E-learning :

Interviewé :	Expériences avec les formations en lignes	Commentaire supplémentaire :
Réponse 01 :	Très enrichissante grâce au portail de formation e-learning Academy de la CMA CGM	A mentionné avoir approfondi ses compétence professionnelle grâce au

		portail Academy de la CMA CGM
Réponse 02 :	Très positive	A citer avoir développer des compétences appréciées par les recruteurs
Réponse 03 :	Très positive	-
Réponse 04 :	Assez positive	A mentionné que ça lui a permis de mettre à jours ses connaissances juridiques

Source : Elaboré par nos soins

Après avoir analysé les réponses des participants concernant leur expérience avec les formations en ligne au près des quatre interviewé, il est clair qu'une perception globalement positive des formations en ligne a été constatées.

Les participants ont souligné l'importance des formations en ligne pour diversifier leurs compétences et rester à jour dans leur domaine

En résumé, les participants ont une expérience positive avec les formations en ligne, les considérant comme un outil efficace pour leur développement professionnel.

1.1.3 Motivations des participants à suivre des formations en ligne :

Tableau 9 : Motivations des participants

Interviewés	Motivations pour suivre des formations en ligne
Réponse 01 :	La flexibilité des horaires qui permet d'apprendre à son propre rythme

Réponse 02 :	Les cours sont adaptés à des emplois du temps chargés
Réponse 03 :	Une forte volonté d'évoluer professionnellement et d'acquérir de nouvelles compétences.
Réponse 04 :	Besoin de rester à jour dans un domaine en évolution rapide (le secteur juridique dans le domaine maritime)

Source : Elaboré par nos soins

Les motivations des participants à suivre des formations en ligne sont variées. Certains ont été motivés par le désir d'évoluer professionnellement, tandis que d'autres ont pour but de développer leurs connaissances dans des domaines spécifiques liés à leur travail actuel ou à leurs aspirations professionnelles.

La flexibilité offerte par les formations en ligne a également été soulignée comme un facteur clé de motivation, permettant aux participants de concilier vie personnelle et professionnelle.

En résumé, les participants sont motivés à suivre des formations en ligne pour diverses raisons notamment :

- L'acquisition de compétences.
- Evolution Professionnelle
- La flexibilité offerte par les cours E-learning.

1.1.4 Types de formations en ligne suivis par les participants :

Tableau 10 : Types des formations suivis par les participants

Interviewés :	Formations suivies
Réponse 01 :	Marketing digital, Gestion de projet, Développement personnel, Leadership.

Réponse 02 :	En rapport avec les ressources humaines, ex :Recrutement, Communication, gestion du changement.
Réponse 03 :	CRM, Négociation, Communication, Python, IBM, AI.
Réponse 04 :	Droit maritime, Conformité réglementaire, Gestion des risques

Source : Elaboré par nos soins

Les participants ont suivi une variété de formations en ligne dépendant de leurs poste (besoin professionnels) ainsi que des formations pour acquérir de nouvelles compétences par forcément en rapport avec leurs postes, couvrant un large éventail de sujets et de domaines d'expertise. Certains ont opté pour des cours axés sur le développement des compétences techniques communément appelé Hard Skills :

- Analyse des données.
- Informatique : AI, Data Sciences.
- Gestion des projets.
- Conformité réglementaire.

D'autres ont choisi des formations axées sur le développement des compétences interpersonnelles en d'autres mots le développement des Soft Skills :

- Communication
- Leadership

En résumé, les participants ont suivi différents types de formations en ligne pour répondre à leurs besoins professionnels et personnels.

1.1.5 Défis rencontrés par les participants lors des formations en ligne :

Pour une meilleure organisation, voici une retranscription individuelle de chaque réponse sous forme de tableau :

Tableau 11 : Défis rencontrés par les participants lors des formations en ligne :

Interviewé :	Défis rencontrés :
Réponse 01 :	Manque de discipline pour régulièrement suivre les cours Difficulté de concentration
Réponse 02 :	Difficulté à maintenir la motivation et l'engagement tout au long du programme de formation Au début, on peut être très enthousiaste, mais cela peut diminuer au fil du temps,
Réponse 03 :	Problèmes techniques (Interruption et problème de connexion)
Réponse 04 :	Difficulté à trouver des cours pertinents.

Source : Elaboré par nos soins

1.1.6.: Evaluation de l'efficacité des formations en ligne :

Tableau 12 : Evaluation de l'efficacité des formations en ligne

Interviewé :	Evaluation de l'efficacité :
---------------------	-------------------------------------

Réponse 01 :	Efficace, à pu mesurer sa progression via des évaluations pratiques et des retours d'expérience
Réponse 02 :	Très positive, à permis l'acquisition de compétences pratiques et applicables
Réponse 03 :	Efficace.
Réponse 04 :	Variabilité dans l'efficacité des formations en lignes, certaines bien structurées et interactives, d'autre moins engageante et par conséquent moins bénéfiques.

Source : Elaboré par nos soins

Brièvement et en points, voici un résumé général des réponses :

- De manière générale, les candidats ont évalué l'efficacité des formations e-learning comme étant positive.
- Ces formations ont permis une acquisition de nouvelles connaissances applicables dans leur travail quotidien ainsi que dans leurs vies de tous les jours.
- Certains ont souligné, que l'application des connaissances acquises lors des formations e-learning dans leurs travaux quotidien était un critère essentiel pour évaluer l'efficacité de ses dernières.
- Cependant, des variations ont été observé dans les réponses, certaines formations ont été décrite comme étant bien structurées et interactives, tandis que d 'autre décrite comme moins engageante et bénéfique.

1.2. Présentation générale du thème 02:

Dans ce thème, nous explorons la perception des employés et leurs aspirations vis-à-vis de leur parcours professionnel. À travers une série de questions, nous examinons leur parcours professionnel jusqu'à présent, les facteurs qui ont influencé leur évolution,

l'importance qu'ils accordent au développement des compétences et à l'avancement de leur carrière, leur participation à des formations professionnelles, et enfin, leurs objectifs à court et à long terme en matière de développement professionnel.

Nous avons décidé sous forme de tableau de retranscrire individuellement les réponses des candidats :

Tableau 13 : Récapitulatif des réponses du thème 02

Questions	Réponse 1	Réponse 2	Réponse 3	Réponse 4
1- Parcours professionnel Jusqu'à présent	Caractérisé par une progression constante dans le domaine du Marketing,		Jusqu'à présent un parcours très enrichissant dans le domaine juridique	Parcours progressif et enrichissant dans les ressources humaines.
2- Principaux facteurs ayant influencé l'évolution professionnelle	Passion pour le marketing Volonté d'apprendre Capacité à relever des défis	Avoir un mentor, étudier sa carrière, comprendre son évolution et marcher sur ses pas.	Volonté d'apprendre et de se développer continuellement	Adaptabilité, Opportunité de développement offertes par l'entreprise ainsi qu'une forte volonté de se développer
3- Importance du développement des compétences et de l'avancement de carrière	Le considère comme essentiel	Accorde une grande importance	Accorde une grande importance	Priorité essentielle accordée

4- Participations à des formations et programmes de développement professionnel	A participer à plusieurs formations. Ont contribué à être plus performant dans son poste	A participé à quelques formations qui ont aidé à surmonter certaines incertitude et faiblesses	Oui, a participé à des formations tout au long du parcours, renforçant les compétences et progressant dans la carrière	Oui, à participé à des formations, Ont contribué significativement à approfondir les connaissances
5- Objectif à court et à long terme	Court terme : Acquisition et amélioration des compétences Long terme : occuper des postes de direction	Court terme : Maitriser les services de l'entreprise Elargir porte feuille des connaissances Long terme : Occuper un poste influant	Court terme : l'acquisition de compétences en négociation, long terme : visent des postes de responsabilité et une contribution accrue au succès de l'entreprise.	Court terme : L'amélioration des compétences en gestion des ressources humaines. Long terme : sont de devenir un leader stratégique en ressources humaines

Source : Elaboré par nos soins

1.3. Présentation générale du thème 03 :

Dans ce thème, nous explorons l'apport des formations en ligne sur le développement professionnel des individus

1. Influence des formations en ligne sur le développement professionnel :

Tableau 14 : Influence des formations en ligne sur le développement professionnel

Interviewé :	Influence des formations en ligne sur le développement professionnel :
Réponse 01 :	Influence positive.
Réponse 02 :	Ont influencé positivement mon développement professionnel.
Réponse 03 :	Influence assez positive.
Réponse 04 :	Influence positive.

Les participants ont voté que les formations en lignes avaient une influence positive sur leurs développement professionnel

Ils ont souligné que ces formations leur ont permis d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, contribuant ainsi à leur croissance professionnelle.

1.3.1 Observation des changements spécifiques après les formations en ligne :

Tableau 15 : Observation des changements spécifiques après les formations en ligne :

Interviewé :	Observation des changements après les formations en lignes :
Réponse 01 :	Amélioration significative des compétences techniques, Meilleure compréhension des tendances du marché, renforcement de la motivation et de l'engagement professionnel
Réponse 02 :	Amélioration significative des compétences et des connaissances

Réponse 03 :	Oui, le changement est visible
Réponse 04 :	Oui, j'ai observé une amélioration dans mes compétences (meilleure compréhension des lois maritimes), ainsi que l'ouverture de nouvelles opportunités professionnelles

Source : Elaboré par nos soins

Les participants ont remarqué des changements positifs dans leurs compétences, connaissances et opportunités professionnelles après avoir suivi des formations en ligne. Par conséquent, ils ont noté une amélioration significative dans leur capacité à appliquer les connaissances acquises dans leur travail quotidien.

1.3.2 Contribution des formations en ligne à la motivation et à l'engagement :

Tableau 16 : Contribution des formations en ligne à la motivation et à l'engagement :

Interviewés :	Contribution des formations en ligne à la motivation et à l'engagement :
Réponse 01 :	Oui, à renforcé la motivation en permettant de progresser à son propre rythme
Réponse 02 :	Oui, à grandement contribuer à renformer l'engagement et la motivation
Réponse 03 :	Oui, à renforcé la motivation et l'engagement
Réponse 04 :	Oui, à grandement contribuer à renformer l'engagement et la

	motivation grâce à la facilité d'accès aux ressources éducatives de qualités
--	--

Source : Elaboré par nos soins

Les formations en ligne ont joué un rôle crucial dans le renforcement de la motivation et de l'engagement des participants dans leur développement professionnel.

La flexibilité offerte par les formations en ligne a été mentionnée comme un facteur essentielle contribuant à maintenir leur intérêt et leur engagement tout au long du processus de formation.

1.3.3 Principaux avantages des formations en ligne pour le développement professionnel :

Tableau 17 : Avantages des formations en ligne pour le développement professionnel :

Interviewé :	Principaux avantages des formations en lignes pour le développement professionnels
Réponse 01 :	Accessibilité, flexibilité, possibilité de concilier personnel et professionnel
Réponse 02 :	Actualisation et pertinence des contenus, interactions favorisant les échanges d'idées.
Réponse 03 :	Variété de supports pédagogiques, Accessibilité, Flexibilité
Réponse 04 :	Accessibilité, Flexibilité, diversités des sujets proposés.

Source : Elaboré par nos soins

Parmi les avantages cités par les interviewé :

- La flexibilité

- L'accessibilité
- La diversité des sujets proposés
- La possibilité d'apprentissage autonome

Section 2 : Discussions des résultats

Les interviews que nous avons menés auprès des employés de la CMA CGM révèlent une expérience variée avec les formations e-learning. Certains sont fort enthousiaste pour ces cours, les considérant comme des opportunités précieuses pour développer leurs compétences et avancer dans leur carrière. Cependant, d'autres ont fait part de réserves, soulignant des défis tels que la difficulté à maintenir la motivation ou à trouver des cours pertinents à leurs besoins professionnels spécifiques.

Les motivations des employés à suivre des formations en ligne sont multiples et diverses. La motivation de certain réside dans le souhait d'acquisition de compétence nouvelle pour rester compétitifs sur le marché du travail, d'autres veulent progresser dans leur carrière au sein de la CMA CGM . De plus, les exigences croissantes des postes actuels incitent les employés à se former continuellement. Les entreprises attendent de plus en plus de leurs employés qu'ils soient polyvalents et capables de s'adapter rapidement à de nouvelles tâches et responsabilités. Dans ce contexte, suivre des formations en ligne devient une façon de satisfaire ces attentes et d'assurer leurs employabilités à long terme

Les formations en ligne ont un impact significatif sur le développement professionnel des employés de la CMA CGM. D'abord, Ces cours ont permis aux employés l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, les rendant plus compétent et habile à fournir un travail de qualité. De plus, les formations en ligne ont joué un rôle important dans le renforcement de la motivation et de l'engagement des employés envers leur développement professionnel, en offrant une flexibilité et une accessibilité accrues, Cette flexibilité étant très importante pour les employés devant jongler entre leurs responsabilités professionnelle et personnelles, En offrant cette option, la CMA CGM démontre sa volonté de soutenir ses employés dans leur croissance professionnelle, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et de fidélité envers l'entreprise.

Cependant, certains défis ont été rencontrés lors des formations e-learning. Parmi les obstacles figurent le manque de discipline pour suivre régulièrement les cours, contrairement au formation traditionnelle ou un formateur est présent pour superviser les sessions, la formation en ligne nécessite une grande autonomie, beaucoup d'apprenant peuvent avoir du mal à intégrer les cours dans leurs emploi du temps chargé, ou peuvent être distrait lors de l'apprentissage en ligne ce qui peut entraver la concentration et par

conséquent la continuité de l'apprentissage, on rajoute à ses défis Les problèmes techniques tels que les interruptions de connexion, les pannes des matériels informatique ou les incompatibilités des logiciels peuvent eux aussi perturber l'apprentissage, Il peut également être difficile de trouver des cours en ligne qui correspondent exactement à ses besoins et à ses objectifs d'apprentissage. Ces difficultés mettent en évidence l'importance d'un soutien constant et de ressources adéquates afin de maximiser les bénéfices des formations en ligne. En investissant dans ces mesures de soutien, la CMA CGM peut non seulement surmonter les obstacles liés aux formations en ligne, mais aussi créer une culture d'apprentissage continu qui bénéficie à la fois aux employés et à l'entreprise

Globalement, les employés ont évalué positivement ces cours, mais des variations dans les expériences ont été observées. Certains ont apprécié la structure et l'interactivité des cours une bonne structure facilite la navigation à travers les contenus, permettant aux apprenants de suivre un chemin d'apprentissage logique et progressif. L'interactivité, quant à elle, rend les cours plus engageants et dynamiques

Tandis que d'autres expriment des préoccupations concernant leur engagement et leur pertinence, l'absence d'interaction humaine et de feedback en temps réel peut également conduire à un sentiment d'isolement et de découragement chez certains

Cette diversité et divergence d'opinions souligne qu'une approche individualisée est nécessaire et importante dans la conception et la mise en œuvre des formations e-learning. La CMA CGM peut garantir que chaque employé profite pleinement des possibilités de développement professionnel offertes par les e-learning en personnalisant les parcours de formation et en offrant un soutien approprié tout au long du processus d'apprentissage.

En addition, Les résultats de notre étude et les études antérieures présentent des similitudes notables, mais aussi quelques différences significatives

Les études antérieures indiquent que les formations e-learning favorise l'acquisition de compétences, l'auto-apprentissage, et les opportunités de reconversion professionnelle, tout en développant des compétences transversales essentielles. ([Lamine, 2020](#)) ([Rise up, 2023](#))

Selon notre étude menée auprès des employés de la CMA CGM, il est démontré que les formations en ligne contribuent à l'amélioration des compétences et encouragent les employés à avancer dans leur carrière. Néanmoins, notre recherche met également en évidence des obstacles particuliers tels que la difficulté à maintenir la motivation, à trouver des cours adaptés, des difficultés techniques et le manque de rigueur. Les études précédentes ne soulignent pas autant ces défis, qui portent plutôt sur les taux de décrochage et les abandons (Diaz) En outre, notre étude souligne l'importance de la flexibilité des formations e-learning pour les employés qui jonglent entre leurs responsabilités professionnelles et personnelles, un aspect qui est souvent évoqué mais moins détaillés dans les recherches précédentes. (Moloney, 2018)

En somme, bien que les avantages généraux des formations e-learning sur le développement professionnel soient similaires, notre étude offre une vision pratique et détaillée des difficultés rencontrés par les utilisateurs dans un contexte d'entreprise spécifique, soulignant la nécessité de soutien et de personnalisation des parcours de formation.

Limitations de la recherche :

Durant notre travail de recherche nous avons rencontré quelques difficultés qui se résument comme suit :

- Le manque d'articles et de travaux effectués traitant les concepts clés de notre Thématique, Cette lacune a limité notre capacité à accéder à une base de connaissances complète
- Difficulté de communication avec les collaborateurs internes.
- Des difficultés ont été rencontrées lors de la collecte d'informations au cours des entretiens semi-directifs. Certains participants ont fourni des réponses incohérentes par rapport à nos questions ou ont manifesté une compréhension partielle des sujets abordés
- Accès restreint aux ressources.

Suggestion

- **Évaluer et améliorer les programmes de formation** : Mettre en place des dispositifs de feedback afin d'évaluer l'efficacité des formations en e-learning et repérer les domaines à améliorer.
- **Encourager la culture d'apprentissage continu** : Promouvoir une culture d'apprentissage continu en encourageant les employés à participer régulièrement à des formations et reconnaître les efforts de développement professionnel à travers des récompenses et des opportunités de carrière.

Conclusion

Au cours des dernières années, le secteur maritime a fait face à des défis inédits, tels qu'une concurrence croissante et une évolution rapide des technologies. Dans ce cadre, les compagnies maritimes comme la CMA CGM ont été contraintes de s'ajuster et de faire preuve d'innovation afin de préserver leur compétitivité sur le marché mondial.

L'objectif principal de cette adaptation est de renforcer les compétences et les connaissances des employés afin de répondre aux exigences évolutives de l'industrie. Dans notre étude, nous avons examiné l'impact des formations en ligne sur le développement professionnel des employés de la CMA CGM, en soulignant les perspectives, les défis et les avantages liés à ces programmes.

Nous avons pu constater une variété d'expériences parmi les employés de la CMA CGM lors de nos entretiens. Certaines personnes ont été très enthousiastes à l'égard des formations en ligne, les considérant comme des outils précieux pour améliorer leurs compétences et progresser professionnellement. Cependant, certains ont souligné des difficultés telles que le manque de motivation ou la recherche de cours adaptés à leurs besoins professionnels spécifiques.

Malgré ces obstacles, nos recherches ont révélé que les formations en ligne ont un impact significatif sur l'évolution professionnelle des employés de CMA CGM. Grâce à ces programmes, les employés ont pu acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui a renforcé leur capacité à offrir un travail de qualité et à fournir un travail de haute qualité. et à s'adapter aux exigences évolutives de l'industrie maritime.

De plus, les formations en ligne ont contribué de manière significative à renforcer la motivation et l'engagement des employés dans leur évolution professionnelle. Grâce à la flexibilité de ces programmes, les employés ont réussi à concilier de manière efficace leur vie professionnelle et personnelle tout en poursuivant leur apprentissage.

Cependant, il est important de réaliser qu'il existe des difficultés à surmonter, comme le manque de discipline pour suivre régulièrement les cours et les problèmes techniques qui peuvent entraver l'apprentissage. Ces défis soulignent l'importance d'un soutien constant et de ressources suffisantes pour optimiser les avantages des formations en ligne.

En résumé, notre étude de recherche met en évidence l'importance grandissante des formations en ligne dans le développement de carrière des employés de la CMA CGM. Ces programmes constituent une occasion précieuse pour développer de nouvelles compétences et connaissances, tout en renforçant la motivation et l'implication des employés. Toutefois, afin de maximiser le potentiel de ces formations, il est primordial de prendre en compte les difficultés rencontrées et d'adopter une approche personnalisée dans la conception et la réalisation de ces programmes.

Pour explorer de nouvelles avenues dans le domaine de l'apport des formations e-learning sur le développement professionnel, plusieurs pistes de recherche méritent attention. Par exemple, une étude approfondie des meilleures pratiques dans la conception et la mise en œuvre des programmes de formation en ligne, en mettant l'accent sur la personnalisation des parcours d'apprentissage et l'utilisation de technologies innovantes pour améliorer l'engagement des apprenants. De plus, une analyse des défis émergents liés à l'adoption à grande échelle des formations en ligne, tels que la gestion du changement organisationnel et la garantie de l'équité d'accès à la formation pour tous les employés, pourrait fournir des insights précieux pour les entreprises de divers secteurs. Enfin, une étude comparative des impacts à long terme des formations en ligne par rapport aux méthodes traditionnelles pourrait éclairer les décisions stratégiques des entreprises en concernant l'investissement dans ces programmes.

-

BIBLIOGRAPHIE :

-

-

References

- Aliakbari, M., & Qassim, H. (2022, Mars). The Expectations and Reality of E-Learning. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359486577_The_Expectations_and_Reality_of_E-Learning
- Allen., M. W. (2003). *The ultimate e-learning guide* .
- Andreani & Conchon. (2005). Retrieved from Research Gate.
- Aparna, C. K. (2024). THE IMPACTS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT ON EMPLOYEE RETENTION . *Internation Journal of creative research thoughts* , 7.
- BEDAIDA, I. E. (2024). *Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie*. Ecole Nationale Supérieure de Management.
- Benmerzouga, W. (2014). *Le Rôle Du E-learning Dans Le Développement Des Compétences En Entreprise, Mémoire de magister*. Université Abou Bekr Belgaid Tlemcen.
- BHAT, A. (2024, March 31). Retrieved from <https://www.questionpro.com/blog/fr/collecte-de-donnees/>
- Bourne, V. (2012). Digital learning for business. *ILX GROUP* .
- Caffier, P. (2024, January 10). *Surmonter les Défis du E-Learning : Solutions pour une Formation en Ligne Réussie*. Retrieved from LinkedIn.
- CHEN. (2008). What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computer and education* .
- Clark et Mayer. (2007). *Elearning and the science of instruction*. Retrieved from Research gate.
- DAAMOUCHE, S. B. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? . *Revue marocaine de contrôle de gestion*.
- Diaz, M. (n.d.). Le e-learning en entreprise... Priorité à la vision ! *Formaguide*.

- Dorjkhoo, O. (2013, July 23). Employee Training Methods for Developing Economy. *National Academy of Governance of Mongolia*. Retrieved from https://www.sylff.org/wp-content/uploads/2013/04/report_web.pdf
- Etat Algérien, I. (1990). *Algérie, relation du travail, Loi n°90-11 du 21 avril 1990 modifiée*. Retrieved from www.droit-afrique.com.
- FISS, C. (2018). Qualitative Research and Data. - *Research Guides at University of Wisconsin-Madison*.
- Formagore. (2023, March 22). L'e-learning pour la formation professionnelle. *Formagora*. Retrieved from <https://www.formagora.fr/actualites/le-learning-pour-la-formation-professionnelle/>
- Gosselin, E., Dolan, S. L., Tremblay, J. F., & Benard, M. (2024). L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières. *Ad machina*. doi:https://revues.uqac.ca/index.php/ad_machina/article/view/1511
- HEINLE, A. (2023, Decembre 21). Retrieved from [Zavvy.com: https://www.zavvy.io/fr/blog/career-development-plan](https://www.zavvy.io/fr/blog/career-development-plan)
- Heinze, K. (2024, March 15). 6 Reasons Why Employee Development Is Key. *Built INN*.
- Henrich, E. (2019, October 18). E-learning : définition, typologie, avantages et inconvénients. *Youmatter*.
- HOMMEAU, C., & HERNANDEZ, N. (2014). *Manuel du blended Learning*. 360 learning.
- Ingham, S. (2024, March 24). Top 8 benefits of e-learning in the workplace. *Preply Business*.
- Jezegou, A. (2012). *Revue de l'éducation à distance*.
- Joro, A. (2013). Développement professionnel. In *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (p. 75 à 79). DE BOECK SUP.
- Kapur, R. (2018). Training an development. *Research Gate*.
- Knott, R. (2023, Decembre 23). Retrieved from [TechSmith.fr](https://www.techsmith.fr).
- L'histoire de l'e-learning*. (2019, Janvier 15). Récupéré sur [26 Academy: https://www.26academy.com/lhistoire-de-le-learning/](https://www.26academy.com/lhistoire-de-le-learning/)
- Lamine, N. M. (2020). *L'impact de la gestion des carrières sur la performance des ressources humaines*. Ecole Nationale Supérieure de Managment @ENSM.

- Le Naour, A. (2021, April 26). Anne Le Naour. Retrieved from <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03208695v1/file/M%C3%A9moire%20IFF%20A%20LE%20NAOUR%202020.pdf>
- Limire, L., & C, Y. C. (2002). La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques. In L. Louise, *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques* (pp. 95 - 112). Montreal: Presses de l'Université de Montréal.
- Manitoba, E. (2024, January 24). Cadre de développement de carrière - Manitoba Education. *Province of Manitoba*.
- Matthew B MILES, A. m. (2019). *Qualitative Data Analysis, A method sourcebook*, Fourth edition .
- Mckay, D. R. (2020, Aout 4). *Thebalancemoney.com*.
- MCMULLIN, C. (2021). Retrieved from Research Gate.
- Meilleures pratiques pour l'e-learning*. (2020, Juillet 22). Retrieved from Easy LMS.
- Mohd, F. R., Mohd Ridwan, A. R., Khairul, H. A., & Noor Syazwani, I. (2022, November). Analysis of Employee Perception on Career Development among Support Staff in Private University. *Global Journal of Economic and Business*.
- Moloney, B. (2018, Septembre 26). 7 Statistics That Prove eLearning In The Workplace Is Important For Your Organisation. *American Society for Training and Development*".
- Moustamire, L. (2020). *E-learning et digital learning : Quelles différences ?* Retrieved from Blog: <https://www.beedeez.com/fr/blog/e-learning-et-digital-learning-quelles-differences>
- Muir, D. (2012). *DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE - organisation vie travail - 11ème année* . Manitoba: University of manitoba. Retrieved from (https://www.edu.gov.mb.ca/m12/frpub/ped/carriere/dmo_11e/docs/introduction.pdf)
- NNRoad*. (2023, June 28). Retrieved from NNROAD: <https://nnroad.com/fr/blog/what-is-a-career-development-plan/>
- Parsons, L. (2022, August 23). Why is professional Development important ? . *Harvard's Division of Continuing Education*.

- PERETTI, J. M. (2001). In *Gestion des ressources humaines, 2e édition, Edition Vuibert* (p. 118).
- Perry, E. (2022, June 20). *Professional development is for everyone*. Retrieved from Better up: <https://www.betterup.com/blog/professional-development>
- Portelance, L., Martineau, S., & Mukamurera, J. (2014). Développement et persévérance professionnels dans l'enseignement. *Presses de l'université du Québec* .
- Rise up*. (2023, septembre 13). Retrieved from E-learning : le guide complet: <https://www.riseup.ai/fr/blog/elearning-avantages-inconvenients>
- Surajit, S., & Shikdar, M. A. (2018, March). E-Learning for Career Development: The Case of Business Administration Graduates.
- Talent LMS*. (2024, Mars 15). Retrieved from Introduction to the E-learning 101 ebook topics.
- The economics times. (2024). What is e-learning. *The economics times*. Retrieved from Le développement professionnel, quant à lui, fait référence à l'amélioration des compétences, des connaissances et des capacités d'un individu dans le cadre de son travail actuel, ainsi que sa progression et son évolution professionnelle. Il englobe les e
- Van Nuys, A. (2020). *Workplace learning* . LinkedIn Learning.

ANNEXE :

ANNEXE – GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Madame / Monsieur: Je suis DJAFER Mounia Leila , je suis étudiante en Master 2 en Management des Ressources humaines à l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

Je tiens tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet entretien, et du temps que vous nous consacrez.

Cet entretien se fait dans le cadre d'une étude que nous menons au sujet de l'apport des formations e-learning sur le développement professionnel au sein de la Compagnie maritime d'affrètement, Compagnie générale maritime (CMA CGM)

Conditions du déroulement de l'entretien :

Avant de commencer l'entretien, je tiens à préciser quelques points : J'aimerais assurer la confidentialité de notre échange.

Je vous rappelle que cet entretien est réalisé à des fins essentiellement académiques et pédagogiques, de manière parfaitement anonyme et rien ne reliera vos réponses à votre identité ou à votre entreprise.

Je vais vous poser quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Je m'intéresse à tout ce qui peut vous venir à l'esprit. La spontanéité de vos réponses m'est donc précieuse.

J'aimerais savoir si je peux enregistrer notre conversation pour faciliter mon recueil d'informations.

Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ?

Thème 1 : Informations sur les interviewés

Nom, Prénom, Poste occupé .

Thème 2 : La réalité des formations E-learning chez les employés

1. Parlez-nous de votre expérience avec les formations en ligne (e-learning) que vous avez suivies.
2. Qu'est-ce qui vous a motivé à suivre des formations en ligne ?
3. Quels types de formations en ligne avez-vous suivis et pourquoi ?
4. Avez-vous rencontré des difficultés ou des défis particuliers en participant à des formations en ligne ? Si oui, décrivez-les.
5. Comment évaluez-vous l'efficacité des formations en ligne que vous avez suivies en termes d'acquisition de connaissances et de compétences ?

Thème 3 : La perception des employés et leurs aspirations vis-à-vis de leur parcours professionnel

1. Comment décririez-vous votre parcours professionnel jusqu'à présent ?
2. Quels sont les principaux facteurs qui ont influencé votre évolution professionnelle ?
3. Quelle importance accordez-vous à la poursuite du développement de vos compétences et à l'avancement de votre carrière ?
4. Avez-vous participé à des formations ou à des programmes de développement professionnel dans le cadre de votre parcours professionnel ? Si oui, comment ont-ils contribué à votre progression ?
5. Quels sont vos objectifs à court et à long terme en matière de développement professionnel et de carrière ?

Thème 4 : L'apport des formations e-learning sur le développement de carrière :

1. Pensez-vous que les formations en ligne (e-learning) ont influencé votre développement professionnel jusqu'à présent ?
2. Avez-vous observé des changements spécifiques dans vos compétences, connaissances ou opportunités professionnelles après avoir suivi des formations en ligne ?
3. Dans quelle mesure les formations en ligne ont-elles contribué à renforcer votre motivation et votre engagement dans votre développement professionnel ?
4. Selon vous, quels sont les principaux avantages que les formations en ligne offrent pour le développement professionnel par rapport à d'autres formes de formation ?

Clôture :

Enfin, l'entretien est clôturé par des remerciements.