

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM P. U KOLEA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
Master en Mangment des Ressources Humaines

Digitalisation de la formation au sein de l'entreprise.

Cas pratique: SONATRACH

Elaboré par :
Yahiaoui Chahrazed

Nom et prénom	Qualité	Etablissement
Ladjouzi soumia	Encadrent	ENSM
Saba amine	Examineur	ENSM
Belali Mounir	Président	ENSM

Année universitaire : 2022/2023

Résumé :

La digitalisation de la formation représente un enjeu très important dans les entreprises spécifiquement dans la période de crise sanitaire. D'ailleurs, depuis l'apparition du corona virus, les entreprises ont trouvé beaucoup de difficultés, notamment dans la gestion des ressources humaines. A cet égard, les entreprises se sont orientées vers l'application de la digitalisation de formation, et nous avons choisi cette étude pour extraire la relation et l'impact entre la digitalisation et le processus de formation dans l'entreprise de SONATRACH

Nous avons réalisé une étude qualitative auprès des responsables ressources humaines de Sonatrach et nous avons constaté qu'avant le crise sanitaire n'accordait pas une importance primordiale à la digitalisation de formation. Toutefois, après la crise sanitaire du Covid 19 en février 2020, SONATRACH s'est engagée vers la digitalisation du processus de formation à travers l'utilisation des formations à distance (e-Learning ; blended).

Mots clés : Formation, digitalisation de la formation, e-learning, Covid 19, Sonatrach

ABSTRACT

The digitalization of formation represents a very important issue in companies specifically in the period of health crisis; moreover; since the appearance of Corona virus; companies have encountered of humans resources, in this regard companies have turned to the application of digital formation, we have chosen this study to extract the relation and impact between digitalization and formation process at SONATRACH

We carried out a qualitative study with humans' resources mangers of SONATRACH and we found that before health crisis, the company in question did not attach paramount importance to the digitalization of formation; however, after the Corona virus in February 2020, the company undertook to digitalize the formation process through the use of distance formation (E-learning, blended)

Keywords: Formation; digitalization of formation; E_learning; Covid 19, Sonatrach

ملخص

تمثل رقمنة التكوين مسألة مهمة للغاية في الشركات على وجه التحديد في سونطراك, علاوة على ذلك منذ ظهور جائحة كورونا واجهت الشركة العديد من الصعوبات , لاسيما في إدارة الموارد البشرية . في هذا الصدد لجأت سونطراك إلى تطبيق رقمنة تكوين , لقد اخترنا هذه الدراسة بهدف استخراج و تحديد العلاقة و تأثير بين رقمنة و تكوين .

حيث أجرينا دراسة نوعية مع مديري الموارد البشرية في سونطراك و وجدنا انه قبل أزمة الصحية , لم تكن الشركة المعنية تولي أهمية القصوى لرقمنة تكوين .

و مع ذلك بعد الأزمة الصحية الكوفيد 19 في فيفري 2020 , لجأت إلى تعزيزها بتعاون مع مدرستين و قسم متخصص في إعلام ألي, و ذلك من خلال استخدام التكوين عن بعد (E_learning , blended)

الكلمات المفتاحية: التكوين , الرقمنة التكوين SONATRACH , E_learning , Covid19

REMERCIEMENTS :

Tous d'abord, grâce à Allah le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Grâce à plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toutes nos reconnaissances pour leur aide précieuse dans la réalisation du présent travail de recherche.

Nos respectueux remerciements s'adressent premièrement à Mme Ladjouzi Soumia pour sa sagesse et son engagement tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous remercions aussi le corps professoral pour tous les efforts déployés en vue de nous assurer une formation de qualité.

Nous ne saurons passer sous silence les membres de notre famille, leur présence à mes cotés donne une sens à ma vie.

Enfin, nombreux sont ceux qui , de loin ou de prés, nous ont assisté moralement ou matériellement. Pour tous vos bienfaits vous trouvez ici l'expression de notre profonde gratitude.

Chahrazed

TABLE DES MATIERES :

RESUME	II
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIERES	V
LISTE DES ABREVIATION	XV
LISTE DES TABLEAUX	XVI
LISTE DES FIGURES	XVII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1: LA REVUE DE LITTERATURE ET LE CADRE CONCEPTUEL	4

<p style="text-align: center;">SECTION 01 : LA REVUE LITTERATEUR (LA FORMATION ET L'E_LEARNING EN ENTREPRISE ; LE E_LEARNING A LA PERIODE DE LA CRISE SANITAIRE)</p>	6
<p style="text-align: center;">1. La Formation dans l'entreprise</p>	6
<p style="text-align: center;">1.1 Revue de littérature sur la formation au niveau de l'entreprise</p>	6
<p style="text-align: center;">A. Le e-learning au niveau de l'entreprise</p>	7
<p style="text-align: center;">2.1 Revue de littérature sur le e-learning au niveau d'Algérie poste</p>	7
<p style="text-align: center;">2.2 Le e-learning à la période de la crise sanitaire</p>	9
<p style="text-align: center;">3. Revue littérature sur le e-learning en l'entreprise à l'ère du COVID 19</p>	10

SECTION 02 : ANALYSE CONCEPTUELLE SUR LA FORMATION EN ENTREPRISE	12
1. La formation dans l'entreprise	12
1.1 Définition de formation	12
1.2 Enjeux et les objectives de formation	13
1.1.1 Enjeux de formation	13
1.1.2 Les objectifs de formation	13
2. La place de formation continue au sein de l'entreprise	15
3. Les typologies de formation	16

4. Les modes d'accès au formation	18
5. Le rôle de formation	20
6.. Les méthodes de formation	20
6.1 La méthode expositive	20
6.2 La méthode affirmative	20
6.3 La Méthode interrogative	21
6.4 La Méthode active ou de découverte	22
6.5 La méthode expérimentale	23

7. Le plan de formation	25
7.1 Les étapes de plan de formation	25
7.1.1 Définir sa stratégie d'entreprise pour un plan de formation efficace	25
7.1.2 Évaluer les besoins et les priorités en formation	25
7.1.3 Élaborer son plan de formation	25
7.1.4 Consulter la direction et les représentants du personnel sur le plan de formation	26
7.1.5 Mettre en place son plan de formation et contrôler la réussite des actions	26

8. La finalité de plan de formation	27
9. Les modes de formation	30
10.la digitalisation de formation	33
10.1 La définition de digitalisation	33
10.2 La définition de digitalisation RH	33
10.3 Les enjeux de digitalisation RH	34
10.4 Les étapes de digitalisation	35
10.5 Je ne pars de rien	35
10.6 La maturité digital	35
10.7 La digitalisation complète	35

SECTION 03 : LA CONTRIBUTION DE DIGITALISATION DANS LE PROCESSUS DE FORMATION	37
1. Les doubles typologies de stratégie	37
2. Les outils de formation	40
1. Les vidéos	40
2. E_learning	40
2.1 La définition du e-learning	41
2.2 Les avantages du e-learning au sein de l'entreprise	41
3. Le rôle de la digitalisation/ e-learning dans le déploiement de la formation en entreprise durant la période de la crise sanitaire	42
4. La crise du COVID 19 et la digitalisation	43

5. L'humain acteur de la réussite des stratégies de transformation digitale	45
6. Digitalisation et la productivité au niveau de l'entreprise	47
CHAPITRE 02 : LE CADRE METHODOLOGIE	50
SECTION 01 : LA METHODE DE RECHERCHE	51
1. La Définition de la méthodologie de recherche	51
2. Méthodologie de recherche dans la recherche formelle	51
3. Types de méthodologies de recherche	51

3.1 Méthodologie qualitative	51
3.2 Méthodologie quantitative	51
3.3 Méthodologie de méthodes mixtes	52
SECTION 02 : LA METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	52
1. La méthode de recherche qualitative	52
2. Les entretiens	53
3. Les interviews	54
SECTION 03 : LES RECHERCHES DOCUMENTAIRES	54

CHAPITRE 03:LA DIGITALISATION DE LA FORMATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE DE SONATRACH	55
SECTION 01 : LA PRESENTATION DE L'ORGANISATION D'ACCUEIL	56
1. La présentation de SONATRACH	56
1.1L'historique de la SONATRACH	56
1.2Aperçu général sur SONATRACH	57
1.3Les Branches d'Activités de SONATRACH	58
1. Missions et objectifs de la SONATRACH	60
2.1Les missions de SONATRACH	60

2.2 Les objectifs de SONATRACH	60
3. Organisation de la SONATRACH	61
3.1 Les activités opérationnelles	61
3.2 Les directions fonctionnelles	61
4. Présentation de la structure d'accueil (Direction Corporate Ressources Humaines)	63
5. cadre juridique de la formation	63
SECTION 02 : LE PROCESSUS DE FORMATION AVANT ET APRES LA CRISE SANITAIRE du COVID	68
1. Le processus de formation avant la crise sanitaire Covid 19	68

2. Le processus de formation après la crise sanitaire Covid 19	68
3 Les visions de responsables sur la digitalisation de formation	70
SECTION 03 : LES RECOMMANDATIONS	74
CONCLUSION GENERALE	76
BIBLIOGRAPHIES	79
ANNEXES	81
L'décret présidentiel N° 98-48 du 14 CHOUAL 1418 correspond au 11 février 1998 pourtant le statue de LA	82

SONATRACH	
Les activités internationales de Sonatrach	84
Schéma d'organigramme de la Direction Corporate Ressources Humaines	86
Logigramme d'organisation de la direction Corporate Ressources Humaines	88
Le guide d'entretien	90
Le catalogue du e-learning 2021 de la SONATRACH	92

LISTE DES ABREVIATIONS :

Abréviation	Explication
-------------	-------------

CIF	Congé Individuelles De Formation
DRH	Direction de Ressources Humaines
SONATRACH	Société Nationale Pour La Recherche ; La Production Le Transformation Et La Commercialisation De transport Et Hydrocarbures
CFP	Compte Personnel de Formation
OPCA	Organismes Paritaires Collecteurs Agréés
Blended	C'est un mode mixte entre le mode présentiel et distanciel

LISTE DES TABLEAUX :

--	--	--

Tableau 01	Plan de formation	29
Tableau 02	Exemple de plan de formation	30
Tableau 03	Les modes de digitalisation de formation	31
Tableau 04	Le tableau des intervenues	54
Tableau 05	Évaluation des effectifs de la formation	70

LISTE DES FIGURES

--	--	--

Figure 01	Les typologies de formation selon les divisions	19
Figure 02	Les modes de formation	24
Figure 03	Le plan de formation	28
Figure 04	Les modes de formation au sein de SONATRACH	71
Figure 05	Les avis sur remplacement du e-learning par le mode présentiel	74

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION

Le digital contraint aujourd'hui les entreprises à changer leurs méthodes de travail. C'est une question de survie. Elles ont besoin de plus d'agilité, de plus de réactivité, et de nouveaux modèles de gestion pour pouvoir faire face à la concurrence et survivre dans un environnement qui devient de plus en plus incertain.

L'accès à l'information ainsi que les changements comportementaux induits par la digitalisation touchent de façon extrême tous les domaines quelle que soit leurs secteurs d'activité.

Si les grandes entreprises ont rapidement réagi pour surfer sur la vague du digital, plusieurs d'entre elles sont restées attachées à des schémas internes classiques, en investissant peu. Ces entreprises n'ont probablement pas encore vu l'émergence de cette nuée d'usages museaux venir étouffer leurs activités. Si le digital s'est invité depuis quelque temps déjà dans les priorités des directions des très grands groupes, il compte désormais comme l'un des impératifs stratégiques les plus importants pour toutes les entreprises, quelle que soit sa taille et son secteur d'activité ¹

L'entreprise n'a plus le choix. La nécessité de s'adapter à une nouvelle économie connectée, prendre de l'avance dans un environnement mouvant même si la technicité, les coûts, la résistance au changement constituent bien souvent des freins à la transformation digitale des entreprises. Face à ce changement de « business mode! », la fonction RH est au cœur de cette révolution.

Les ressources humaines se doivent de gérer cette mutation et activer plusieurs leviers à plusieurs niveaux afin d'assurer cette transition convenablement pour, d'une part créer une forte dynamique digitale dans l'entreprise en intégrant le numérique à tous les étages et les moyens de communication interne, d'autre part, d'encourager et de guider l'appétence au digital par le biais de différentes pratiques en accompagnant les collaborateurs dans le changement par la mise en place d'instruments réfléchis en adéquation avec les obligations de l'entreprise et de chacun.

Par ailleurs, les ressources humaines doivent également anticiper les besoins des équipes en matière de digital. En collaboration avec les autres départements, les ressources humaines doivent donc déceler les nouvelles compétences à développer pour améliorer le

¹ TIPHAINE SIOU-GIBON, les réseaux social d'entreprise, le collaboratif au cœur de la transformation digitale, 19 avril 2016 modifié 06 avril 2022 (Consulté le : fr.blogs.businessdecision.com 19H36)

INTRODUCTION

travail, la gestion des projets, l'organisation et par conséquent la compétitivité des entreprises.

La place des ressources humaines dans la transformation digitale des entreprises n'est plus à démontrer. En effet, la fonction ressources humaines subit elle-même une profonde transformation dans sa façon de faire habituelle à savoir: gestion du recrutement, gestion des carrières, gestion des rémunérations, gestion des formations, gestion sociale, communication...etc.

Selon l'auteur FREDERIC 2018 , en termes due-Commerce dans le marché du bricolage en France, la digitalisation a évolué depuis 2011. Elle a un 2% de application et transformes et de 6% à 10 % durant la période 2014 – 2017 (www .mbamci .com, consulté le 13/07/2022 à 20h 14). Dans ce sens, on 2020, un retour positifs de la digitalisation a été enregistré passant de 10 à 14 % (RHEXIS, 2019). De même, la formation distanciel en 2015 a été de 5% uniquement. Le taux a passé à 7% en 2017 ; et celle qui combinent présentiel et distanciel entre 58 % et 53%.

En effet, le sujet de la digitalisation de la formation est d'actualité dans le cadre des exigences du management moderne. D'ailleurs, il convient de signaler le manque de sujet ayant traité cette thématique.

A cet égard, nous nous posons la problématique de la recherche suivante :

Quel est l'impact de la digitalisation sur le processus de formation au sein de l'entreprise Sonatrach avant et après la crise sanitaire du Covid 19?

Et nous nous décollons cette problématique eu sous questions suivantes :

1. Quelle est l'importance accordée à la digitalisation de la formation au sein de la Direction Ressources Humaines de Sonatrach avant et après la crise du Covid 19 ?

INTRODUCTION

2. Quels sont les outils utilisés par la direction des ressources humaines de la Sonatrach en matière de digitalisation de formation avant et après la crise du Covid 19 ?

L'importance de thème :

Après l'avènement de la crise sanitaire du Covid 19 en Algérie, plus précisément en 25 Février 2020, les entreprises algériennes à l'instar des entreprises mondiales ont été confortées à plusieurs défis pour assurer leur pérennité. Parmi les défis, sur le plan Ressources Humaines, c'est la digitalisation de la formation. Cette dernière demeure comme une solution de l'intégration à distance des employés au travail (formation à distance).

Les objectifs de l'étude :

- ✓ Extraire La contribution entre La Digitalisation et le Formation
- ✓ Comprendre La Relation Entre La Digitalisation Et Le Processus De Formation
- ✓ Savoir si SONATRACH a rencontré des obstacles à l'adaptation de la formation à distance
- ✓ Maitre l'action sur la détermination éons en pulsait l'insiste de malter en place la digitalisation de formation

Les causes de choisir le thème:

- ✓ **sur le plan personnel :**

Nous Avons Choisi Le Thème De Digitalisation De Formation à cause de :

- Un Nouveau Thème sur le terrain Professionnel
- Il a une relation et un impact sur Les Ressources Humaines
- Il traite un problème qui se pose au niveau de l'entreprises mondiales pendant la crise sanitaire
- Ce thème nous présente une nouvelle technologie pour faire face à la pandémie

La méthodologie de recherche :

Concernant la méthodologie de recherche, nous avons choisi la démarche qualitative , Un guide d'entretien a été conçu pour faire un état des lieux de la digitalisation de la formation au sein de SONATRACH avant et après la crise sanitaire du COVID 19.

INTRODUCTION

La structure de recherche :

Nous avons divisé ce travail de recherche en 3 chapitres comme suit : chapitre 1: la revue littérature et le cadre conceptuel de formation ; ce diverse a ce manière : section 01: la revue littéraire; section 02: le cadre conceptuel ; section 03 : la digitalisation comme une solution pour les organisations.

Et pour la deuxième chapitre : le cadre méthodologie que diverse aussi par suit : section 01:la méthode de recherche ; section 02:les méthodes de collecte des données ; section 03: les recherche documentaire

Le troisième chapitre nous précisons ce dernière sur le cadre pratique qu'a nomme le processus de formation au sein de l'entreprise de SONATRACH et qui a divise aussi sur : section 01 : la présentation de l'organisation d'accueille ; section 02 : le processus de formation avant et après la crise sanitaire ; section 03 : des recommandations et des solutions pour l'entreprise.

**CHAPITRE 01 : LA REVUE DE
LITTERATEUR ET LE CADRE
CONCEPTUEL**

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Introduction :

En tant qu'entité économique, une entreprise va se transformer à la suite de différentes pressions de l'environnement et aux décisions prises par ses dirigeants. Elle serait appelée à faire face, au cours de son existence, à des changements fréquents lui permettant d'assurer sa pérennité ainsi que sa croissance.

Cette dernière doit ainsi suivre l'évolution technologique de manière continue et préserver une place privilégiée sur le marché pour qu'elle puisse faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, et ce, tout en œuvrant sur l'innovation et une gestion optimale et efficace de ses ressources.

Tout ceci sera mené à bien grâce à la formation et au e-learning en entreprise.

Bien que les recherches sur la formation et le e-learning peinaient auparavant à intéresser un public allant au-delà d'un périmètre restreint de spécialistes et manquaient de valorisation scientifique, elles sont récemment devenues un objet d'investigation pour les sciences sociales. Celles-ci rendraient même intelligibles des enjeux économiques et politiques très importants.

La mise en perspective que nous vous proposons dans notre premier chapitre constitue une étude de littérature qui concernera les recherches disponibles sur le sujet de la formation et du e-learning en entreprise. Elle sera constituée d'études, de recherches ainsi que d'expertises qui pourront prêter à discussion.

Nous allons tenter de mettre en lumière différents sujets de prédilection portant :

- Dans un premier temps, sur une revue de littérature qui concernera la formation et le e-learning au niveau des entreprises, qui représenterait d'ailleurs un domaine assez complexe ;
- Dans un second temps, sur l'analyse conceptuelle de ces derniers ;
- Cette note s'achèvera enfin par une partie portant sur le rôle du e-learning dans le déploiement de la formation en entreprise durant la période de la crise sanitaire de la Covid-19.

Section 01 : Revue de littérature (la formation et le e-learning en entreprise, le e-learning à la période de la crise sanitaire) :

1. La formation en entreprise :

D'après Henri Fayol², dans son ouvrage intitulé " Administration industrielle et générale ", les programmes de formation dans une entreprise sont d'une importance capitale en raison du fait qu'ils permettent de préparer les employés à s'adapterez manière précise aux exigences immédiates de leurs fonctions. Ce serait d'après lui, un domaine social de l'entreprise qui susciterait de nombreuses attentes et qui mobiliserait des moyens assez importants.

De plus, la formation permettra de renforcer les compétences déjà acquises auparavant et développera de nouvelles aptitudes qui pourront se révéler utiles à l'avenir. Elle a pour objectifs spécifiques de :

- Procurer la satisfaction et la motivation aux travailleurs ;
- Améliorer leur productivité ;
- Les aider à mieux d'adapter aux changements et aux évolutions de l'entreprise.

1.1. Revue de littérature sur la formation au niveau de l'entreprise :

Une mémoire de master a été menée au niveau du siège de la DPSB (Tizi-Ouzou) afin de mieux connaître l'avis du personnel concernant sur le rôle et l'impact de la formation sur le développement de leurs compétences³.

Une enquête a été adressée à l'ensemble du personnel, visant à comprendre au mieux ce qui amorce la mise en place du plan de formation au niveau de la structure étudiée ainsi que de comprendre l'impact des formations effectuées sur les compétences des employés.

Pour ce faire, un ensemble de questions a été posé aux bénéficiaires et porte sur :

- L'impact de la formation sur le développement de leurs compétences à la suite des formations dont ils bénéficient ;
- Les conditions du déroulement de la formation ;
- Leur niveau de satisfaction à l'issue de chaque formation.

Suite à l'analyse des réponses données, les résultats ont permis d'avoir une idée sur l'impact positif de la formation sur le développement des compétences du personnel au

² Henri Fayol, 1918. Livre " Administration industrielle et générale ".

³AMMOU Massinissa et YAHIAOUI Nadir. Mémoire sur : l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique université de mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2017/2018 P 68.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

niveau de cette administration. De plus, l'étude a démontré que la mise en place de stratégies efficaces en termes de formation permettrait aux salariés d'acquérir un savoir-faire pour qu'ils puissent actualiser et développer leurs compétences dans l'accomplissement de leurs tâches au futur⁴.

La nécessité de former le personnel d'une entreprise représente donc désormais un outil privilégié permettant de valoriser les ressources humaines. Cela constituerait même un passage obligé de l'adaptation des qualifications à l'évolution des métiers et des missions qui permettront de développer le savoir être et le savoir-faire.

La formation serait alors inductrice de changements simultanés chez l'individu en action dans une administration puisqu'elle agit sur le plan des objectifs et des relations humaines et par conséquent sur la politique de l'organisation⁵.

2. Le e-learning au niveau de l'entreprise

De hauts niveaux s'imposent de nos jours pour une entreprise souhaitant être compétitive sur le marché aussi national qu'international. Cette innovation ne consiste actuellement plus uniquement à la recherche-développement, mais plutôt à l'apprentissage en réseau et à la diffusion des connaissances.

Ainsi, comme mode d'apprentissage, la formation s'imposerait aux entreprises afin de développer et de conserver leurs compétences acquises. Cette dernière constituerait donc un avantage assez compétitif pour toute institution, ce qui signifie que le savoir des employés est de plus en plus considéré comme le capital le plus indispensable en entreprise.

La révolution technologique dont le travail en ligne, la gestion informatisée sur process, le commerce en ligne, etc., mettraient les entreprises sous la loupe et imposeraient de s'y adapter aussi bien en externe qu'en interne. Ainsi, toute entreprise se doit en conséquence d'œuvrer pour la rénovation de quelques pratiques professionnelles et pour la création de nouvelles manières de transmission et de communication de la connaissance et de l'information à ses employés, clients, fournisseurs et partenaires.

Ceci étant, la formation en ligne, autrement dit le e-learning, devient de nos jours une nécessité et plusieurs facteurs s'associeraient pour accélérer et déclencher le processus d'évolution et de changement dans la formation⁶.

⁴ Op. Cit., p88.

⁵ Ibid.

⁶ D'Halluin.C et al. << les formations en ligne : points de vue de responsables de grandes entreprises de la distribution et des services >>, Revue Distance et Savoirs, volume 1,2003, pp.517-531.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Les apports du e-learning sont grandioses tant pour les bénéficiaires (les employés formés) que pour l'entreprise. Effectivement, il n'est désormais plus à discuter que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) remplacerait et modifierait plusieurs opérations qui étaient autrefois manuelles.

Des changements significatifs envahiront ainsi l'ensemble du travail et les utilisateurs des TIC seront appelés à s'engager en conséquence dans des programmes de formation continus afin d'accompagner les innovations et les nouveautés dans ce domaine.

Le e-learning devrait en effet s'inscrire dans une stratégie globale de l'entreprise en ayant pour ultime objectif de profiter des opportunités offertes par les TIC⁷, à savoir : la synchronisation ou/et a synchronisation, la possibilité d'évaluation à distance, des coûts réduits liés aux formations en présentiel (logements, déplacements), la formation de masse, l'adaptabilité et la flexibilité en fonction des disponibilités, etc., et ainsi, de répondre aux besoins réels de l'entreprise. Allègre Claude Blanche et Andréassian soulignent dans ce sens que le e-learning aurait un triple aspect⁸ :

- Pédagogique ;
- Stratégique ;
- Et technologique.

2.1.Revue de littérature sur le e-learning au niveau d'Algérie poste

Une Article par Abdelhafid DEIRA, Meriem KESSIRA sur le e-learning et les nouvelles pratiques de formation pour le développement des compétences⁹ a été menée au sein de l'établissement d'Algérie Poste et aurait pour objectif de déterminer le rôle joué par le e-learning au niveau de cette entreprise dans le développement des compétences de ses employés.

Les résultats de cette enquête ont montré que les employés ont bien perçu l'importance d'une semblable technologique de formation et en sont conscients. C'est pour eux une formation accessible qui leur permettra de gagner du temps. Ce serait, d'après eux, également une méthode d'avenir qui leur permettra sans doute de développer des

⁷ Lahoucine Ikko, Abdelaziz Berdi, Nabil Seghyar., mémoire intitulé << La formation e-learning dans l'entreprise : étude empirique auprès des banques marocaines >>., p 15.

⁸ Allegre C.B Andreassian.A.E., 2008, << Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel >> , édition de boeck, Paris, septembre 2008.

⁹ Abdelhafid deira, Meriem KESSIRA l'article <<l'apport de tic à la GRH : le e-learning et Les nouvelles pratiques de formations pour le développement des compétences, cas : Algérie Poste >>. Université d'alger 3 et ESC www.asjp.dz économies et société n° 12 2016

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

capacités d'autoformation indispensables pour une mise à jour des savoir et des connaissances de manière assez régulière¹⁰.

Ils estiment en outre que le e-learning aurait eu un grand impact dans le développement de leurs compétences. Par ailleurs, le e-learning au niveau d'Algérie Pose ne pourra être à la hauteur des espérances des salariés seulement si certaines actions seront prises en compte telles que :

La fait de rester en veille technologique constante avec les Nouvelles Technologies de la Formation et surtout de celles ayant été développées par le fournisseur français ONLINE FORMA PRO de sa plate-forme ONLINE MANAGER ainsi que de diversifier le développement et la conception des cours en distanciel en fonction des besoins de l'entreprise¹¹.

2.2 Le e-learning à la période de la crise sanitaire

Concernent l'article de Baudoin et Tahssain-Gay sur Déploiement du e-learning dans le cadre de la formation en entreprise : quel rôle de l'environnement social dans l'engagement des salariés ? , Recherches en Sciences de Gestion : Le monde a beaucoup été secoué par la crise sanitaire de la Covid-19, une pandémie ayant considérablement fragilisé l'économie mondiale et bouleversé le monde des affaires. Les entreprises, confrontées à cette conjoncture accablante, cherchent donc sans arrêt à atténuer sa flambée.

C'est pour cette raison que des méthodes nouvelles de travail ont vu le jour afin de garantir la survie, la performance ainsi que la pérennité des organisations. La période de confinement aurait imposé de nouveaux modes de gestion permettant de faciliter et d'améliorer le fonctionnement des entreprises tout en se débarrassant du risque sanitaire.

Ainsi, la digitalisation des systèmes organisationnels s'avère être une solution assez pertinente permettant de réajuster et de redresser les retombées de la crise sanitaire. Et l'introduction des technologies de la communication et de l'information amènerait les responsables de formation et des ressources humaines à repenser les modes de gestion classique.

¹⁰ Op. Cit., P 149.

¹¹ Ibid.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Etre loin de son bureau ne veut pas forcément dire être loin du travail ; ce processus de formation digitale serait susceptible d'apporter une innovation ainsi qu'un changement managériale globale au profit des organisations¹²

Le vocabulaire des ressources humaines serait riche en termes de méthodes d'apprentissage digitalisées telles que : la formation à distance, le e-learning et bien d'autres qui sont synonymes d'innovation des modes d'apprentissage.

Nous allons vous présenter, dans ce qui suit, une enquête visant principalement la compréhension et l'exploration de la place de la formation digitalisée dans la professionnalisation des actions solidaires et sociales à l'ère de la pandémie de la Covid-19.

3. Revue de littérature sur le e-learning en entreprise à l'ère de la COVID-19

Après le mémoire d'AGZIT Fatima Zahra, HEJAJI Insaf., l'étude menée sur << La place de la formation à distance dans la professionnalisation de l'action sociale et solidaire à l'ère du Covid-19 >>¹³ a permis d'apporter des éléments de réponse aux questions concernant l'incidence de cette crise pandémique sur l'accélération de l'appropriation des nouveaux dispositifs et outils digitaux de formation en distanciel.

Ce travail de recherche aurait permis d'approfondir et d'explorer la compréhension en ce qui concerne la place du e-learning dans la professionnalisation des actions sociales et dans le développement des compétences des acteurs de l'économie solidaire et sociale face aux mesures impératives de distanciation que la situation pandémique a imposées.

Les résultats du travail ont permis de souligner l'incidence de la pandémie sur l'accélération de l'appropriation des nouveaux dispositifs et outils digitaux de formations à distance, et ce, pas uniquement par les organisations qui œuvrent pour l'amélioration et le développement des compétences des acteurs sociaux, mais également les bénéficiaires bien qu'il y ait quelques difficultés et contraintes qui persistent toujours.

¹² Baudoin E. & Tahssain-Gay.(2013), Déploiement du e-learning dans le cadre de la formation en entreprise : quel rôle de l'environnement social dans l'engagement des salariés ? , Recherches en Sciences de Gestion, Vol. 4, N°.97, p109-126.

¹³ AGZIT Fatima Zahra, HEJAJI Insaf., mémoire sur << La place de la formation à distance dans la professionnalisation de l'action sociale et solidaire à l'ère du Covid-19 >>., université de Casablanca Maroc 2021 P 13.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Effectivement, cette enquête a permis de révéler que le changement qu'il y a eu à cause de la crise pandémique aurait imposé de nouveaux modes de fonctionnement et de travail au niveau des entreprises et que le partage des connaissances s'opèrerait dorénavant via des plateformes numériques dont le succès s'appuie sur la bonne maîtrise de ces outils par les différents intervenants ayant suivi la formation en ligne (bénéficiaires, organisation, formateurs, etc.)¹⁴.

L'enquête aurait aussi démontré qu'il y a eu une grande prise de conscience à l'effet croissant quand à l'intérêt de la formation en distanciel et de ses opportunités pouvant être améliorées afin de créer des conditions d'émergence d'une plus économie sociale en qualité d'impacts et de résultats¹⁵. Le e-learning leur aurait donc concrètement apporté en termes de :

- Communication ;
- Organisation de leurs actions ;
- Inclusion financière et de bonne gouvernance.

¹⁴ Op. Cit. P., 14.

¹⁵ Ibid

Section 2 : Analyse conceptuelle sur la formation en entreprise

A, La formation dans l'entreprise :

1. Définition de la formation :

« On considère la formation comme étant un ensemble de moyens, d'actions, de supports et de méthodes planifiés à travers desquels les salariés seront incités à améliorer leurs attitudes, leurs connaissances ainsi que leurs compétences utiles à la fois pour atteindre leurs objectifs organisationnels et personnels afin qu'ils puissent s'adapter au mieux à leur environnement et qu'ils accomplissent leurs tâches actuelles et futures »¹⁶.

En plus d'être un facteur d'adaptation et d'ajustement, la formation représente également un facteur de régulation social puisqu'elle peut figurer parmi les clés de la réconciliation entre l'économie et le social, du moment qu'elle contribue à apporter des satisfactions professionnelles aux salariés et à améliorer la performance économique de l'entreprise¹⁷.

La formation pourrait alors être définie comme étant un ensemble d'actions de développement mettant tous les moyens indispensables à l'accumulation des connaissances des individus ainsi qu'à l'amélioration de leurs performances et compétences afin de répondre au mieux aux évolutions tant internes qu'externes et aux exigences de leur poste de travail¹⁸.

La formation continue désignerait les moyens pédagogiques mis à la disposition des salariés afin qu'ils puissent développer leur synergie, leur comportement ainsi que leur compétence au travail.

Les actions proposées renforceront les vocations et les aptitudes opérationnelles et techniques et enrichiront leur personnalité et leur aptitude en les aidant à évoluer vers de nouveaux rôles¹⁹.

¹⁶J.M Peretti. << Ressources humaines et gestion du personnel >> 2^e édition. Vuibert, Paris 1998, P99.

¹⁷ Meignant. << A manager la formation >>, éd. D'organisation, Paris 1991, P101.

¹⁸ Zahia Kagher., mémoire intitulé << la formation continue et son impact dans l'entreprise >>.université de Bejaïa 2009 p56

¹⁹ Ibid.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

2. Les enjeux et les objectives de la gestion de la formation pour une entreprise sont divers:

2.1 les enjeux de formation :

- Répondre à un besoin légal,
- Constituer la mémoire collective de l'entreprise, au regard du savoir de ses salariés,
- Mutualiser et de faciliter la gestion de la formation,
- Assurer un suivi en temps réel des activités de formation,
- Valoriser le capital humain, principale ressource de l'entreprise,
- Gagner du temps dans les démarches : de l'inscription des salariés jusqu'au suivi du budget et des coûts de formation, en passant par la gestion de votre plan de formation,
- Contribuer à une meilleure circulation de l'information,
- Contribuer à l'amélioration de la qualité du travail effectué par les collaborateurs.²⁰

2.2 Les objectifs de la formation :

Outre ces enjeux, la formation aurait plusieurs objectifs qui se résumeraient en deux différents axes :

2.2.1 Du point de vue de l'organisation

Parmi les enjeux de la formation au niveau de l'entreprise on cite :

- Le fait d'accroître la compétitivité de l'organisation, et ce, par ajustement des savoirs et du savoir-faire des employés et par renforcement du potentiel technique : cet objectif permettra l'actualisation des rôles professionnels dans leurs postes de travail ;
- Mettre l'accent sur les catégories moins qualifiées du personnel, sur les contraintes de reconversion, sur l'insertion des jeunes ainsi que sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité » ;²¹
- Faire progresser l'encadrement dans sa culture, ses compétences intellectuelles et ses aptitudes managériales ;
- Le développement des compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une promotion ou d'une mutation interne ;

²⁰ Cooracedemy ; développer le potentiel des salariés grâce à la formation en ligne pour répondre aux enjeux de compétitive ; <https://www.beaboss.fr/> (consulté le 17/02/2022 à 10h 22)

²¹ Ibid.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance afin d'adapter les qualifications aux besoins de l'organisation de manière globale ;
- Associer la formation à la communication afin d'instaurer un climat de grande concertation ;
- Montrer l'organisation dans sa globalité, et ce, en expliquant ses différentes articulations ;
- Apprendre la maîtrise de différents outils d'action et d'analyse afin de favoriser l'action collective ;
- Préparer les employés sur le long terme afin de les aider à affronter toute perturbation pouvant affecter le fonctionnement de l'organisation.

2.2.2 Du point de vue des individus :

Quelques objectifs de la formation seraient liés aux souhaits des salariés sans qu'il n'y soit toujours d'opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résumeraient comme suit :

- Se préparer aux changements professionnels ainsi qu'aux mutations internes ;
- Comprendre au mieux l'organisation où l'on travaille ;
- Avoir une bien meilleure maîtrise de son métier ;
- Se former pour avoir des connaissances pouvant ne pas avoir de lien direct avec le travail ;
- Développer un savoir-faire dans le domaine de la gestion, du management et des relations ;
- Se permettre de se retrouver avec des amis et des collègues dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec de nouvelles personnes au sein des espaces extérieurs au vécu professionnel. ²²

2.3 Place de la formation continue au sein de l'entreprise

Quelques entreprises ont vu dans la formation continue une charge sociale supplémentaire, alors que d'autres y ont découvert un outil de régulation des tensions sociales et de gestion du personnel. Une troisième catégorie y aurait vu un outil et un instrument de développement.

²² ibid

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTÉRATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

La première catégorie ayant vu dans cette loi, la manifestation d'une tracasserie étatique, tendrait à avoir une vision rétractive offerte par la formation et par conséquent, une conception rétractive de responsable de formation et de son rôle.

Le responsable de formation est pour ces entreprises le plus souvent un agent administratif et comptable destiné au contrôle de l'imputabilité des dépenses de formation au budget imparti à cet effet.

C'est généralement le cas des petites et moyennes entreprises au niveau desquelles les formations se faisaient sur le tas et n'étaient ni organisées ni budgétisées. Le caractère restreint des groupes et la proximité des individus permettront très rapidement de faire le tour des besoins en formation.

Le poste de responsable de formation pourrait, dans cette logique, être l'une des attributions de la direction administrative et comptable.

La seconde catégorie d'entreprises faisant contre mauvaise fortune aurait vu en la formation un moyen de bonne gestion de leur personnel ainsi que de réduction des tensions sociales. Ceci a souvent été le cas des grandes organisations du tertiaire. Cette dernière aurait énormément investi dans les stages de conduite des hommes et de relations humaines. Le poste de responsable de formation est alors dans cette perspective un adjoint à la direction du personnel.²³

Quant au troisième groupe d'entreprises, la loi est souvent venue entériner une situation de fait. Il voit dans la formation un outil de développement et de gestion, ce qui s'imposerait comme une nécessité et une évidence en raison de leur particularité ou de leur position au niveau du marché²⁴.

3. Les typologies de la formation:

3.1 Les actions d'adaptation au poste de travail :

Ils' agissent d'actions dont l'objectif correspond aux fonctions exercées par le salarié au moment où il se forme .Elles se réalisent pendant le temps de travail. Elles sont

^{23 23} A.S- Saveur et J.P. Lapra, La fonction formation dans l'entreprise, Ed. Garnier, Paris 1984.

²⁴ A.S- Saveur et J.P. Lapra, La fonction formation dans l'entreprise, Ed. Garnier, Paris 1984.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTÉRAIRE ET LE CADRE CONCEPTUEL

assimilées à du temps de travail effectif et donnent lieu pendant leur réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération.

a. Les actions de formation liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi :

Il s'agit d'actions qui anticipent une évolution des fonctions du salarié, dans le respect de sa qualification. Elles se réalisent pendant le temps de travail et donnent lieu pendant leur réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération. Le départ en formation peut conduire à un dépassement horaire qui n'est pas imputable sur le contingent d'heures supplémentaires (dans la limite de 50 heures par an).

b. Les actions de formation liées au développement des compétences :

Il s'agit d'actions qui ont pour objectif l'acquisition de compétences qui n'entrent pas dans le champ de la qualification du salarié au moment où il se forme. Ces actions peuvent en application d'un accord écrit entre le salarié et l'employeur s'effectuer hors du temps de travail effectif dans la limite de 80 heures par an et par salarié (ou 5% du forfait pour les salariés dont la durée du travail est fixée par une convention d'un forfait en jours ou en heures).

Les heures de formation réalisées en dehors du temps de travail, donnent lieu au maintien de la protection contre les accidents du travail et au versement par l'entreprise d'une allocation de formation.²⁵

Cette allocation est d'un montant légal à 50% de la rémunération nette du salarié.

Imputable sur la participation de l'entreprise au financement de la formation professionnelle

- Cette allocation : est pas soumise aux cotisations patronales et salariales à la CSG et au CRDS

Le refus du salarié de participer à des actions réalisées en dehors du temps de travail ne constitue une faute d'un motif de licenciement.

Il y a d'autres auteurs divisés la formation sur : On distingue généralement deux types de formation :

¹ Maouche fatna Malika ; mémoire de magister sur l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise cas de l'activité AVAL GL2/Z ARZEW ; université d'Oran ; direction par chroum bouchama 2005-2006 page 39-40.

²⁵<http://adonya.fr/> (consulté le 17/02/2022 à 13h 33).

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

3.4 Formation Initial :

Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, entant qu'élève, étudiant ou apprenti. Elle se caractérise par trois composants :

3.4.1 La Formation de Base :

3.4.1.1 La Formation de type Scolaire Traditionnelle :

C'est une formation type universitaire

Dite « classique » Elle permet à un universitaire d'accéder généralement sur concours à un Poste de travail.

3.4.1.2 La formation de base Professionnelle :

C'est une formation dispensée par les écoles

Spécialisées, qui aide le candidat a entré dans la vie active après avoir eue un diplôme dit Professionnel, comme un CAP par exemple

3.4.2 La Formation Initiale Complémentaire :

Ou concerne toute personne ayant une formation initiale, soit type scolaire traditionnelle, ou de base professionnelle pour s'adapter au besoin de l'entreprise.

3.4.3 La Formation Post Recrutement :

C'est est une formation qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou encouragés par liste d'aptitude.

3.5 Formation Continue :

Il s'agit d'action de formation ou de perfectionnement suivie par un agent en cours de ²⁶ carrières tout en continuant à occuper son emploi.

Elle est dispensée dans le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci.

Elle est, souvent, nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession.

Cette formation comprend trois types :

3.6 Formation au Poste de Travail :

Elle est centrée sur le savoir faire

3.7 Formation au Savoir Etre :

Elle a pour but de faire acquérir les éléments de professionnalismes liés généralement aux comportements, aux relations humaines, et à la faculté d'adaptation pour atteindre les objectifs fixés.

²⁶ Maouche fatna Malika ; mémoire de magister sur l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise cas de l'activité AVAL GL2/Z ARZEW ; université d'Oran ; direction par chroum bouchama 2005-2006 page 39-40.

3.8 Formation Promotion :

Formation promotion est axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder au post immédiatement supérieur.²⁷

4. Les différents modes d'accès à la formation du salarié :

- Le plan de formation de l'entreprise
- Le congé individuel de formation (CIF)
- CPF – Compte personnel de formation
- Les périodes de professionnalisation

Figure 01 : les typologies de formation



The diagram, titled 'Typologie des formations', is presented as a slide with the Cfdt BétorPub logo in the top left. It lists three types of training that are now codified:

- Action d'adaptation au poste de travail :
 - Elle se déroule pendant le temps de travail – rémunéré comme tel
 - Pour la publicité : Obligatoirement hors DIF
- Actions de formation liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi
 - Pendant le temps de travail + possibilité de dépassement (50 h) rémunéré comme tel
 - Plan de Formation (dans ou hors DIF)
 - Période de professionnalisation (dans ou hors DIF)
- Actions de formation ayant pour objet le développement des compétences des salariés
 - En partie hors temps de travail (limité à 80 h avec une allocation de 50 %)
 - Plan de Formation (dans ou hors DIF)
 - Période de professionnalisation (dans ou hors DIF)

Conseil Syndical Janvier 2005

SOURCE : www.slideplayer.fr (consulté le 20/03/2022 à 17h25)

²⁷ Le guide complète dédiée a la ruissèle des organismes de formation 2018 par le centre françaises de formation ; <https://www.digiforma.com/guide-of/methodes-outils-pedagogiques/>

¹ Maouche fatna Malika ; mémoire de magister sur l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise cas de l'activité AVAL GL2/Z ARZEW ; université d'Oran ; direction par chroum bouchama 2005-2006 page 39-40

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

5. Le rôle de la formation :

L'Algérie aurait légiféré dans ses articles 55 et 56 à travers la loi n° 97-02 du 31/12/97 qui porte sur la loi des finances pour 1998.

De larges perspectives s'ouvrent étant données qu'elles sont sous le poids des habitudes universitaires et scolaires. Les méthodes qui sont en général employées cantonnent la formation en entreprise dans des résultats très inférieurs à ceux qu'elle espérerait avoir.

L'importance de l'évolution technologique rendrait la formation impérative afin de permettre le développement des entreprises.

La formation se doit de jouer un rôle où le relais entre l'entreprise et le système éducatif traditionnel (université, école) ne fonctionne pas de manière satisfaisante.

La formation continue des cadres d'une institution aurait pour rôle majeur le développement de leurs aptitudes au commandement ainsi que l'amélioration de leurs connaissances. De plus, elle assurerait une meilleure exécution du travail et préparerait le personnel à la promotion²⁸.

6. Les différentes méthodes pédagogiques

6.1 La Méthode Expositive :

La méthode expositive considère que la connaissance est un savoir et qu'elle est bénéfique aux apprenants. De même, qu'elle assimile le travail à un savoir-faire qui est profitable aux stagiaires. Enfin, elle assigne des rôles précis au formateur/enseignant et à l'apprenant. Le premier détient tout le savoir tandis que le second est totalement ignorant et doit tout apprendre.

Le formateur ou enseignant est le seul à pouvoir transmettre ses connaissances sous la forme d'un exposé. C'est le cas typique d'un cours magistral à l'université où l'apprenant doit assimiler des connaissances.²⁹

²⁸ A. S-Saveur et J.P Lapra. << La fonction formation dans l'entreprise >>, éd. Garnier, Paris 1984, P,14.

²⁹ Le guide complète dédiée a la ruissèle des organismes de formation 2018 par le centre françaises de formation ; <https://www.digiforma.com/guide-of/methodes-outils-pedagogiques/>

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Les modalités de contrôles s'effectuent uniquement après évaluation de l'apprenant, et le formateur seul est habilité à s'adresser aux stagiaires.

L'évaluation n'a que deux finalités : la récompense ou la punition.

Et Le formateur s'appuie sur une présentation orale ou un support écrit afin d'expliquer ou démontrer des concepts D'apprentissage

L'apprenant ou l'élève se contente d'apprendre par cœur grâce à une prise de note réalisée durant la session de formation. Afin de s'assurer que les apprenants ont bien assimilé les nouvelles connaissances, le formateur interroge les élèves une fois son exposé achevé.

6.2 La Méthode Affirmative :

La méthode affirmative repose sur les mêmes postulats que la méthode expositive précédemment abordée. En revanche, les moyens de mise en œuvre varient et les rôles attribués aux formateurs et apprenants diffèrent.

Ainsi, l'enseignant/formateur présente une opération ou une procédure et montre chacune des étapes de réalisation aux apprenants en précisant quoi faire et comment le faire. Le formateur explique également le pourquoi, et le fait répéter aux apprenants. Les formés apprennent en reproduisant les mêmes gestes que le formateur.

Cette méthode est souvent utilisée dans les travaux dirigés puisqu'elle nécessite une démonstration. La méthode affirmative comporte donc 3 étapes : montrer dans le but de démontrer quelque chose, faire faire pour expérimenter quelque chose et faire dire pour reformuler.

6.3 La Méthode Interrogative :

La méthode interrogative repose 3 principes de bases :

La connaissance d'un procédé ou d'un concept ne peut être apprise si elle n'a pas été comprise en amont par l'apprenant ; ³⁰

³⁰ Ibid

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTEURATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Le formateur/enseignant est celui qui détient le savoir et le savoir-faire. Son rôle est de poser des questions à l'apprenant.

L'apprenant dispose des pré requis nécessaires pour suivre la formation. Il acquiert de nouvelles connaissances en répondant aux questions posées par le formateur.

Le questionnement est le principal moyen utilisé par le formateur et celui-ci varie en fonction des réponses apportées par les apprenants. Il existe un feed-back permanent entre un élève et son formateur.

Dans une session de formation, la méthode interrogative se traduit par un questionnement approprié du formateur qui va amener l'apprenant à construire lui-même ses propres connaissances en établissant des liens entre différents éléments, à leur donner le sens qu'il souhaite, à formuler ses pensées. Par conséquent, le formateur occupe un rôle plus passif et l'apprenant est plus actif et plus impliqué dans le processus d'apprentissage.

6.4 La Méthode Active Ou De Découverte :

Parce qu'elle modifie considérablement les rôles des formateurs et apprenants, la méthode active va à l'encontre des postulats des autres méthodes pédagogiques. Ainsi, elle considère que les connaissances se construisent et ne s'apprennent pas, et a pour point de départ l'action. C'est à partir de l'action qu'un apprenant va engager une réflexion sur un sujet donné.

Par ailleurs, les connaissances et compétences ne peuvent être acquises que dans 3 cas de figures :

Si l'apprenant s'engage lui-même dans cette démarche. En littérature pédagogique, on parle alors de « motivation intrinsèque pour l'apprentissage », autrement dit, l'apprenant est motivé parce que cela lui procure une certaine satisfaction et non parce qu'il existe une rétribution (rémunération par exemple) ou tout autre facteur externe susceptible de l'influencer.³¹

³¹ Ibid.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Si l'apprenant est impliqué dans un effort d'apprentissage collaboratif ou coopératif (en littérature pédagogique, différents courants apportent des définitions différentes à ces concepts.)

Si l'apprenant est engagé dans un processus d'action-expérience et qu'il peut ainsi tester en temps réel ce qu'il entreprend et valider ou invalider lui mêmes ses hypothèses, ou en les débattant avec d'autres apprenants.

Au cours d'une formation utilisant la méthode active, différents moyens existent afin de permettre l'acquisition de connaissances dont l'étude de cas, des simulations, des jeux de rôles ou encore des projets de groupe. Le formateur ne détient pas forcément tout le savoir et peut même dans certains cas n'être qu'un guide ou un médiateur. Ses interventions sont donc limitées et son rôle va être de créer un scénario pédagogique et d'amener l'apprenant à acquérir des connaissances en se trompant et en tâtonnant. Cette méthode favorise le travail collaboratif.

6.5 La Méthode Expérientielle Ou Expérimentale :

Cette dernière méthode pédagogique repose sur le fait qu'un stagiaire ne peut acquérir des connaissances que s'il agit et se trompe. Il s'agit donc bien d'un apprentissage en conditions réelles.

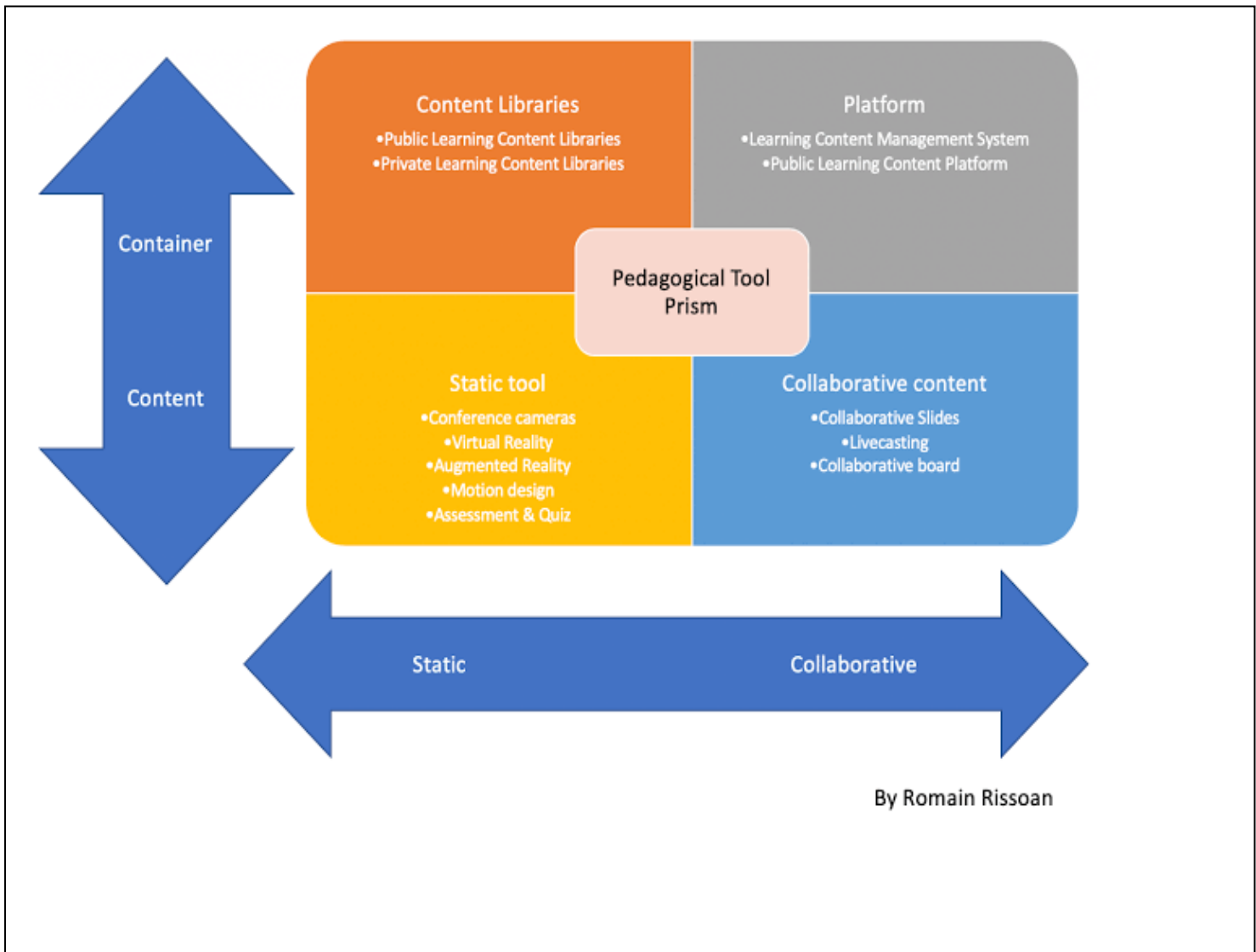
Le formateur devient un simple intervenant et s'il possède le savoir et savoir-faire, il n'est plus en position dominante.

La méthode expérientielle ou expérimentale nécessite un effort de préparation de la part du formateur/intervenant qui doit réaliser les expériences ou projets avant qu'ils ne soient réalisés au cours de la formation. Le plus souvent, les sessions de formation sont séquencées avec des niveaux de difficulté croissante.

La méthode expérientielle ou expérimentale convient à des disciplines dont l'apprentissage nécessitent la mise en œuvre d'un projet en situation réelle ou la réalisation d'une expérience.³²

³² Ibid.

Figure 02 : les modes de formation



Source : www.formation.2020.fr (consulté le 19/03/2022 à 22)

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

7 . Plan de formation :

7.1 Les étapes pour construire un plan de formation efficace :

7.1.1 Définir sa stratégie d'entreprise pour un plan de formation efficace :

Pour être pertinent, le choix des formations doit s'adapter à la stratégie générale de l'entreprise.

Pour cela, il faut se poser quelques questions clés :

Quelles sont nos orientations stratégiques ?

Quelles sont les évolutions techniques importantes du secteur ?

Quel développement commercial l'entreprise envisage-t-elle ?

Quels nouveaux secteurs souhaitons-nous cibler ?

7.1.2 Évaluer les besoins et les priorités en formation

Les entretiens professionnels ou individuels seront l'occasion de cibler les salariés qui ont des besoins en formation pour leur progression professionnelle, leur motivation et l'évolution de leur poste. Les demandes de formation peuvent également être recueillies par le biais des représentants du personnel.

La pyramide des besoins en formation permet d'identifier les priorités en fonction de chaque type de formation et d'y attribuer les moyens correspondants :

Pyramide des besoins en formation Grafipolis Il incombe au responsable de formation et des ressources humaines de faire preuve d'écoute et de savoir différencier les demandes prioritaires des secondaires. ³³

³³ Luidivine ; centre de formation d'apprentie et formation continue « Grafipolis »
<http://grafipolis.info/index.php/2018/06/11/les-5-etapes-pour-construire-un-plan-de-formation-efficace/>
(consulté le 20/03/2022 à 11h 15) Créé on 11/06/2018 au France

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTÉRATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

7.1.3 Élaborer son plan de formation

Après avoir clairement défini les besoins en formation adaptés à la stratégie de l'entreprise, c'est le moment de réaliser concrètement ce plan de formation.

Comme doit être présenté votre plan de formation ?

L'entreprise a une liberté totale dans le choix de la forme et du support de son plan de formation.

Il comprend généralement les actions de formation, les bilans de compétences, la validation des acquis de l'expérience et le calendrier prévisionnel.

Cependant, une action de formation doit répondre à 4 critères :

Un objectif pédagogique clair

Un programme préalablement établi

Des moyens pédagogiques et d'encadrement

Un dispositif de suivi et d'évaluation des résultats

De plus, les formations doivent être classées en deux catégories :

7.1.4.1 Les formations d'adaptation au poste de travail :

L'employeur a l'obligation d'adapter les salariés à leur poste de travail et de veiller à leur capacité à occuper ce poste. Cette catégorie rassemble l'ensemble des formations nécessaires aux évolutions du poste du salarié.

7.1.4.2 Les formations de développement des compétences :

L'autre catégorie rassemble les formations destinées à répondre à une évolution d'emploi. Elles portent sur le développement des compétences allant au-delà de la qualification professionnelle du collaborateur.³⁴

³⁴ Luidivine ; centre de formation d'apprentie et formation continue « grafipolis »
<http://grafipolis.info/index.php/2018/06/11/les-5-etapes-pour-construire-un-plan-de-formation-efficace/>
(consulté le 20/03/2022 à 11h 15) Cree on 11/06/2018 au France

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTEURATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Elles ne sont pas indispensables dans sa situation de travail actuelle mais lui permettent d'évoluer et de développer de nouvelles compétences pour de nouvelles missions ou activités dans l'entreprise.

En se fondant sur les perspectives d'évolution de l'entreprise, ce classement s'opère en fonction de l'objectif de l'action au vu du profil et des projets professionnels du salarié.

Enfin, avant de faire valider son plan de formation, il faut définir des enveloppes budgétaires consacrées à chaque catégorie d'actions.

7.1.5 Consulter la direction et les représentants du personnel sur le plan de formation :

L'entreprise se doit de consulter les représentants du personnel sur le plan de formation de l'année en cours. Cette consultation doit être intégrée à la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise.

Pour donner une visibilité précise à ces acteurs clés, un ensemble d'informations doit leur être fourni : les actions envisagées, le budget alloué, les choix stratégiques de l'entreprise et l'orientation de la formation qui en découle pour les exercices futurs.

7.1.6 Mettre en place son plan de formation et contrôler la réussite des actions

Vous avez finalisé et validé votre plan de formation ? C'est donc le moment de planifier les différentes étapes de votre plan de formation.

Par la suite, cela vous permettra de veiller à la bonne marche de chacune d'elles et de contrôler la validation des acquis par vos salariés.

Vous l'aurez compris, l'élaboration d'un plan de formation pertinent exige de grandes qualités d'écoute, d'organisation et de rigueur. Mais, sa réalisation permettra de proposer des formations stratégiques et réalistes en tenant compte des ambitions et orientations générales de l'entreprise.³⁵

³⁵ Ibid

8. La finalité de formation :

Après avoir suivi une formation, vous devez vous assurer que les objectifs poursuivis dans la mise en œuvre de l'action de formation ont été atteints :

Le participant à la formation a-t-il constitué une base de nouvelles connaissances et compétences ?

Le participant met-il en pratique ces nouvelles connaissances et compétences ?

Les actions à mettre en place :

Pour vous en assurer, nous vous invitons à l'issue de la formation à mettre en place les actions suivantes :

Vérifier le support de cours remis au stagiaire : est-il de qualité ? Le contenu répond-il au programme de la formation ?

Mettre en œuvre un questionnaire écrit pour le stagiaire afin de s'assurer du niveau atteint : pour le concevoir, n'hésitez pas à contacter l'organisme de formation par lequel vous êtes passés ou alors le formateur.

Proposer au stagiaire de se faire aider dans la mise en œuvre de ses nouvelles compétences par un autre salarié déjà expert sur ces compétences,

Veiller à ce que le stagiaire puisse rentrer en contact avec son formateur pour lui poser des questions.

La meilleure après-formation pour le stagiaire est celle qui aura été conçue avant l'action de formation³⁶

³⁶Ibid

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Tableau 01 : plan de formation

Typologie de la formation	Nom de la formation	Objectif attendu	Collaborateurs concernés	Fonction occupée	Durée	Date	Coût	Mode de financement
Adaptation au poste	Apprentissage d'une nouvelle gamme de produit	Améliorer les performances individuelles et collectives	M. Untel	Vendeur	4 heures	A établir en fonction des axes stratégiques prioritaires	Salaire Coût pédagogique Frais	Fonds propres OPCA*
Evolution dans l'emploi	Formation informatique sur un nouveau logiciel	Remise à niveau face à un investissement de la société	Mme. Untel	Technicienne	3 jours	A établir en fonction des axes stratégiques prioritaires	Salaire Coût pédagogique Frais	OPCA*
Développement de compétences	Formation à Excel	Acquisition de nouvelles compétences en vue d'une évolution de carrière à la demande d'un salarié	M. Untel	Vendeur	1 jour	A établir en fonction des axes stratégiques prioritaires	Salaire Coût pédagogique Frais	Fonds propres

Source : www.foederis.fr (consulté le 22/03/2022 à 13h)

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Tableau 02 : Exemple De Plan De Formation

Procédure	Habilitation	Employee	Roles	Status
P-MON-02 Maintenance et dépannage	H-CON-02 Permis de conduire (Monte-Charge)	ASA Arnold SALINEZ	MON Monteur	Required: true Certified: 2012-01-02 Expires: 2012-02-02 Scheduled: 2012-05-02
	H-CON-001 Permis de conduire (Camion)	ASA Arnold SALINEZ	MON Monteur	Required: true Certified: 2012-04-11 Expires: never Scheduled: none
	H-CON-02 Permis de conduire (Monte-Charge)	JKE Joanne KEFERDEL	MON Monteur	Required: true Certified: 2012-04-11 Expires: never Scheduled: none
	H-CON-001 Permis de conduire (Camion)	JKE Joanne KEFERDEL	MON Monteur	Required: true Certified: never Expires: never Scheduled: none
P-QUA-02 Audit interne	H-AUD-01	BBU	AUD	Required: true Certified: never

Source : [www .ExempleDe.fr](http://www.ExempleDe.fr) (consulté le 22/03/2022 à 13h)

9. Les modes de digitalisation de formation :

Tableau 03 : Les modes de digitalisation de formation

Le nome de mode	<i>La définition</i>
E_learning	Un mode d'apprentissage requérant l'usage du multimédia et donnant accès à des formations interactives sur Internet
E-formation	Ce terme désigne toute méthode de formation utilisée à distance. Il s'agit d'une méthodologie d'apprentissage différente de celle pratiquée couramment lors d'un cours en présence d'un formateur et d'un apprenant dit présentiel.
Le Blended Learning	Un système de formation hybride combinant deux méthodes pédagogiques diversifiées, en alternant la formation à distance et la formation en présentiel.
LMS Learning management system	Il s'agit d'un outil d'administration de la formation en ligne. Celui-ci permet de gérer le contenu pédagogique, de suivre l'avancée des apprenants, de les évaluer (temps de formation, résultat des tests etc.).

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTÉRATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Les MOOCs	Massive Online Open Courses, ou en français Apprentissage Massivement Ouvert, est l'événement le plus marquant de l'année 2012 et dans le monde de l'enseignement supérieur en ligne, «massive» car il touche tous les étudiants en plus des étudiants qui assistent au cours en présentiel. Il est « open » car ouvert à toute personne possédant une connexion internet
Moodle	Le mot « Moodle » est l'abréviation de Modular Object Oriented Dynamics Learning Environment : « Environnement orienté objet d'apprentissage dynamique modulaire ».
-Classe virtuelle.	La classe virtuelle est une simulation de la classe réelle ou la diffusion du cours se fait à l'aide d'une solution réseau, durant une heure, à une date et une heure précise avec des apprenants éloignés géographiquement. Elle permet d'organiser les différents groupes de formation

Source : élaboré par nos soins

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

B. La digitalisation de formation :

1. La définition de digitalisation :

La digitalisation représente le procédé visant à transformer un objet, un outil, un process ou un métier en un code informatique dans le but de le remplacer et le rendre plus performant. La transformation digitale a commencé dès les débuts d'Internet, le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web et les magasins par des sites e-commerce.

Nous connaissons désormais une digitalisation plus large et plus performante comme les caisses automatiques, les répondeurs automatisés, la communication via les réseaux sociaux. La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques.

Le mot « Digitalisation » est un anglicisme informatique qui signifie numérisation qui proviendrait du mot « Digitalise » avec le suffixe « -action ». C'est pour cette raison que le terme adéquat devrait être « numérisation ».

Il faut tout d'abord savoir que d'après l'Académie française, le verbe digitaliser n'existe pas réellement et que l'on parle de numérisation de manière exclusive. En effet, le mot digital est en lien direct avec le terme doigt et fait référence au toucher, tandis que le numérique traite du rapport entre la machine et l'humain. Ainsi, lorsque l'on parle de numérique et de digital, nous faisons très souvent référence à la même chose, c'est-à-dire à l'informatisation des documents et papier et des process³⁷.

2. La définition de digitalisation RH :

La digitalisation RH se définit comme l'ensemble des procédés permettant de dématérialiser les pratiques RH, à l'aide d'outils spécialisés et numériques.

Elle a émergé dans un contexte de transformation numérique des entreprises, qui n'a pas épargné le département des ressources humaines.

En parallèle, les missions des directions Ressources Humaines se sont diversifiées et se sont retrouvées au fil des ans au cœur de la stratégie globale des entreprises : ³⁸

³⁷ Transformation digitale qu'est-ce que la digitalisation : avantages et les inconvénients 30 december 2020, www.votre-it-facile.fr/qu-est-ce-que-la-digitalisation-avantages-et-inconvenients/ Consulté le 30/03/2022.

³⁸ Nathalie pouillard La digitalisation RH ; ces nouvelles pratiques pour vous faire gagner le temps 08/2020 édit le 14/01/2022, [Www. Appviser.fr](http://Www.Appviser.fr) / Consulté 24/06/2022 à 7h 23

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

- développement de la politique RSE et de la marque employeur,
- amélioration des conditions de travail,
- gestion des compétences et des carrières,
- déploiement de programmes d'e-learning,
- suivi des performances RH

2.1 Les enjeux de la digitalisation RH :

L'automatisation des processus RH

« Automatiser les processus » c'est un peu la tarte à la crème de la transformation numérique. Et pourtant, supprimer les tâches chronophages de votre quotidien fait gagner un temps fou et dégage de la bande passante pour traiter les sujets de fond (amélioration du bien-être au travail par exemple), souvent relégués au second plan par manque de temps.

La campagne d'entretiens annuels approche : une fois paramétré, votre outil envoie automatiquement les emails aux collaborateurs et managers pour leur indiquer de préparer l'entretien et communiquer une date.

Un collaborateur formule une demande de congés : en un clic, son manager la lui valide, les Ressources Humaines sont notifiées et le solde de congés est mis à jour automatiquement.

Les nouveaux modes de recrutement

Le e-recrutement permet de réaliser des campagnes plus rapides et mieux ciblées, grâce à la multidiffusion en quelques clics d'offres d'emploi sur une grande variété de plateformes, comme les jobs boards et les réseaux sociaux professionnels par exemple.

D'autre part, les techniques de recrutement se renouvellent constamment : les employés y participent en notant leurs futurs collaborateurs (on parle de recrutement collaboratif), et les entretiens d'embauche peuvent se faire via des applications de vidéos différées.

Le digital facilite aussi l'exploitation de la data, pour constituer des viviers de talents et exploiter une CV thèque à l'aide de tags, d'étiquettes mots-clés.

Responsable du recrutement suit le statut des candidatures en temps réel et envoie des mails automatiques personnalisables aux candidats retenus ou écartés, ainsi que des invitations à effectuer des tests en ligne.

La digitalisation de la formation et des ressources pédagogiques

L'e-learning va aussi dans le sens des nouvelles organisations en entreprise, avec des ³⁹

³⁹ Nathalie pouillard La digitalisation RH ; ces nouvelles pratiques pour vous faire gagner le temps 08/2020 édit le 14/01/2022 , Wwww. Appviser.fr / Consulté 24/06/2022 à 7h 23

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Collaborateurs travaillant de chez eux ou depuis des sites variés. Il peut prendre différentes formes :

Un MOOCS, une formation en ligne pour un grand nombre de participants,

un SPOC, un MOOC en petit groupe pour un développement de compétences plus précis et rapide,

Un COOC (Corporate Online Open Course) : l'entreprise met en place sa propre formation en ligne.

Sans compter les plateformes e-learning dédiées au partage des connaissances, pour encourager l'intelligence collective !

Responsable des formations accède au planning des formations obligatoires en ligne et envoie les convocations en quelques clics.

3. Les étapes de la digitalisation

La digitalisation se traduit par différentes phases. :

3.1 je ne pars de rien :

C'est la période où les seules ressources disponibles sont les ressources primaires telles que du papier, un Bic, etc.

a ce moment-là émerge l'idée d'obtenir un outil qui me permettra d'automatiser des procédures de base telles que la facturation, les notes de crédit, etc. et en parallèle, améliorera la communication avec mon personnel et mes clients/fournisseurs (e-mail, ...).

3.2 La maturité digitale :

C'est le moment où des outils cruciaux sont mis en place.

L'utilisation d'un planning/agenda pour mieux structurer son travail, ses rendez vous.

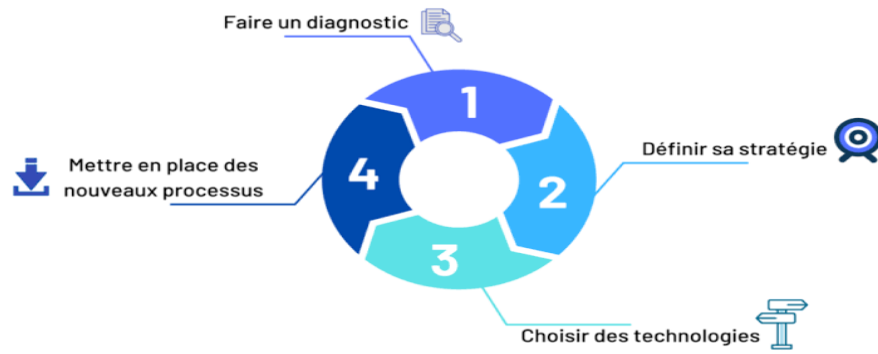
C'est également à ce stade qu'il sera plus aisé d'aller chercher l'information pour son client ou chez son concurrent.

3.3 La digitalisation complète :

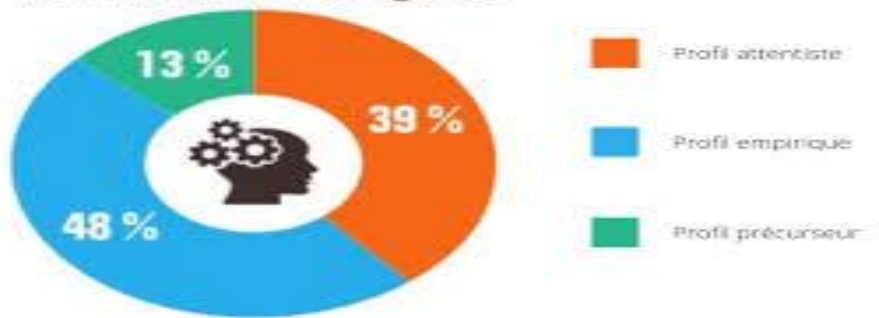
Lorsque toutes les procédures ont été automatisées, on parlera alors de la « Block Chain 19 »⁴⁰

⁴⁰ BORISHKEVITCH ALEXEY, *L'impact de digitalisation sur l'entreprise ? Cas pratique* : ENASC ; asbl master en sales mangement à finalité spécialisée promoteur : gathon henry jeon HEC école de gestion de l'université de liège page 14-18

Figure 04 : les étapes de digitalisation



La transformation digitale



Source : www.axiocode.com
(consulté le 24/03/2022 à 08h55)

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

SECTION 03: LA CONTRIBUTION DE DIGITALISATION DANS LE PROCESSUS DE FORMATION

1. Double typologie de stratégies des organismes de formation en matière de digitalisation de la formation :

Le panel des organismes interrogés a mis en évidence une très grande diversité en termes d'état d'avancement tant de la réflexion que de la réalisation de la stratégie des organismes de formation tous les organismes de formation interrogés dans le cadre de cette étude avaient au moins une offre de formation intégrant une modalité digitale.

Pour rappel, le panel a volontairement ciblé en priorité des organismes de formation ayant à minima déjà engagé un premier pas en matière d'offre digitalisée afin de pouvoir étudier avec eux l'impact sur les métiers et les compétences.

Mais un grand nombre d'organisme de formation n'aurait à ce jour entamé aucune démarche, soit par choix stratégique (à ce jour) de rester en 100% présentiel soit faute de réflexion suffisamment aboutie.

Par ailleurs, même pour ceux ayant développé une offre digitalisée à distance, hors les pure Player, l'essentiel du chiffre d'affaires reste réalisé par le biais de stage en présentiel.

L'analyse des stratégies des différents organismes interrogés montre une approche :

Très pragmatique : suivre son marché, et donc s'adapter à la demande

Empirique : plusieurs font part en effet d'avancées progressives, de test, parfois de retour en arrière .

Ainsi il est possible, voire probable, que le positionnement de nombreux organismes, notamment parmi les moins engagés, puisse évoluer sur les 2 principaux axes qui caractérisent leur stratégie :

Leur stratégie en matière d'offre : qui dépend essentiellement de leur vision du marché (la demande) et de leur conception de la pédagogie

Leur stratégie en matière de mise en œuvre de cette offre développement interne ou achat des ressources de l'offre digitalisée, qui dépend essentiellement de facteurs techniques, financiers et bien sûr humains.⁴¹

⁴¹Etude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers des organisations de formation privées ; observatoires prospectif des métiers et qualifications de la branches des organismes de formation 20/09/2016 PAGE 109-113

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Les stratégies des organismes de formations en termes d'offre dépendent essentiellement de leur vision de leur marché

Une demande, encore faible, serait principalement portée par les grandes entreprises cliente

La demande serait effectivement en forte augmentation de la part des grandes entreprises pour le développement des formations à distance et digitalisées pour leurs salariés.

Un certain nombre de grandes entreprises se sont même fixées des objectifs en termes de développement du recours aux modalités de formation à distance via le digital, dans certains cas passer de 1 à 20%.

Cette demande correspond à une recherche de plusieurs objectifs, ils ne disposent pas de poste de travail informatique dans le cadre de leur activité professionnelle (par exemple personnel soignant) et il est donc nécessaire que l'entreprise puisse mettre à disposition un ou des postes de travail pour la formation des postes où les salariés ont moins la maîtrise de leur emploi du temps et pour lesquels il est plus difficile de programmer les « temps de formation » sans être interrompus par exemple.

Une « demande » non homogène également de la part des financeurs publics, certains encourageant ces nouvelles modalités de formation, d'autres les limitant encore une différenciation territoriale de la commande publique suivant les régions, on constate en effet aujourd'hui des politiques d'achat ou d'encouragement assez différentes suivant les conseils régionaux ou les directions de pôle Emploi par exemple :

Certaines régions se sont engagées assez fortement dans le développement des modalités de formation à distance dans lesquelles elles peuvent considérer comme un axe de leur politique de soutien :

En faveur de l'innovation : en accompagnant les organismes de formation à se développer dans ce domaine pour un accès égal pour tous à la formation quels que soient les bassins d'emplois (pour les personnes habitant des bassins ruraux et/ou excentrés par exemple :

C'est le cas par exemple de la Normandie qui dans ses appels d'offres pour la formation ou l'accompagnement de demandeurs d'emploi a ouvert la possibilité de réaliser jusqu'à 100% de la prestation à distance.⁴²

⁴²Etude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers des organisations de formation privées ; observatoires prospectif des métiers et qualifications de la branches des organismes de formation 20/09/2016 PAGE 109-113

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Par ailleurs, par le biais de la plateforme communication, le conseil régional ; soutient le développement de la multi-modalité de la formation :

Organisation de réunions, d'échanges, mis en commun d'outils,

Soutien financier par le biais d'une aide au conseil et a la formation des professionnels de la formation, de l'orientation et de Insertion.

Alors que d'autres régions resteraient principalement sur des modèles traditionnels, voire limiteraient encore explicitement le recours a la formation a distance dans leurs appels d'offres.

Les organismes interrogés soulignent également des pratiques différentes pour pole emplois suivant les territoires.

Une différenciation en fonction des branches professionnelles et/ou des OPCA ressentis comme plus mobilisés sur ce sujet alors que d'autres seraient considérés comme plus « frileux », voire plus restrictifs dans leurs critères que la réglementation

Par exemple un d'entre eux aurait défini des règles de prise en charge en fonction d'un temps minimum de connexion. or cette notion de durée n'est pas présente dans la définition de la formation.

Une interrogation donc pour les OF sur ces modalités de prises en charge qui peuvent freiner certaines initiatives, et qui souhaiteraient une « standardisation » des règles de financement entre les OPCA, et connaître la tendance qui pourrait être retenue : vers une différenciation de la prise en charge entre le présentiel et le distanciel ?

Le développement du marché des individus est considéré par contre comme un facteur possible de développement des modalités digitales de formation a distance

La création du compte personnel de formation (cpf) par la loi sur la formation professionnelle de 2014 a déjà poussé les organismes de formation a chercher a atteindre cette « nouvelle » cible plus profondément, une possible transformation de la perception de la formation par les individus (considérée davantage comme un outil de développement et de construction de son parcours professionnel) et donc dans leur comportement et appétence par rapport a celle-ci, laisse présager pour certains organismes de formation un possible développement de ce segment de marché, pour ⁴³

⁴³ IBID

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Lequel la mobilisation des modalités digitales sera particulièrement pertinentes pour :

- une individualisation des parcours
- une délivrance des apprentissages en mode « juste assez, juste a temps »
- une popularisation des dispositifs pour une personnalisation des modalités pédagogiques aux besoins/contraintes des personnes une vision différente toutefois selon les organismes de formation de la demande des types d'apprenants eux-mêmes, sur leur appétence ou de l'acceptabilité du déploiement des modalités pédagogiques ; il faut en effet distinguer les « acheteurs » (les responsables ressources humaines ou formation des entreprises, les conseils régionaux, ...) et les bénéficiaires de la formation.

Les organismes interrogés, travaillant auprès des mêmes publics semblent avoir des avis parfois contradictoires sur la demande des apprenants eux-mêmes, qui pourraient être dans certains cas, le reflet de leur propre conviction de l'intérêt de certaines modalités de formation digitales, notamment à distance même au sein d'un dispositif mixte (blended-learning) associant présentiel et distanciel.⁴⁴

2. Les outils de formation :

Un outil pédagogique ou support pédagogique est un moyen éducatif utilisé par un formateur/enseignant afin de permettre l'acquisition d'un apprentissage dans un domaine de connaissances particulier. Un outil pédagogique rend une formation plus efficace et favorise les échanges avec et entre les apprenants. Les outils pédagogiques doivent être adaptés et choisis en fonction du projet pédagogique.

Par ailleurs, un support pédagogique va permettre au formateur/enseignant d'illustrer un exposé afin d'animer un cours et aider les apprenants à mieux assimiler et comprendre de nouvelles connaissances.

2.1 Les vidéos :

Afin de projeter un élément précis d'une session de formation et de permettre aux apprenants de le découvrir en son et en images. Ces vidéos peuvent être pédagogiques et servir à expliquer des concepts complexes. En un temps assez court, les apprenants disposent d'une vision globale d'un sujet donné.⁴⁵

⁴⁴ IBID

⁴⁵ Le guide complète dédiée à la réussite des organismes de formation 2018 par le centre françaises de formation ; <https://www.digiforma.com/guide-of/methodes-outils-pedagogiques/>

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Des supports réels tels que les maquettes, objets ou matériels

2.2 E_learning :

Vous permettant de créer des modules de formation. On retrouve dans cette catégorie des applications directement accessibles sur le web grâce à un navigateur web, des applications de bureau installées en local sur un ordinateur, ou des modules non linéaires qui, contrairement aux présentations basiques, vont permettre de créer un véritable scénario pour l'apprenant..⁴⁶

2.2.1 Définition de e-learning :

Le e-learning signifie de manière générale l'usage des technologies pour l'apprentissage. Ce terme regrouperait à la fois :

- E-education ;
- E-formation ;
- E-training ;
- Apprentissage virtuel ;
- Utilisation des TIC (technologies de l'information et de la communication).

Ce serait en fait un apprentissage qui utilise l'ordinateur seul ou avec d'autres outils multimédias. Ce terme ne couvre pas toujours la même réalité suivant l'utilisation que l'on en fait comme pour toute discipline en devenir, toutefois, l'on peut retrouver l'usage de l'ordinateur dans toutes les définitions, que ce soit via Internet ou via l'intranet de la firme⁴⁷.

Le e-learning aurait pour l'entreprise le potentiel de transformer la manière ainsi que le moment où l'employé apprend, d'intégrer la formation dans son lieu de travail et de la maintenir constante peu importe le lieu et le temps⁴⁸.

Il serait perçu par l'entreprise comme étant une clé pour la compétitivité, la prospérité ainsi que la productivité, et ce, car il supporte l'innovation, les habiletés, la base de

⁴⁶ IBID

⁴⁷ Louise Marchant, << Le e-learning en entreprise >> Un aperçu de l'état des lieux au Canada et au Québec., P 504.

⁴⁸ Op. Cit. P., 505.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTÉRATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

connaissances et il permet d'améliorer les compétences en TIC⁴⁹. On peut y avoir accès en s'aidant d'un logiciel de navigation en ligne tel que :

- Internet Explorer ;
- Netscape ;
- Opera.

2.2..2 Les avantages du e-learning au sein de l'entreprise

Le e-learning représente, pour les salariés d'une institution, une formation accessible en tout temps, partout (à la maison ou au bureau). En plus d'offrir flexibilité, accessibilité et commodité, il se présente comme étant une formation pouvant s'adapter :

- Aux styles d'apprentissage ;
- Au rythme de chacun ;
- A une évaluation constante de l'apprentissage et de l'évolution.

Ce serait un contenu multimédia, avec un environnement stimulant qui peut utiliser des hyperliens et un réseau de collaboration avec les autres employés peu importe le lieu. C'est un mode d'apprentissage qui ouvrirait la porte à une formation centrée sur l'employé ainsi qu'aux nouvelles approches pédagogiques. Ce mode de formation offrirait pour toute entreprise:

- Une facilité de mise à jour des savoirs ;
- Une économie de temps et d'argent parce qu'Internet est accessible à n'importe quel moment et depuis n'importe quel lieu.

Le e-learning ou formation en ligne amènerait un certain isolement pour l'utilisateur, les solutions hybrides sont préférées. L'interactivité peut être limitée et rendre l'apprentissage moins intéressant. Le temps pour suivre ou établir une formation en ligne est souvent plus élevé que celui des formations traditionnelles.

⁴⁹ Ibid.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Pour les inconvénients du e-learning en entreprise, on peut citer le fait que la bande passante soit limitée et qu'elle permette le ralentissement du téléchargement⁵⁰.

3. Le rôle de la digitalisation/e-learning dans le déploiement de la formation en entreprise durant la période de la crise sanitaire

Introduction

Les entreprises se sont toujours interrogées sur la vraie efficacité des nouvelles stratégies de digitalisation ainsi que sur leur impact en qualité d'amélioration de la productivité globale des facteurs. Le constat est que de nos jours, près de cinq ans après et une pandémie en cours, non seulement la transformation digitale a été plus que nécessaire avant la pandémie pour répondre à une nouvelle demande en adaptant/créant l'offre, mais en plus, elle serait devenue un élément incontournable pour la survie des entreprises, tout particulière en cette période de crise sanitaire⁵¹.

Le chemin vers la transformation digitale des entreprises a été jusqu'à maintenant assez différent en fonction du profil de l'entreprise, de son secteur d'activité, de sa taille, etc.,

Toutefois, la transformation numérique et le concept d'industrie - avec leur lot de processus, de changements technologiques et d'organisation que ceci implique - faisaient déjà partie de la réalité des chefs d'entreprise.

La crise sanitaire est ensuite survenue et aurait accentué la nécessité de cette transformation numérique et du e-learning et aurait mis un coup d'accélérateur aux stratégies déjà mises en place au sein des entreprises⁵².

Les entreprises pouvant maîtriser la digitalisation des processus organisationnels et productifs en sachant rapidement adapter leur fonctionnement de manière agile tout en priorisant l'humain seront celles qui auront plus d'options sur un marché vulnérable, incertain et changeant⁵³.

⁵⁰ Op. Cit. P., 505.

⁵¹Dossier Coronavirus BSI Economics

⁵²Crise du Coronavirus : Quid des chaînes de valeur, BSI Economics

⁵³ Ibid.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

3.1 La crise du Covid-19 et la digitalisation

Il a été confirmé d'après le rapport Twilio sur la transformation numérique des entreprises et leur stratégie d'engagement client à l'ère de la Covid-19 que la pandémie a joué le rôle d'un accélérateur digital de la décennie pour toute entreprise.

Effectivement, 97 % du panel de décideurs d'entreprises interrogés pour cette enquête ont indiqué que la Covid-19 aurait accéléré leur transformation numérique.

Si la pandémie a forcé chaque individu à ralentir de multiples pans de sa vie, elle n'a pas eu le même effet sur les entreprises qui, n'ayant pas vraiment d'autres choix, ont dû tout faire afin d'accélérer leur digitalisation. La stratégie de communication digitale par exemple, un incontournable pour garantir l'expérience client, serait devenue un élément vital pour ces dernières⁵⁴.

Selon Twilio, la crise du Covid-19 aurait fait faire un bond d'en moyenne 6 ans et de 6,7 ans pour la France en qualité de communication digitale. Ce canal de communication s'est révélé être très indispensable durant le pic de la pandémie et restera parmi les réponses principales des entreprises à cette crise sanitaire.

92% des dirigeants d'entreprises ayant été interrogés confirmeraient que la transformation de la communication numérique est critique et indispensable pour l'affrontement des défis commerciaux survenus avec la crise de la Covid-19.

Les entreprises ont en quelques mois seulement fait une grande avancée en termes de digitalisation, alors qu'avant, ces mêmes stratégies pouvaient prendre plusieurs années pour qu'elles puissent être déployées. Cette avancée s'expliquerait en dehors de l'urgence de la crise sanitaire par la mise en lumière de « barrières à la transformation digitale » ayant été brisées⁵⁵.

Parmi les principaux freins ayant été levés incontestablement, on cite le temps nécessaire pour le déploiement d'une stratégie de transformation digitale. La transformation digitale est une stratégie qui se planifierait sur plusieurs années, pendant lesquelles les imprévus se présentent et les besoins changent, et ce, en fonction de :

⁵⁴The Agents of the Transformation Report 2020 : COVID-19 Special Edition, APPDynamics

⁵⁵ Ibid.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

- La taille de l'entreprise ;
- L'ampleur du changement ;
- Et surtout des exigences réglementaires.

Il est certain qu'une stratégie sur le long terme se doit d'être accompagnée indubitablement d'un projet clairement détaillé ainsi que d'une feuille de route bien établie, mais il s'est également avéré vrai que des axes de la stratégie de transformation digitale puissent être lancés sans pour autant nuire à la stratégie globale, bien au contraire, elles peuvent appuyer son déploiement et son accélération.

Un autre frein serait le manque de budget. 79% des dirigeants affirmeraient que la pandémie aurait encouragé l'augmentation du budget dédié à la formation digitale. Un tiers des entreprises interrogées en France ont vu leur budget dédié à la transformation digitale augmenter de manière considérable⁵⁶.

Le besoin urgent d'action aurait ainsi donné aux entreprises l'opportunité d'accélérer leur transformation numérique et d'innover afin de répondre au mieux à la pandémie. Toutefois, il est aussi nécessaire de mentionner l'autre phase de cette réalité ; la transformation digitale précipitée par la pandémie aurait mis quelques faiblesses des stratégies numériques des entreprises en lumière où le rôle des collaborateurs est indispensable, car ils détiennent la force pour le changement, ils sont les agents de la transformation et de l'innovation.

Bien que des questions essentielles telles que le nombre insuffisant de licences VPN, la capacité des serveurs et de cyber sécurité se sont vite posées et restent d'actualité, d'autres facteurs ont pu surgir de ce travail distancié tels que l'intérêt de digitaliser et d'améliorer des actions aussi simples à faire en présentiel et si complexes à faire à distance comme :

- Les processus administratifs ;
- Les transactions papier ;
- Les opérations quotidiennes considérées « normales » qui ne le sont plus ;
- Les voyages d'affaires ;
- Ainsi que les différents rassemblements et réunions opérationnels.

⁵⁶ Op. Cit.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

Un autre constat serait que les entreprises de la majorité des secteurs d'activité, plus particulièrement celles dont la prise de contact en présentiel avec le client représente un point important (par exemple le secteur de l'immobilier) se sont mises à effectuer des ventes sans qu'il n'y ait de points de vente et à accélérer leur présence virtuelle.

Tout s'est en effet matérialisé du jour au lendemain : de la communication avec les clients à la fidélisation, à la prospection et au suivi, et les commerçants traditionnels ont dû accélérer leurs stratégies de distribution en intégrant le canal numérique, et ce, malgré leurs résistances passées pour assurer la viabilité de leur modèle et la pérennité de leurs activités.

3.2 L'humain acteur de la réussite des stratégies de transformation digitale

La pandémie représente selon l'étude d'APP Dynamics, un défi pour les organisations en termes de sécurité, de développement, d'infrastructures et d'intégration des nouvelles applications. La crise sanitaire aurait toutefois aussi ajouté une pression en plus sur la main d'œuvre.

En effet, de multiples salariés se sont tout d'un coup retrouvés à travailler depuis chez-eux sans la connectivité optimale, sans les logiciels et les appareils leur permettant d'être plus efficaces, et généralement avec peu de connaissances et de compétences afin qu'ils puissent résoudre des problématiques liées à leur fonction.

Le stress aurait été le plus ressenti au niveau des départements informatiques, selon le groupe de professionnels des technologies de l'information interrogés, ces derniers subiraient une pression de toute part. Entre la mobilisation d'un grand nombre de la main-d'œuvre en télétravail, l'accélération soudaine des projets de transformation numérique, la gestion de la capacité de la bande passante et du réseau ainsi que les exigences de sécurité de l'ensemble du pilier technologique, ces professionnels seraient sous pression et se doivent d'y répondre à distance de manière efficace⁵⁷.

61% des employés experts dans le domaine de l'informatique déclarent s'être sentis sous une forte pression en raison de l'impact de la crise sanitaire sur leurs activités. Ils se sont

⁵⁷Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, Synthèse des résultats de l'enquête flash – avril 2020, Dares-Acemo

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

donc vus obligés à s'adapter de manière radicale afin de répondre à un changement de processus des entreprises et surtout à un changement de priorités technologiques.

88 % des technologues rapportent que l'expérience client numérique est à présent la priorité. 64 % d'entre eux effectueraient des tâches qu'ils n'ont jamais faites auparavant. La pandémie aurait en effet mis le doigt sur le manque d'effectif spécialisé dans les technologies de l'information ; or, ces experts technologues représentaient 9 % seulement des effectifs des services IT en 2018⁵⁸. Et selon ce rapport, le besoin de multiplier le nombre de ces experts a été confirmé face à la crise sanitaire car leurs expertises sont incontournables afin mener une transformation digitale à bien, surtout quant celle-ci est urgente.

De plus, les délais plus courts pour délivrer les projets n'est pas forcément une garantie de pérennité et de qualité. La crise sanitaire, bien qu'accélérateur de la transformation digitale, aurait introduit la notion d'urgence et face à l'urgence, les projets n'ont pas pu passer par les étapes de validation requises, par conséquent leur solidité n'est pas sûre⁵⁹.

Face à la situation inédite, encore plus alarmant est le fait que 65 % des technologues déclarent avoir déjà mis en Œuvre des projets de transformation numérique durant la pandémie qui étaient considérés auparavant comme super flus.

D'ailleurs, 59 % admettraient passer du temps à gérer les correctifs et à apporter des solutions à court terme aux problèmes technologiques.

76 % des technologues expriment leur préoccupation face à l'impact que les initiatives de transformation numérique implémentées pendant la crise du Covid auront sur le long terme.

3.3 Digitalisation et productivité au niveau de l'entreprise

Au mois de novembre 2020, la Banque de France aurait publié une étude dont l'objectif principal a été d'apporter une lumière sur l'impact de l'emploi de spécialistes des Technologies de l'Information et la Communication (TIC) en interne et en externe et de

⁵⁸Covid-19 is accelerating the rise of digital economy, BDO United States

⁵⁹Coronavirus : coup d'accélérateur à la transformation digitale, emarketig.fr

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

l'utilisation des technologies digitales (via le big data et le cloud) sur la part du travail dans la valeur ajoutée des entreprises en France et sur la productivité⁶⁰.

Les résultats ont démontré le fait qu'il y ait eu un important impact de l'emploi des spécialistes des TIC et de l'utilisation des technologies digitales sur la productivité. Effectivement, l'emploi en interne ou externe des spécialistes en la manière améliorerait la productivité globale des facteurs (PGF) d'une entreprise de 23 %, et l'utilisation du big data et du Cloud permettent d'améliorer la PGF de 17 %. L'étude soulignerait aussi l'existence d'un effet d'apprentissage, l'emploi des spécialistes des TIC et l'utilisation des technologies digitales seraient bénéfiques sur la productivité des entreprises qu'à partir de 5 ans d'utilisation.

Ce sont par ailleurs les entreprises « late adopters » qui bénéficieront de manière indirecte de l'expérience des entreprises « early adopters » faisant face à des coûts d'appropriation liés à l'adoption en premier des technologies digitales et de l'emploi des spécialistes des TIC.

Les deux éléments auraient en revanche un impact négatif d'environ 2.5 % sur la part du travail dans la valeur ajoutée. Une explication complémentaire aux caractéristiques de la modélisation réside dans le fait que la digitalisation et les TIC permettent de diminuer le pouvoir de négociation des travailleurs.⁶¹

La Banque de France affirmerait que si cette explication se confirme, nous arriverons donc à une troisième révolution technologique et industrielle

Les experts de la Banque de France suggèreraient que l'effet positif de la crise sanitaire de la Covid-19 sur les entreprises serait l'accélération de la diffusion des TIC et des technologies digitales dans les ménages et les entreprises.⁶²

La crise sanitaire a confirmé l'importance de la digitalisation au niveau des entreprises de tout secteur et toutes tailles, il ne s'agit pas d'un élément facultatif, mais plutôt d'une stratégie cruciale. L'accélération exponentielle de la transformation digitale des

⁶⁰ Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, Synthèse des résultats de l'enquête flash – décembre 2020, Dares-Acemo

⁶¹ Coronavirus : coup d'accélérateur à la transformation digitale, emarketig.fr

⁶² Ibid.

CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTERATEUR ET LE CADRE CONCEPTUEL

entreprises comme résultante de la pandémie viendrait avec des nouvelles plutôt positives, mais aussi avec ses risques.

L'accès à la technologie est primordial et indispensable, ce qui aurait permis non seulement le maintien d'une activité professionnelle pour un grand nombre d'entreprises, mais également de garder un contact avec le cercle social et familial dans un moment de confinement et d'isolement imposé.

Les compétences humaines, la qualité des infrastructures ainsi que la sécurité représentent des éléments primordial aux afin de garantir la pérennité de telles stratégies de transformation digitale.

Les entreprises se doivent dorénavant d'également se focaliser sur le long terme. Il est à noter que l'incertitude face au future du globe d'après l'ère de la Covid-19 est une opportunité permettant d'instaurer des stratégies de transformation digitale durables et innovantes en prenant en considération des tendances coté offre et coté demande qui vont rester d'actualité, on cite par exemple :

- La digitalisation du service-client ;
- Le télétravail ;
- Le développement amplifié du libre-service ;
- Les services IT externalizes ;
- Les dispositives sanitaires accrues ;
- L'e-commerce restera le canal de distribution essentiel ;
- La livraison sans contact ;
- Ainsi que l'utilisation de plateformes en ligne.

Des opportunités d'innovation sont présentes et s'avèrent être stratégiques pour continuer à œuvrer dans le monde d'après⁶³

⁶³ Ibid.

CHAPITRE 02 : LE CADRE METHODOLOGIE

CHAPITRE 02 : LA DIGITALISATION COMME UNE SOLUTION POUR LES ORGANISATIONS

SECTION 01 : LA METHODE DE RECHERCHE :

1. La définition de la méthodologie de recherche :

Est un aperçu de la façon dont une recherche donnée est effectuée. Elle définit les techniques ou les procédures utilisées pour identifier et analyser les informations concernant un sujet de recherche spécifique. La méthodologie de recherche a donc à voir avec la façon dont un chercheur conçoit son étude de façon à pouvoir obtenir des résultats valides et fiables et atteindre ses objectifs de recherche.

2. Méthodologie de recherche dans la recherche formelle :

Les recherches, mémoires, thèses, articles de revues universitaires ou tout autre élément de recherche formelle contiendront une section (ou un chapitre) sur la méthodologie de recherche. Cette section précise les choix méthodologiques effectués et justifie également les raisons pour lesquelles ces choix ont été faits. Cette section est donc utilisée par les chercheurs pour justifier pourquoi les méthodes qu'ils ont employées sont les mieux adaptées pour atteindre l'objectif de recherche et arriver à des résultats valides et fiables. Cette section permet également aux lecteurs d'évaluer la fiabilité et la validité d'une étude en fonction de la pertinence et de l'efficacité des procédures employées.

3. Types de méthodologies de recherche :

Il existe trois principaux types de méthodologies de recherche :

3.1 Méthodologie qualitative :

La recherche qualitative implique une recherche menée à l'aide de mots et de données textuelles. Cette méthode de recherche est généralement utilisée dans la recherche exploratoire dont le but est d'étudier un problème de recherche qui n'est pas clairement défini. Cette méthodologie est utile lorsque vous essayez de comprendre des concepts abstraits, des perceptions, le langage corporel, des opinions et même des données visuelles.⁶⁴

⁶⁴ Cree par le éditeur et logiciel voxco le 28/09/2020 Sur ; les méthodes de collecte de donnes quantitatives ; [Www. VOXCO.com/](http://Www.VOXCO.com/) consulté 31/05/2022 à 15h35

CHAPITRE 02 : LA DIGITALISATION COMME UNE SOLUTION POUR LES ORGANISATIONS

3.1 Méthodologie quantitative :

La recherche quantitative repose sur la mesure et les tests de données numériques. Contrairement à la recherche qualitative qui est de nature plus exploratoire, la recherche quantitative est généralement mise à profit lorsque les objectifs de la recherche sont de nature confirmatoire.

3.3 Méthodologie de méthodes mixtes :

Comme son nom l'indique, cette méthodologie combine des méthodologies qualitatives et quantitatives pour intégrer leurs points forts et obtenir des résultats fournis.

Dans ce termes de notre travail ; nous avons choisi la méthode qualitative pour constate l'importance de digitalisation sur le processus de formation ; avec détermination de un guide d'entretien qui est reliées avec cette approche ; car avec les entretiens que nous avez faits dans l'entreprise, nous pouvons remarquer à quel degré l'importance de la digitalisation.

SECTION 02 : LA METHODE DE COLLECTE DES DONNEES :

La collecte de données qualitative examine plusieurs facteurs pour fournir une compréhension approfondie des données brutes. Alors que les méthodes qualitatives impliquent la collecte, l'analyse et la gestion des données, au lieu de compter les réponses ou d'enregistrer des données numériques, cette méthode vise à évaluer des facteurs tels que les pensées et les sentiments des participants à la recherche. Les méthodes de collecte de données qualitatives vont au-delà de l'enregistrement d'événements pour créer un contexte.

1. Méthodes de recherches qualitatives :

Il existe trois méthodes de collecte de données qualitatives couramment utilisées : ethnographique, théorique et phénoménologique.⁶⁵

⁶⁵ Ibid

CHAPITRE 02 : LA DIGITALISATION COMME UNE SOLUTION POUR LES ORGANISATIONS

L'approche ethnographique vient de l'anthropologie, l'étude des sociétés et cultures humaines. L'ethnographie cherche à comprendre comment les gens vivent leur vie. Grâce à cette méthode, les chercheurs s'éloignent des questions spécifiques et pratiques que les

Chercheurs de marché traditionnels utilisent et observent plutôt les participants de manière non dirigée. Cette approche vise à révéler les comportements du point de vue d'un sujet plutôt que du point de vue des chercheurs.

L'ethnographie aide à remplir les blancs lorsqu'un participant peut ne pas être en mesure d'exprimer ses désirs ou les raisons de ses décisions ou comportements. Au lieu ou en plus de demander pourquoi un participant agit d'une certaine manière, les chercheurs utilisent l'observation pour comprendre le pourquoi de ces désirs, décisions ou comportements.

L'approche théorique est née lorsque les chercheurs en sociologie ont cherché à donner un niveau de légitimité à la recherche qualitative – pour la fonder sur la réalité plutôt que sur des hypothèses. Avant cette méthode, l'analyse des données qualitatives était en fait effectuée avant la collecte de toute donnée quantitative, de sorte qu'elle était déconnectée du processus de collecte et d'analyse.

L'approche théorique utilise les méthodes suivantes :

L'observation des participants : les chercheurs s'imprègnent de la vie quotidienne des sujets. Un autre terme pour cela est "travail de terrain".

2. Les entretiens : ils peuvent présenter différents formats en termes de formalité, des discussions informelles aux entretiens structurés.

La collecte de documents et d'artefacts : l'approche théorique ne se limite pas à l'observation et aux entretiens. Les chercheurs peuvent en apprendre davantage sur un groupe de personnes en regardant les matériaux utilisés par le groupe. Par exemple, les lois d'une communauté locale peuvent éclairer les opinions et donner une image plus claire des sentiments des résidents.⁶⁶

⁶⁶ Ibid.

CHAPITRE 02 : LA DIGITALISATION COMME UNE SOLUTION POUR LES ORGANISATIONS

Après que nous avons choisis les entretiens comme une méthode de collecte des données. On peut expliquer les entretiens comme :

Si vous demandez à quelqu'un qui ne connaît absolument rien à la collecte et à l'analyse de données ; comment recueillir au mieux les informations concernant les gens, la ⁶⁷

Réponse la plus courante serait probablement de pratiquer des entretiens.

Tout le monde peut proposer une liste de questions, mais la clé d'un entretien efficace est de savoir quoi demander. L'efficacité des entretiens est cruciale car, de toutes les méthodes de collecte de données primaires, les entretiens en personne peuvent être les plus coûteux.

Il existe des solutions pour limiter le coût des entretiens, comme les mener par téléphone ou via une interface de chat web. Mais parfois, une entrevue en personne peut en valoir le coût, car l'intervieweur peut personnaliser les questions au fur et à mesure que la personne y répond. Les entretiens permettent également de poser des questions ouvertes. Par rapport aux autres méthodes de collecte de données primaires, telles que les enquêtes, les entretiens sont plus personnalisables et réactifs.⁶⁸

4. Les interviews :

Tableau 04 : liste des interviewés

Les interviews	LE NOM	Le lieu	La durée	Les méthodes
Interviews 01	Responsable de stagiaire et un cadre Rh dans le direction de formation	LE BUREAU	30 MIN	Face à face
Interviews 02	Assistance juridique	LE BUREAU	1H15 MIN	Face à face
Interviews 03	Responsable Rh	LE BUREAU	45 MIN	Face à face

Source : élaboré par nos soins.

SECTION 03 : LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

En plus des données des entretiens, d'autres sources de données ont été utilisées pour l'analyse dans notre étude. Les sources de données supplémentaires ont inclus les documents internes la direction de SONATRACH Hydra et les documents fournis par les interviewés.

⁶⁷ Jemli med habib, méthodes de collecte les données 12/05/2022 www.jotform.com / Consulté 31/05/2022 à 13h 30

⁶⁸ Ibid.

CHAPITRE 02 : LA DIGITALISATION COMME UNE SOLUTION POUR LES ORGANISATIONS

Aussi, dans notre cas d'étude, nous avons passé en revue toutes les théories existantes dans les sites web étrangers et des mémoires dans différentes universités.

69

⁶⁹ Ibid.

**CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION
DE LA FORMATION AU SEIN DE LA
SONATRACH**

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE LA FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

Ce chapitre est divisé sur trois sections : nous avons pris dans la section 01 : la présentation de la SONATRACH et de la structure d'accueil et pour la section 02 : la digitalisation de la formation avant et après le Covid 19.

La section 03 ; nous avons proposé quelques recommandations et solutions pour améliorer la digitalisation de la formation

SECTION 01 : La présentation de la SONATRACH et de la structure d'accueil

Nous avons effectué notre travail de recherche au sein de l'entreprise SONATRACH.

1. La présentation de SONATRACH :

1.1 Historique de la SONATRACH :

L'histoire de l'industrie en Algérie commence en 1915 avec la réalisation de plusieurs forages sans résultats dans le nord du pays. Le premier puits de pétrole est foré en 1949 à Oued Gueterini dans la wilaya de Bouira 150 kilomètres au sud-est d'Alger.

En octobre 1952, les premiers permis de recherche étaient délivrés à la compagnie française des pétroles (C.F.P) et à la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (S.N.REPALE).

En 1953, ce fut au tour de la compagnie de recherche et d'exploitation du pétrole au SAHARA (CREPS) d'obtenir son permis de recherche. 51% de cette compagnie étaient détenus par la société française ERAP (Entreprise de recherches et d'activités pétrolières) et 35% par la compagnie anglaise SHELL.

Le premier forage de la compagnie CREPS qui se révéla productif se fit dans la région d'Ain Amenas en 1956.

Le 18 mars 1962, les accords d'Evian, prévoyaient la mise en place d'une **Organisation Saharienne**, dont la tâche essentielle était de proposer des solutions, aux questions pétrolières et de veiller au développement de l'infrastructure saharienne. Mais le code Pétrolier Saharien, spécialement remanié avant juillet 1962, offrait pratiquement le Monopole sur le Pétrole algérien aux compagnies françaises et il leur accordait, au détriment du Trésor Algérien, des **Avantages Fiscaux Importants**, de plus, la REPAL possédait la moitié des gisements de Hassi-Messaoud.

Au lendemain de l'indépendance de l'Algérie, est décrétée, le 31 décembre 1963, par décret n°063/491, parut dans le journal officiel le 10 janvier 1964, la naissance de

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE LA FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

SONATRACH, dont l'acronyme signifie **Société Nationale de Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures**.

La société n'avait alors pour objectif que la préparation et la mise au point des études préalables à la construction des moyens de transport terrestre ou maritime permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux. Au fil des années, elle est devenue un puissant élément d'intégration nationale et de stabilité économique et sociale.

La première réalisation de SONATRACH fut de concevoir et de poser le premier pipeline algérien, reliant le champ de Haoud EL Hamra à Arzew.

En 1965, l'Etat algérien possédera 50% de REPAL et un accès à la gestion de l'entreprise.

En septembre 1966, les missions de SONATRACH s'étendront à la recherche, l'exploitation, la transformation, le transport et la commercialisation des hydrocarbures solides, liquides et gazeux ainsi que les substances connexes, à ce stade SONATRACH est présente dans tous les domaines de l'industrie des hydrocarbures, à côté des deux principale compagnies françaises ELF (Essence et Lubrifiants Français) et TOTAL.

En 1967, l'Algérie se lance dans un processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution, au terme duquel SONATRACH est à la tête de la distribution des produits pétroliers sur le marché national et inaugure la première station-service aux couleurs de l'entreprise.

Le 24 Février 1971, la nationalisation des hydrocarbures permet à SONATRACH de se positionner sur toute la chaîne des hydrocarbures en Algérie.

En 1975, la compagnie ELF cède ses parts dans REPAL à SONATRACH qui en détient désormais 83% mais 17% restaient encore dans le portefeuille de la compagnie TOTAL.

En 1980, la compagnie TOTAL exprime les vœux de continuer à opérer en Algérie. SONATRACH refuse et procède au rachat des parts détenus par TOTAL dans REPAL, SONATRACH devient alors la seule gérante de la production de pétrole et de gaz en Algérie.

1.2 Aperçu général sur la SONATRACH :

L'entreprise **SONATRACH** est une compagnie nationale algérienne d'une ampleur internationale. Elle intervient dans l'exploration, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées.

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE LA FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

Acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz, SONATRACH est la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle englobe cinq grandes activités de base et détient un portefeuille de plus d'une centaine de filiales et participations œuvrant aussi bien en national qu'à l'étranger.

Le Groupe SONATRACH, société mère et filiales, compte plus de **137 000** employés. SONATRACH s'intéresse aussi aux activités de pétrochimie, de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables et de dessalement d'eau de mer, les transports aérien et maritime.

1.3 Les Branches d'Activités de SONATRACH :

Les branches d'activités de base de SONATRACH portent sur toute la chaîne des hydrocarbures, en commençant par la recherche et l'exploration, jusqu'à transformation des hydrocarbures et leur commercialisation aux consommateurs finaux.

Elle est organisée au tour des quatre branches d'activités suivantes :

- Exploration et Production (**E&P**);
- Liquéfaction et Séparation (**LQS**) ;
- Raffinage et Pétrochimie (**RPC**) ;
- Transport par Canalisation (**TRC**) ;
- Commercialisation des Hydrocarbures et des Produits Pétroliers (**COM**).

Nous allons les présenter brièvement.

• La Branche Exploration et Production (Amont pétrolier)

L'activité Exploration et Production (AMONT) couvre les activités de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures.

Elle opère sur des gisements, dans différentes régions du Sahara algérien tels que : Hassi Messaoud, Hassi RMel, Hassi Berkine Ourhoud, Tin Fouye Tabenkort (TFT), RhourdNuss, In Salah et In Aménas, en effort propre et en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères.

• La Branche LQS Liquéfaction et Séparation

La branche Liquéfaction et Séparation des Gaz a pour missions essentielles :

- ✓ L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de la Société en matière d'exploitation, de gestion et de développement du Pôle de Liquéfaction et Séparation des GPL ;

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE LA FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

- ✓ La collaboration, avec les structures de la Société à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des plans d'exploitation, de maintenance et d'approvisionnement des Complexes GNL et GPL ;
- ✓ La gestion et l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel ;
- ✓ La gestion et l'exploitation des installations existantes de séparation des GPL ;
- ✓ La veille à la bonne exploitation des unités de production dans les meilleures conditions de sécurité, de cout et de qualité ;
- ✓ L'organisation de l'information et du reporting.
 - **La Branche Raffinage et Pétrochimie (RPC) :**
 - ✓ Le Pôle Raffinage a pour missions essentielles :
 - La mise en œuvre des politiques et stratégies arrêtées par la Société en matière d'exploitation, de gestion et de développement des Installations de raffinage ;
 - Le suivi et le contrôle de l'élaboration des plans de production et le suivi de leur mise en œuvre par les raffineries ;
 - La contribution au développement d'une expertise dans l'exploitation des installations et de la technologie des raffineries ;
 - Le suivi et le contrôle de la gestion et l'exploitation des raffineries dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité et de coûts ;
 - La contribution à l'élaboration des procédures et méthodes de benchmarking dans l'exploitation des raffineries ;
 - L'organisation de l'information et du reporting.
 - ✓ Le Pôle Pétrochimie a pour missions essentielles :
 - La mise en œuvre des politiques et stratégies en matière de développement de la pétrochimie, élaborées en collaboration avec les structures de la Société ;
 - L'exploitation des infrastructures pétrochimiques ;
 - La réalisation des investissements de réhabilitation et d'extension des installations existantes en fonction des budgets arrêtés ;
 - La maturation et le développement des projets pétrochimiques ;
 - La capitalisation, le développement et la valorisation de l'expérience et du savoir-faire technologique dans le domaine de la pétrochimie ;

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE LA FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

➤ L'organisation de l'information et du reporting.

• La Branche Transport par Canalisation (TRC)

L'Activité transport par canalisation est chargée de l'acheminement des hydrocarbures produits à partir des gisements de pétrole brut, condensat, gaz naturel et GPL vers les zones de stockage du groupe, les ports pétroliers, et les pays d'exploitation.

• La Branche Commercialisation

La Commercialisation a pour mission l'élaboration et l'application de la stratégie de Sonatrach en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international.

Les opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gaziers (GPL), HYPROC SC pour le transport maritime de ces produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

L'Activité Commercialisation gère les interfaces et les opérations avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché national dans les meilleures conditions économiques et de qualité de service.

2. Missions et objectifs de la SONATRACH :

2.1 Missions de la SONATRACH :

Parmi les missions de Sonatrach, on peut citer :

- Contribuer au développement national par la maximisation, de la valeur long terme des ressources hydrocarbures en Algérie ;
- Satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Algérie, en hydrocarbures et produits pétroliers ;
- Contribuer au développement national notamment, en lui procurant les ressources financières nécessaires ;
- La protection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures, ainsi que la maintenance des installations pétrolières ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- Le traitement, la transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- La commercialisation des hydrocarbures et de leurs produits dérivés sur le marché national et international ;

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE LA FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

- Le développement des techniques modernes de gestion, par la formation continue
- L'approvisionnement de l'Algérie en hydrocarbures à court, moyen et long terme ;
- La contribution au développement national.

2.2 Objectifs de la SONATRACH :

Les objectifs essentiels de SONATRACH sont:

- Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationales ;
- L'approvisionnement énergétique à moyen et à long terme ;
- Le renforcement de ses capacités technologiques ;
- Le positionnement au niveau international et le développement du partenariat étranger ;
- L'exportation et la diversification de la matière première dans les marchés nationaux et internationaux ;
- La diversification de son portefeuille d'activité ;
- Le développement de ses métiers de base.

Actuellement, SONATRACH déploie des efforts considérables dans le développement de ses activités afin de les porter au-delà des frontières, en s'affirmant en tant que groupe pétrolier international, pour assurer son développement à long terme et de contribuer, par l'apport des ressources financières à son autofinancement et à celui de l'Algérie⁷⁰.

3. Organisation de la SONATRACH :

La macrostructure de l'entreprise est constituée de cinq (05) Activités Opérationnelles et onze (11) Directions Fonctionnelles.

3.1 Les Activités opérationnelles :

- L'Activité Exploration - Production (**E.P**)
- L'Activité Liquéfaction et Séparation (**LQS**)
- L'Activité Raffinage et Pétrochimie (**RPC**)
- L'Activité Transport par Canalisations (**TRC**)
- L'activité Commercialisation (**COM**)

3.2 Les Directions fonctionnelles :

On peut situer quelques directions reliées à SONATRACH à suivante .

- La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie « **SPE** »

⁷⁰ Voir annexe n°02.

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE LA FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

- La Direction Corporate Finances « **FIN** »
- La Direction Corporate Ressources Humaines « **RHU** »
- La Direction Corporate Business Development et Marketing « **BDM** »
- La Direction Centrale Procurement & Logistique « **P&L** »
- La Direction Centrale Ressources Nouvelles « **REM** »
- La Direction Centrale Engineering & Projet Management « **EPM** »
- La Direction Centrale Juridique « **JUR** »
- La Direction Centrale Digitalisation et Système d'information « **DSI** »
- La Direction Centrale Digitalisation et Système d'information « **DSI** »
- La Direction Centrale Hygiène et Sécurité « **HSE** »

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

3.3 Présentation de la structure d'accueil (Direction Corporate Ressources Humaines) :

La direction Corporate Ressources Humaines, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur application. Elle assure notamment les fonctions suivantes :

- Le développement et planification des ressources humaines :
 - ✓ La définition de la stratégie de gestion des talents ;
 - ✓ La définition des besoins et plans de formation dans les différents domaines d'activité de la Société.
- Gestion du personnel des structures du siège ;
- Règlementation et veille sociale ;
- Rémunération et performance individuelle ;
- Médecine du travail.
- Elle est chargée également de la définition et la mise en œuvre d'une politique d'investissement social, l'appui aux projets de la Société, l'information et du reporting de Groupe.

La Direction Corporate Ressources Humaines est organisée autour de 06 directions et un institut de formation, à savoir :

- 1- Direction réglementation et veille sociale ;
- 2- Direction rémunération ;
- 3- Direction gestion personnel siège ;
- 4- Direction formation et planification RH.

3.4 Le Cadre juridique de la Formation au sein de la SONATRACH :

Il y a plusieurs lois concernant l'organisation du travail et ces conditions. On va mentionner juste la dernière loi de travail.

A partir des années 90, Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché.

La situation macro-économique de l'Algérie s'est sensiblement améliorée, faisant suite aux programme d'ajustement structurels et à l'évolution favorable du prix des hydrocarbures.

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion ont nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de la formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique.⁷¹

Mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formation.

Centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences. Ainsi de consolider leur rentabilité et leur compétitivité dans un environnement multiculturel et pour faire face à des entreprises étrangères plus offensive sur le plan du marketing, du recrutement et de la motivation des ressources humaines. Les aspects juridiques : Les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

La loi n° 90-11 relative aux relations de travail :

Chapitre 1 : droit des travailleurs >

Article 06: les travailleurs ont droit à la formation professionnelle (et à la promotion dans le travail).

Chapitre 02: obligations des travailleurs

Article 07: les travailleurs ont l'obligation de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration de l'hygiène et la sécurité. Chapitre 05: Formation et promotion en cours d'emploi

Article 57 chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation

Actions d'apprentissages pour permettre à des jeunes d'acquérir des ⁷²

Connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice du métier.

⁷¹ Emtir Fatima Zohra , L'évolution de la formation professionnelle continue en entreprises algériennes, cas de – Lafarge Algérie – université d'Oran, école doctorale d'économie et de management , Mémoire de Magister en management option stratégie, 2013-2014, PP.14-21.

⁷² Ibid.

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

- Article 58: tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

- Article 59 : l'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise. - Article 60: sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnements professionnels peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.

- Article 61 : la promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur. (Ce qui fonde la formation).

Décision 117 du 14/12/1995

Il s'agit de la création de la commission de suivi et d'évaluation du projet de formation professionnelle 2977-AL, financé sur prêt BIRD et fixant ses attributions, sa composition et son fonctionnement

La loi 97-02 du 31 décembre 1997

Portant loi de finances pour 1998 Elle institue la participation obligatoire des organismes employeurs au développement de la formation professionnelle continue. Dont elle est figurée dans l'article 55

article 55: les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, Sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue

. A défaut, ces organismes employeurs, sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue constituée par la déférence entre le taux légal de 0.5% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle continue dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale

La taxe de formation professionnelle continue, n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictée par la législation en vigueur.

La taxe est recouvrée comme en matière de versement forfaitaire

• Le décret exécutif n°98-149 du 13 mai 1998 :

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

Fixant les modalités d'application de l'article 55 de la loi 97-02 relative a la taxe de la formation professionnelle continue

Dont il contient 7 article dans ce contexte, compte tenue les décrets n° 82-298 et n° 82-299 du 4⁷³

Septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en Entreprise.

Ainsi qu'il décrit les organes charges de cette organisation et détermine leurs attributions respectives.

- Loi n° 06 24 du 6 Dhou el hidja 1427 correspondant au 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, notamment ses articles 79 et 54 (annexe 17):

L'article 79 de la loi n°06-24 du 26/12/2006, portant loi de finance pour 2007, fait l'obligation aux organismes employeurs de consacrer un montant égal ou supérieur à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue

Le cadre juridique actuel reconnaît le droit de tout salarié à la formation et impose une obligation de financement des entreprises qui s'élève à un minimum de 1,5 % de leur masse salariale.

- Décret présidentielle n°12-140 du 21 Mars 2012

Portant la ratification du programme exécutif de coopération dans le domaine de la formation professionnelle pour les années 2011-2012, entre le gouvernement algérien et la république

Décret présidentielle n°12-140 du 21 Mars 2012

Portant la ratification du programme exécutif de coopération dans le domaine de la formation professionnelle pour les années 2011-2012, entre le gouvernement

Algérien et la république tunisienne, signé à Alger le 26 décembre 2010. (Voir les protocoles d'accord dans les ⁷⁴

Articles 2, 3 et 5 dans le journal officiel

⁷³Emtir Fatima Zohra , Op.cit, PP.14-21.

⁷⁴ Emtir fatima zohra , l'évolution de la formation professionnelle continue en entreprise algerienne cas de – Lafarge algérie – université d'oran ecole doctorale d'économique de mangment , mémoire de magister en mangment option strategie sous la direction de M , TAHRA LARADJ 2013-2014 page de 14 à 21

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

Ces évolutions, mettent en évidence, l'importance de la fonction formation dans les entreprises algérienne et le progrès d'esprit de développement des compétences, lesquelles sont devenue l'élément clé de succès de toute entreprise.

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

SECTION 02 : Le processus de formation avant et après la crise sanitaire

La digitalisation de la fonction Ressources Humaines, n'est plus un fantasme, bien une réalité à laquelle sont confrontés les décideurs des Ressources Humaines aujourd'hui.

La numérique s'est invitée en effet dans toutes les missions Ressources Humaines : Recrutement, par l'intermédiaire des job boards en ligne et des outils de gestion automatique de CV, formation

1. Le processus de formation avant le Covid 19 :

De nos jours, la formation des employés devient de plus en plus un impératif majeur pour toute entreprise quel que soit son domaine. L'objectif primordial étant de développer de nouvelles compétences et qualités pour répondre aux impératifs du changement.

A travers l'analyse du contenu des entretiens réalisés, nous avons constaté que les objectifs de la formation de la SONATRACH sont définis en fonction de la stratégie de l'entreprise afin d'adapter les salariés à des tâches bien déterminées.

En effet, SONATRACH possède plusieurs centres de formation. La majorité de ces centres utilisent des classes virtuelles pour assurer la formation des salariés. Par ailleurs, les interviewés ont signalé que l'entreprise SONATRACH utilisait déjà la formation à distance (le e-learning) avant la crise sanitaire du Covid 19.

L'entreprise Sonatrach possède un processus de formation défini dans son catalogue de procédure intitulé « Procédure de formation ». Elle dispose d'un catalogue de e-learning élaboré en 2021 par la direction de formation et planification. Ce dernier est conçu avec l'accord du directeur général.

2. Le processus de formation après le Covid 19 :

Avec l'avènement de la crise sanitaire en novembre 2019⁷⁵, toutes les entreprises ont connu des difficultés. Ces dernières concernent sans doute les ressources humaines. D'ailleurs,

⁷⁵Elle apparaît le 16 novembre 2019 à Wuhan, dans la province de Hubei (en Chine centrale), avant de se propager dans le monde.

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

dans les secteurs ne pouvant généraliser le télétravail, l'activité est désorganisée en raison de la multiplication des cas de COVID-19 ainsi que des cas contacts parmi leur personnel⁷⁶.

La direction générale de Hassi Remel a mis en place plusieurs décisions et notes pour gérer cette situation ainsi que les conditions de travail. L'un des interviewés a précisé que cette direction a été contactée par la direction général de SONATRACH.

De même, la crise sanitaire a engendré 4 mois d'arrêt concernant le processus de formation. En Juin 2020,

la direction générale a décidé de reprendre le processus de formation en renforçant l'utilisation du e-learning.

A cet égard, les responsables ressources humaines et le service de l'informatique ont est les responsables sur l'application de digitalisation de formation dans l'entreprise ; Ils dépendaient de trois Platform officiels de SONATRACH e-learning de SONATRACH ; SONATRACH vision conférences ; IHRDC. Avec la stabilisation de la situation sanitaire, La DRH maintient ce qu'on appelle le blended learning⁷⁷ comme un mode mixe de formation.

Avec l'amélioration de crise et le travail ; les responsables voire des limites pour ces genre de mode et de la digitalisation on peut mentionnée quelques contraintes :

- Contraintes physiques

L'absence physique de l'enseignant (l'apprentissage solitaire ne convient pas à tous les apprenants), le besoin d'interaction et de confrontation d'idées et de perceptions (le temps d'adaptation soutenue de l'apprenant dépasse difficilement une heure), certaines études montrent une certaine tendance des apprenants à « papillonner » sur le modèle du zapping, sans véritable apprentissage de fond. L'effort d'apprentissage par le e-learning est plus important que par la formation classique. En effet, l'apprenant ne peut être passif : il est acteur de sa formation.

- Contrainte de maitrise

⁷⁶<https://www.economie.gouv.fr/daj/difficultes-rencontres-par-les-entreprises-dans-l-execution-des-contrats-de-la-commande> (consulté le 22/08/2022 à 17h09).

⁷⁷L'apprentissage hybride ou mixte est une formule pédagogique qui résulte d'une combinaison de séquences de formation en ligne et de formation en présentiel.

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

L'e-Learning nécessite une maîtrise suffisante des outils informatiques et d'Internet pour pouvoir suivre la formation.

- Contraintes culturelles et sociologiques : Elles sont importantes dans l'acceptation de la méthode par les formés qui doivent apprendre devant leurs collègues si la formation se déroule durant les heures de travail.

3. Les visions des responsables sur la digitalisation de formation : Il convient de rappeler que nous avons fait un entretien avec deux responsables Ressources Humaines dans la direction de la formation de la SONATRACH, ainsi que l'assistance juridique dans la direction central juridique de SONATRACH.

Nous avons constatée que les enjeux de digitalisation de formation au sein de la SONATRACH sont : l'acquisition et le renforcement des connaissances des employés, le gain du temps et plus de flexibilité pour les salariés (éviter le déplacement du personnel et limiter les contacts dans un contexte du Covid 19).

L'un des interviewés ajoute que les collaborateurs sont divisés en deux catégories dans ce processus les anciennes collaborateurs et les nouveaux, à savoir les nouveaux recrutés dans l'entreprise sui vont être intégrés spécialement à travers « internal training».

Dans ce sens le tableau suivant dédié les travailleurs deux SONATRACH sur deux catégories dans 3 années précédent ;

Tableau 05 : Evolution des effectifs de la formation

	2018	2019	2020	2021
Effectifs permanents	19965	21422	9840	11653
Pré-salarié	1520	910	321	462
Total	21485	22332	10161	12115

Source : document interne à l'entreprise.

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

Pour ce qui est évolution des effectifs formes, les effectifs permanents entre l'année 2018 et 2019, il ya une amélioration de 1457 effectifs formes que l'entreprise dépende au mode présentiel, mais avec le début de Covid 19 au février 2020 nous avons une réputation négative moine de 11582 formes

Mais avec le début de l'année de 2021, nous avons voir un grande impact de digitalisation sur la formation (E_learning) ; plus que 1813 collaborateurs formes dans le même catégorie.

Pour la deuxième catégorie nous avons constaté un impact négatif depuis 2018, de moins de 610 pré-salarie et pendant la crise sanitaire 2020 moins de 1199 pré salaries formes.

Nous avons remarqué objectivement une petite amélioration de 140 nouveaux travailleurs

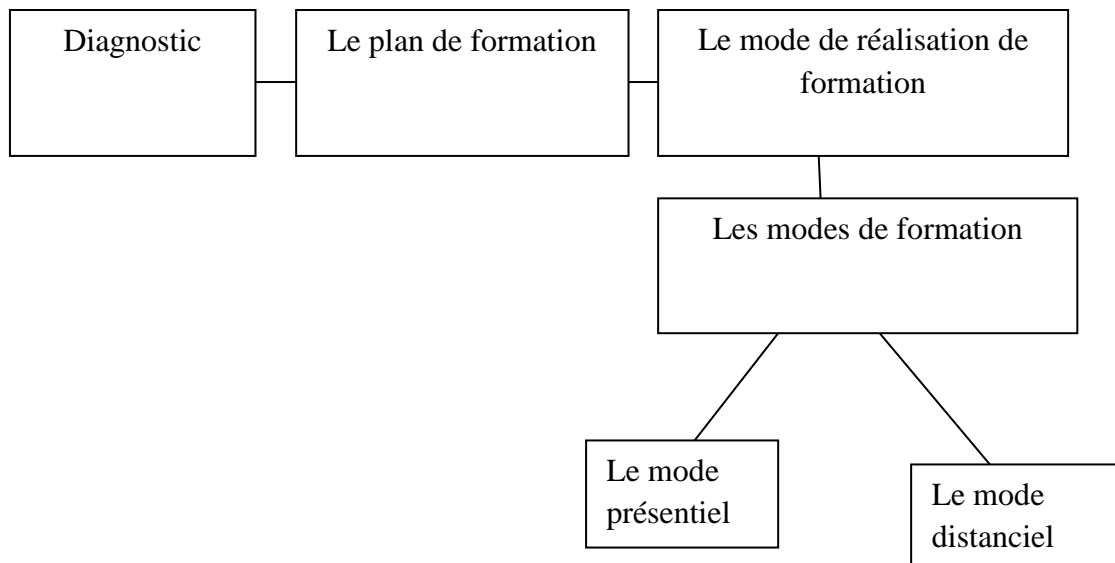
On peut conclure à travers ce tableau que la digitalisation de formation devient plus que nécessaire pour SONATRACH. Aussi, il serait nécessaire à d'informatiser le service ressources humaines sachant que, le deuxième interviewés précise qu' avant la crise sanitaire ce processus existait auparavant mais son application effective a été mise en œuvre des mois après l'émergence de la crise sanitaire.

Pour l'impact de la crise sanitaire sur la digitalisation de formation, nous avons noté un impact significatif sur le processus de formation. Sachant aussi que les deux écoles SMA – IAP de SONATRACH ont développée des plateformes de formation.

Et aussi ,la direction des ressources humaines procédé pour établir le plan de formation sur de le mode de réalisation de formation soit présentiel soit distanciel (voir figure 5).

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

Figure 05 : les modes de formation au sein de Sonatrach



Source : élaboré par nos soins

Pour le budget annuel que la direction accorde pour la formation, les interviewés ont souligné qu'il reste inchangeable avec l'utilisation de multiple plateformes et visioconférence.

- À la formation présentiel ; il y a des centres spéciales et pour la formation distanciel :
- La platform Sonatrach visioconférence
- IHRDC Learning
- Platform e-Learning Sonatrach

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

Figure 06 : les modes de formation selon des catégories



Source : document interne à l'entreprise, DRH.

En graphe; les modes de formation les plus utilisées dans l'entreprise SONATRACH, nous relevons que le plus mode utilise dans l'entreprise c'est le mode présentiel.

En cohérent les aspects juridique, la responsable de formation souligne qu'il y a juste des notes du DG, sachant que les autres interviewés mentionnent que le processus manuel de gestion de personnel et la loi principale de SONATRACH.⁷⁸

Mais par rapport à l'efficacité les responsables des ressources humaines acceptent que la seule solution pour relancer le processus dans l'entreprise après une interruption de plusieurs mois a été la digitalisation de la formation qui a grandement contribué à la réalisation des objectifs mentionnés précédemment.

Et pour expliquer mieux les modes différents mais le même contenu de formation et pour administrer les indicateurs principaux pour mesurer la formation est :

- la performance
- la capacité de collaborateur

⁷⁸ Voir Annexe N° 01.

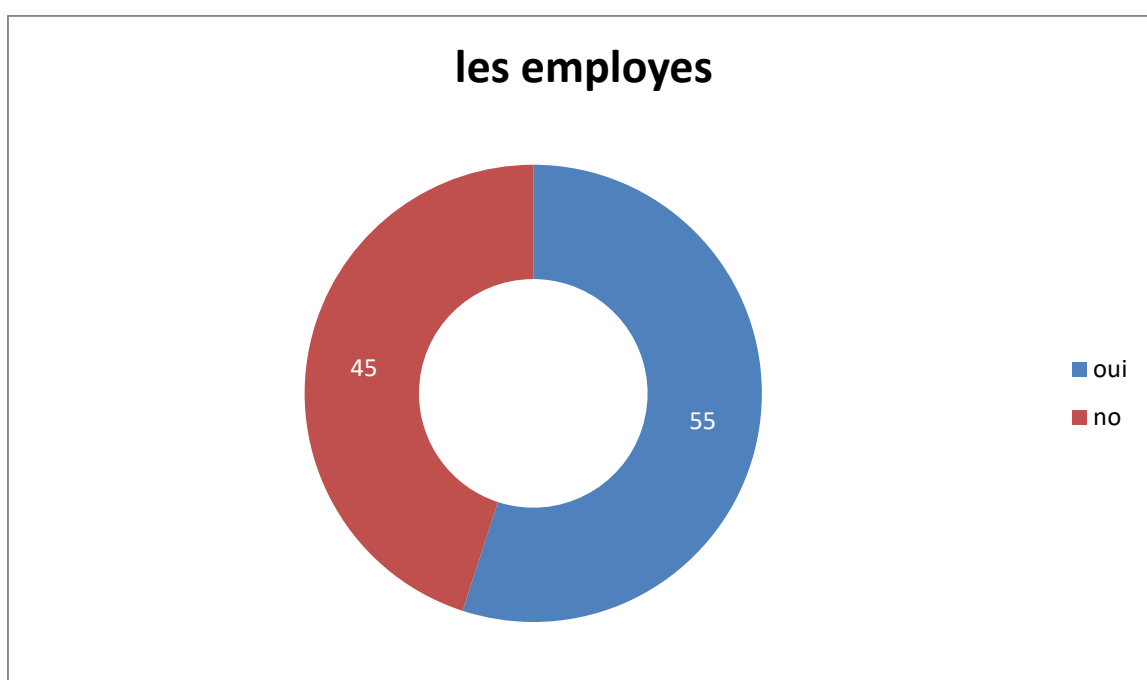
CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

- appliqué le savoir de leur taches quotidiennes

En égard, que Les responsables sur la digitalisation sont « les deux écoles et le servies de l'informatique ''et Pour le service ressources humaines et le service de l'informatique sont les responsables sur la pratique de digitalisation de formation

On vas rendre ou compte ; La garantir de succès de formation est encore de réalisation en effet de ce il y a des plateformes et de processus, les plateformes autonome a travers et a voire '' simulator '' en peut digitalisation à chaque fois les théories en peut pas donne sa valeurs '' et l'entreprise voulez de contribue dans ce processus

Figure 06 : Les avis sur la remplacement de E_learning par le mode présentiel



Source : doucement interne à l'entreprise, DRH.

En graphe ; des avis de remplacement de l'E_learning de le mode présentiel, nous avons constaté que 55 % des employés, la majorité, ils accordent sur le remplacement , avec 45% que refuse ce remplacement.

CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION DE FORMATION AU SEIN DE LA SONATRACH

Section 03 : Recommandations pour améliorer la digitalisation de formation

A la lumière des résultats obtenus, quelques recommandations pour l'entreprise s'avèrent nécessaires :

- Faire face à la perturbation des réseaux et intégrer le cyber Security ;
- Donner plus importance à ce processus et investir pour améliorer davantage les plateformes e-learning ;
- Intégrer des obligations au formateurs et formatrices pour donner plus d'engagement à la formation (non –absence pour les deux facteurs) ;
- L'intégration plus des apprentis stagiaires, les travailleurs au formation à distance, plus que sa l'intégration de ce phénomène dans la culture organisationnelle de l'entreprise ;
- Réaliser des enquêtes et des entretiens annuels, des questionnaires...pour évaluer l'efficacité du processus de formation.
- La mise a jour de formation en linge et la ability de modifier le contenue
- Plus de investissement sur le matériel informatique
- Réaliser un process pour voire et suivi les apprenant
- Forme les entreprises âpres la réalisation de formation digitale
- Faire le contenue d'âpres un enquête sur les catégories de les employées dans l'entreprise
- Communication à l'ère de digitale
- La connaissance de clients
- Des études de cas et des échanges de bonnes pratiques tout au long de la formation
- L'adaptation de les plateformes
- Intégration de les collaboratives et les partenaires interne et externe

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La digitalisation de formation constitue un enjeu très important et primordial dans les entreprises.

A la lumière des résultats obtenus par l'étude qualitative réalisée, nous avons conclu que le processus de formation est l'un des éléments de base de la gestion des ressources humaines, il est divisé en deux grandes catégories la formation professionnelle et continue et on a constaté que sans la digitalisation de formation, le processus a été suspendu pendant plusieurs mois dans l'entreprise et la digitalisation est une grande case dans la solution spécialement d'après la crise sanitaire que l'entreprise avec les deux écoles de Sonatrach et le service informatique applique ce genre de mode dans l'entreprise.

En effet, la digitalisation facilite l'intégration des collaborateurs anciennes et nouveaux dans le même contenu et elle facilite aussi le temps et le non déplacement des salariés de l'entreprise.

Notre objectif était d'étudier l'importance de la digitalisation du processus de formation dans l'entreprise SONATRACH. Nous avons effectué une revue de littérature des différents concepts ainsi nous avons effectué des entretiens pour tracer un état des lieux de la digitalisation de la formation avant et après la crise sanitaire du Covid 19. Aussi, nous avons utilisé quelques documents de la DRH de SONATRACH concernant des statistiques sur les modes de formation de l'entreprise en question. Et enfin, nous avons proposé quelques recommandations pour améliorer voire accélérer la digitalisation de ce processus. Les limites de notre recherche sont : le manque des ouvrages dans ce thème et limite des ouvrages et des documents donnés par l'entreprise.

En perspective de recherche, on peut citer : le système d'information de ressources humaines, l'importance de qualité de travail sur la production et le performance,etc.

Apparu en 2013, le concept de Digital Learning renvoie à un ensemble d'outils numériques de formations et d'accompagnement mis au service des apprenants afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs de formation plus rapidement et avec plus de fluidité.

Les formations en Digital Learning peuvent se présenter sous différentes formes ; Parmi les plus répandues, on retrouve les serious games qui visent à intégrer une pédagogie ludique en utilisant les ressorts du jeu vidéo, les social learning qui s'appuient sur une méthode d'apprentissage centrée sur l'échange entre apprenants via des outils digitaux interactifs, les MOOC, formations en ligne accessibles à distance et de courte durée, ou encore les quiz ou les chat bots qui se développent progressivement.

CONCLUSION GENERALE

Il est cependant important de les dissocier du terme e-learning qui s'entend seulement comme une méthode d'apprentissage par le moyen d'internet Soulignant le passage d'une formation uniquement sur ordinateur à la formation sur tous types de supports numériques (smart phones, tablettes...), le Digital Learning s'affirme ainsi comme une réelle modernisation et dépassement du e-learning.

Les Principaux Enjeux De Ce Nouveau Concept

1- La performance des collaborateurs

2- La transformation digitale des métiers

3- Le développement de talents⁷⁹

⁷⁹ LELEE PINONCELY ; premier pas vers la digitale (Facebook , twitter , instgrame , linkdien , tout les acéteuses pour vous lancer facilement !) ; éditions –eyrolles, 2013 pages 345

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrage :

LELEE PINONCELY ; premier pas vers la digitale (Facebook, twitter, instgrame, linkdien, tout les acéteuses pour vous lancer facilement !) ; éditions –eyrolles, 2013

2. Articles :

- TIPHAINE SIOU-GIBON, les réseaux social d'entreprise, le collaboratif au cœur de la transformation digitale, 19 avril 2016 modifie 06 avril 2022
- Etude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers des organisations de formation privées ; observatoires prospectif des métiers et qualifications de la branches des organismes de formation 20/09/2016

4 .Les mémoires et les thèses :

- Borishkevitch Alexey, *L'impact De Digitalisation Sur L'entreprise ? Cas Pratique* : ENASC ; Asbl Master En Sales Mangement A Finalité Spécialisée Promoteur : Gathon Henry Jeon HEC Ecole De Gestion De L'université De Liège 2013
- Emtir fatima zohra, l'évolution de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne cas de – Lafarge algérie – université d'oran , mémoire de magister en mangment option strategie sous la direction de M , TAHRA LARADJ 2013-2014
- Maouche fatna Malika ; mémoire de magister sur l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise cas de l'activité AVAL GL2/Z ARZEW ; université d'Oran ; direction par chroum bouchama 2005-2006

6 Revues et documents administratifs :

Documents internes à l'entreprise

7. Web graphie :

- Abdelhafid deira, Meriem KESSIRA l'article <<l'apport de tic à la GRH : le e-learning et Les nouvelles pratiques de formations pour le développement des compétences, cas : Algérie Poste >>. Université d'alger 3 et ESC www.asjp.dz économies et société n° 12 2016

BIBLIOGRAPHIE

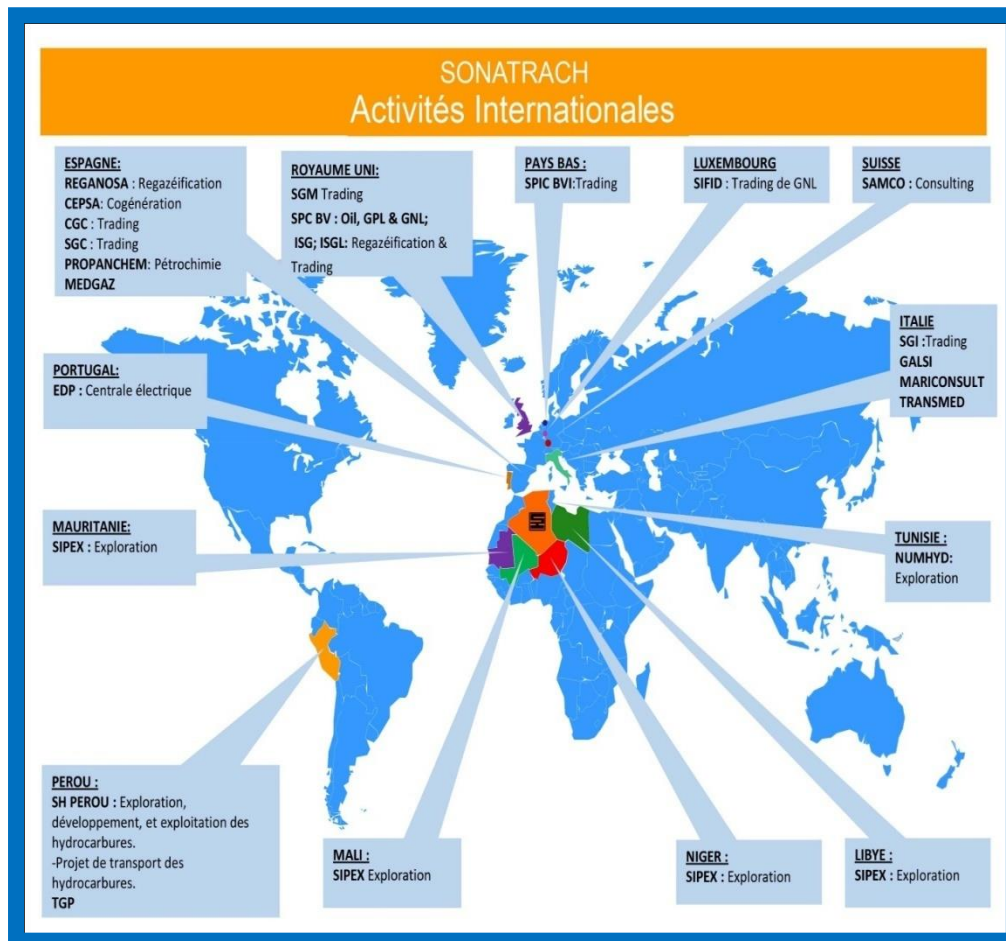
- AGZIT Fatima Zahra, HEJAJI Insaf., Cooracedemy ; développer le potentiel des salariés grâce à la formation en ligne pour répondre aux enjeux de compétitive ; <https://www.beaboss.fr/> (consulté le 17/02/2022)
-
- Cree par le éditeur et logiciel voxco Sur ; les méthodes de collecte de données quantitatives ; [Www. VOXCO.com/](http://www.VOXCO.com/) consulté (31/05/2022)
- Etude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers des organisations de formation privées ; observatoires prospectif des métiers et qualifications de la branches des organismes de formation 20/09/2016 PAGE 109-113
- Jemli med habib, méthodes de collecte les données www.jotform.com, Consulté le (31/05/2022)
- Le guide complète dédiée à la réussite des organismes de formation 2018 par le centre françaises de formation ; <https://www.digiforma.com/guide-of/methodes-outils-pedagogiques/>
- Ludivine ; centre de formation d'apprentie et formation continue « Grafipolis » <http://grafipolis.info/index.php/2018/06/11/les-5-etapes-pour-construire-un-plan-de-formation-efficace/> (consulté le 20/03/2022) au France
- Nathalie pouillard La digitalisation RH ; ces nouvelles pratiques pour vous faire gagner le temps [Www. Appviser.fr /](http://www.Appviser.fr) (Consulté 24/06/2022)
- Transformation digitale qu'est-ce que la digitalisation : avantages et les inconvénients, www.votre-it-facile.fr/qu-est-ce-que-la-digitalisation-avantages-et-inconvenients/ Consulté le 30/03/2022.

ANNEXES

ANNEXE 01

L'décret présidentiel N° 98-48 du 14 CHOUAL 1418 correspondent au 11 février 1998 pourtant le statue de la société nationale pour la recherche ; la production ; le transport ; la transformation et la commercialisation des hydrocarbure SONATRACH

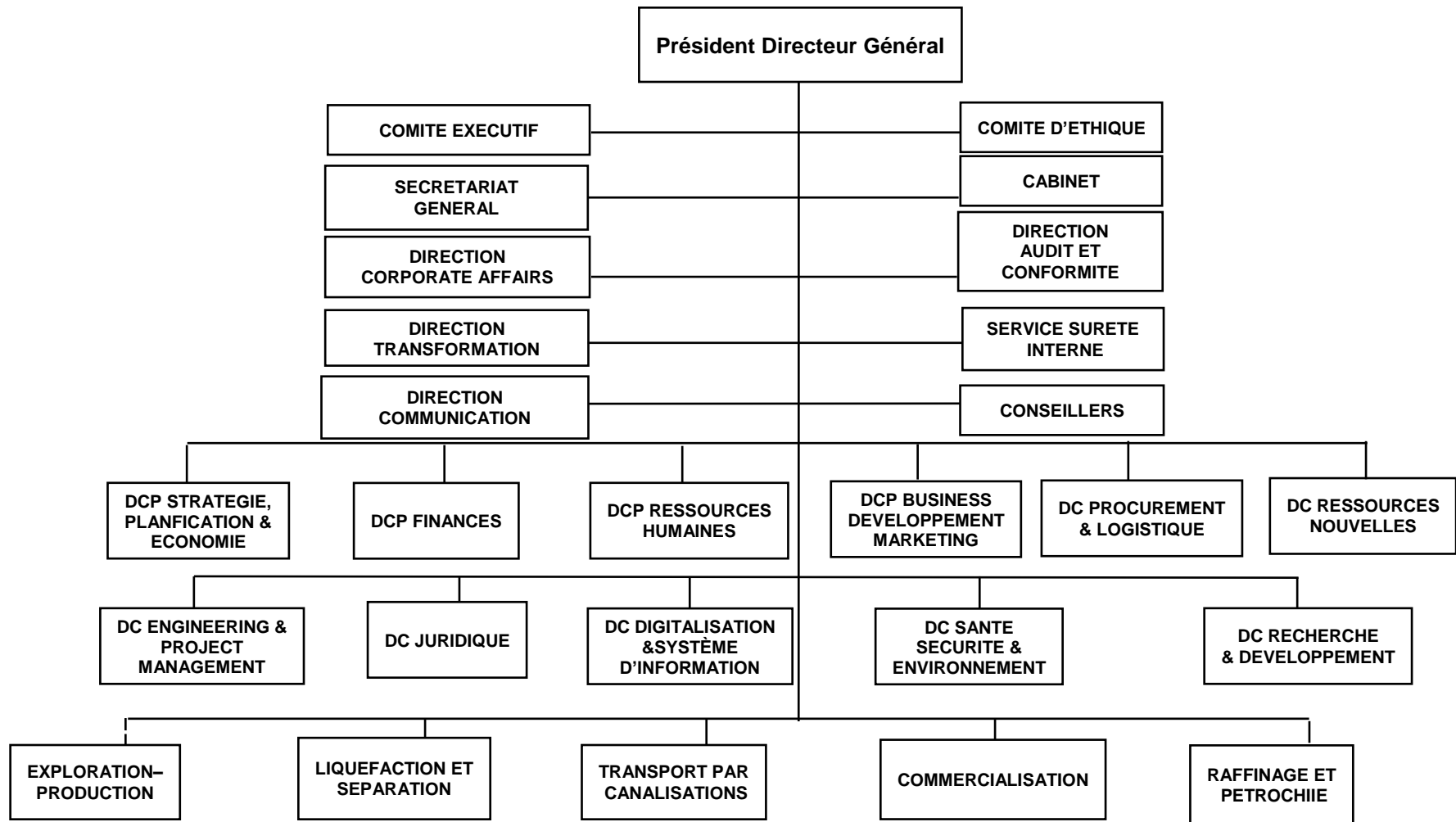
ANNEXE 02



ANNEXE 02 : Les activités internationales de SONATRACH

Document interne de la direction ressources humaines ; direction de formation et planification 2021

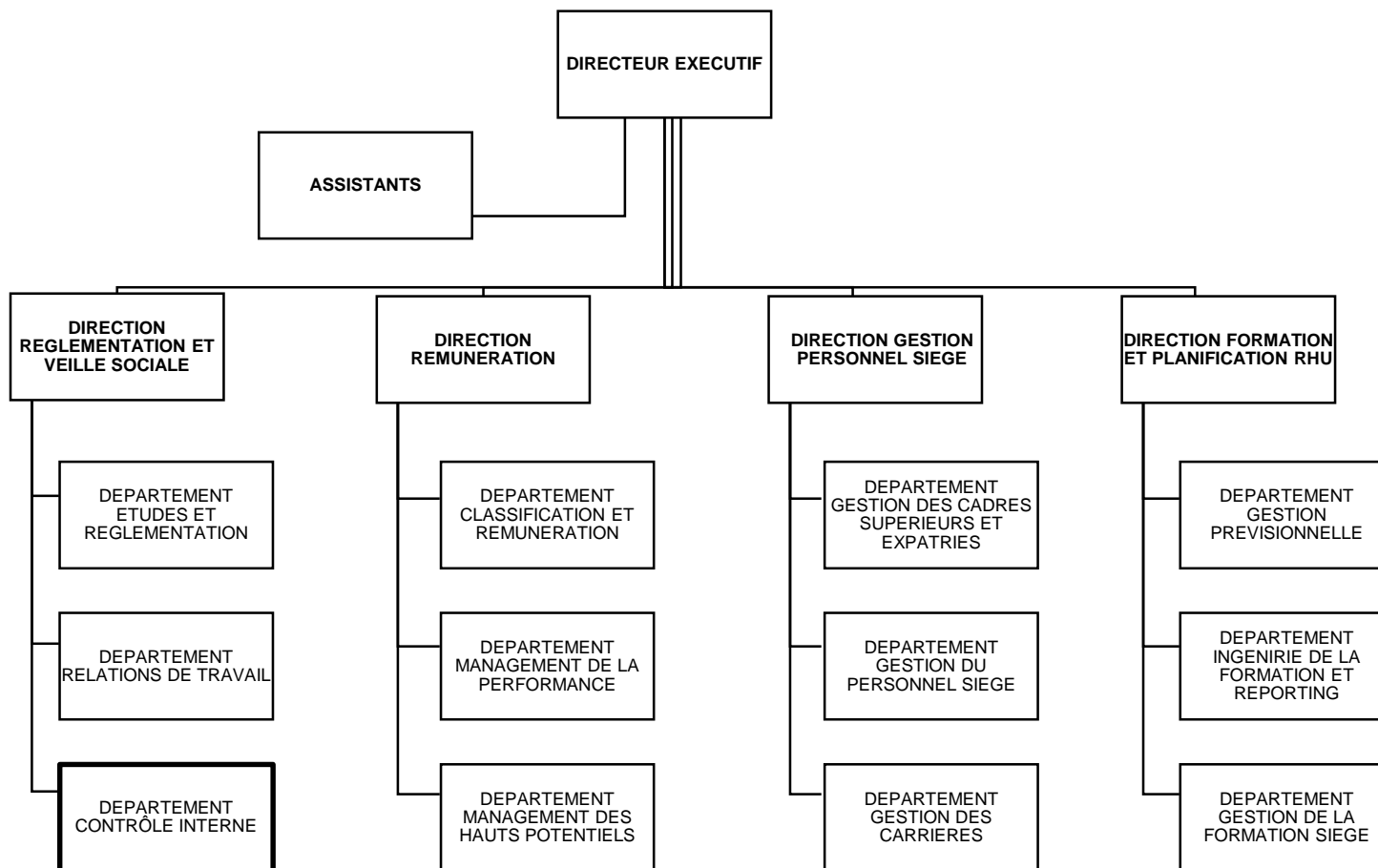
ANNEXE 03



ANNEXE 03 : Schéma De La Macrostructure De Sonatrach

Direction générale de SONATARCH, Direction des ressources humaines, direction de formation et planification, 2021.

ANNEXE 04



ANNEXE 04 : Schéma d'organigramme de la Direction Corporate Ressources Humaines
 Direction interne de SONATRACH ; direction de ressources humaines ; direction de formation 2021.

ANNEXE 05

Guide d'entretien : «LA DIGITALISATION DE FORMATION »

Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM KOLEA Guide d'entretien

L'objet de l'étude :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études intitulé : la digitalisation de formation au sein d'entreprise de Sonatrach, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions. Nos questions s'adressent aux responsables ressources humaines ; direction de ressources humaines ; au sein de la SONATRACH. L'objet étant d'effectuer ou de comprendre l'impact de digitalisation sur le processus de formation au sein de la SONATRACH

Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps.

Questions :

1. Quels sont les enjeux de la digitalisation de la formation au sein de la DRH de Sonatrach ?
2. Quelle est l'importance accordée à la digitalisation de formation au sein de la DRH de la Sonatrach ?
3. La crise sanitaire du Covid 19 a-t-elle eu un impact en matière de digitalisation de la formation au sein de la DRH de Sonatrach ?
4. Comment la DRH de la Sonatrach procède-t-elle pour établir le plan de formation (avant et après la crise sanitaire du Covid 19) ?
5. Quels sont les outils utilisés par la DRH de la Sonatrach en matière de digitalisation de formation ?
6. Quel est le budget annuel accordé à la formation au sein de la DRH de Sonatrach (avant et après la crise sanitaire du Covid 19) ?
7. Comment l'aspect juridique influence-t-il la digitalisation du processus de formation au sein de la Sonatrach ?
8. Selon vous, la digitalisation du processus de formation de la Sonatrach durant la période Covid 19 a-t-elle influencé l'efficacité des salariés concernés ?
9. Quels sont les indicateurs clés pour mesurer l'efficacité de la digitalisation de formation au sein de la Sonatrach ?
10. A votre avis, comment garantir le succès de la digitalisation de formation au sein de la Sonatrach ?
11. Quels projets d'investissements sont à venir au sein de la Sonatrach en matière de digitalisation de formation ?

ANNEXE 06

Le catalogue de e-learning 2021

Direction Générale, la direction des ressources humaines, la direction de formation et planification 2021.