

BENMERZOUGA Ouahida,
DAHMANI Bekherredj,

Université Sidi Bel Abbès

Introduction

Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information, s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise.

Pour faire face aux évolutions modernes, l'entreprise Algérienne se doit donc d'assurer une actualisation et une avancé permanente de ses richesses humaines (R.H.), d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

Comme souvent, lorsqu'une activité humaine se complexifie, on se renchérit, on se tourne vers la technologie. Le compte de e-learning a fait naître de grands espoirs en matière d'acquisition de connaissances et de développement de compétences et plus globalement en associant e-L/KM/SIHR, qui sont des accélérateurs évidents de processus d'apprentissage.

A. Présentation du e-learning :

Le e-learning mode d'apprentissage basé sur l'utilisation des nouvelles technologies, permettant l'accès à des formations en ligne interactive et parfois personnalisés, diffusés par l'intermédiaire d'internet, d'un intranet ou autre médias électronique, afin de développer les compétences, tant en rendant le processus d'apprentissage indépendant de l'heure et de l'endroit ¹

ROGER (1983, p11) (2) indique qu'une innovation est une idée, une pratique, un objet qui est perçu comme nouveau par une personne ou un groupe.

Pour sa part, SILVER (1998, p.9) (3) précise qu'une innovation est un processus (ou un produit) qui vise (mais n'attend pas nécessairement une amélioration, et qui peut inclure de l'originalité ou une adaptation

Le e-learning : une innovation pour le développement des compétences :

Le e-learning est une approche de développement et de mise à jour des compétences à géométrie variable. Plus précisément, ces applications se distinguent tant par les objectifs qu'elles visent, que les technologies qui sont utilisées, les ressources qui sont investies pour les développer (par exemple : humains, financières

informationnelles) et les personnes qui ont participé à son développement (par exemple : formation, professionnel de service des ressources humaines, employé considérés comme des spécialistes).

Dans le cadre d'une étude sur les entreprises québécoises, menée par NANCY Lauzon (1), dans toutes les situations examinées, les applications du e-learning répondent à un besoin précis. Leur développement ne tient pas du hasard. Elles sont considérées comme le moyen jugé optimal pour relever un défi majeur de l'entreprise.

Ainsi, ces applications peuvent avoir pour objectif de développer les compétences d'une catégorie d'employés dont la performance est jugée stratégique pour l'entreprise.

Tout comme les applications peuvent viser à transmettre à l'ensemble des employés de l'entreprise des connaissances jugées prioritaires, telles que les normes de sécurité dans le secteur de la pétrochimie ou de qualité dans le secteur des technologies de l'information et des communications.

Enfin, lors de la phase de démarrage d'usines, certaines de ces applications peuvent être jugées comme le moyen optimal pour réussir à former un grand nombre d'employés dans un délai relativement court.

Ces observations nous amènent à considérer le e-learning comme une innovation en matière de développement des compétences dans les entreprises étudiées. Ces applications correspondent à de nouvelles façons de faire qui visent à améliorer le processus de développement des compétences des employés.

Les différents aspects du e-learning :

La formation en ligne se présente sous une multitude de formes.

- Formation exclusivement en ligne (avec tuteur).
- Formation exclusivement en ligne avec tutorat. Dans ce cas lorsque l'apprentissage est direct, la communication entre l'apprenant et l'enseignant, étant établie par chat, Visio (web) conférence, on dit que l'apprentissage est synchrone ou asynchrone suivant que les question-réponses sont immédiates ou non (dans un forum, ou par courriel)
- La formation mixte ou blended learning (avec tutorat en ligne). Ce modèle de formation combine les éléments de l'apprentissage en ligne et de l'apprentissage en classe.

Les avantages du e-learning pour l'apprenant et l'entreprise :

Le E-L présente plusieurs avantages pour l'entreprise et l'apprenant et les recherches nous ont retenu six principaux :

- la flexibilité : Les dispositifs e-learning permettent de former :

- o Au bon moment,
- o Avec le bon rythme,
- o Avec le bon contenu,
- o Au bon endroit.

L'apprenant est d'avantage concerné, impliqué et donc responsabilisé. Il devient acteur de sa propre formation.

- la possibilité de forme sur une très grandes échelle y compris a l'international et dans un délai très court.

- diffusion rapide de la formation : « quand il est nécessaire de former sans délai, le e-learning est souvent la meilleurs solution »²

- continuité de la formation : dans ce cas la formation s'inscrit dans un processus durable « formation tout au long de vie ».

- la gestion centralisé du capital de compétence : le e-learning permet de transmettre des savoirs, d'assurer un meilleur contrôle sur les contenus et en même temps capitaliser savoirs et savoirs faire.

Le e-learning apparait comme un outil privilégié dans la perspective du KM.

- le gain de temps : « si nous prenez un cours à huit heures et que nous le mettez en ligne, vous pourrez le ramenez à trois ou 4 heures »³

L'avantage pour l'état et la société :⁴

Le contexte actuel se caractérise par des exigences multiples de compétitivité mondialisée accentuées par l'émergence d'une nouvelle division du travail ou les technologies de pointe « numérisation, nanotechnologie, énergie renouvelable etc. » impose le défi de l'innovation et de la créativité.

Avec les effets et conséquences de cette mondialisation qui place devant la nécessité du nouveau emploi (qualification et comportement de travail nouveau) c'est toute la problématique qui est posée , du, nécessaire développement de l'intelligence

économique et de l'impulsion du réflexe de veille stratégique que doit impulser l'état algérien à son niveau propre et au niveau des entreprises économiques .

Or, comme la compétitivité est avant tout affaire de compétence , cette intelligence économique et cette veille stratégique ne devraient pas s'arrêter au seul matériel de la technologie, mais devraient s'intéresser aux technologies de gestion (modèles, procédés et système de management) et partant s'étendre à l'ensemble des pratiques réussies de la formation et d'acquisition des compétences.

En ce sens pour la société où l'état comme pour l'organisme de travail (entreprise économique ou autre) soucieux de développement des ressources humaines et des compétences, la formation en ligne pourrait constituer un outil, avec lesquels Archimède se targuait de pouvoir soulever le monde pour peu qu'il est un point d'appui.

Les contraintes ou les limites du e-learning :

Le e-learning présente des inconvénients qu'il importe de ne pas négliger

- o L'absence physique de formateur avec tout son poids d'émotion, d'autorité et d'expressivité humaine.
- o Les problèmes techniques affèrent au fonctionnement des systèmes de formation (perturbation du réseau de communication, panne des ordinateurs, terminaux ou serveurs, attaque des documents électroniques de cours par des virus ou des pirates, etc.)

Le tableau suivant nous présente d'autres limites à l'usage du e-learning recensé suite à une enquête réalisée par IDC⁵.

Les freins à l'usage du e-learning	
Coût	44 %
Absence de management pour ce poste	43 %
Salariés non motivés par cette méthode de formation	19 %
Manque d'accès à internet	15 %
Efficacité non prouvée	14 %
Absence de qualité au niveau de contenu	08 %
Manque de temps / autres priorité	04 %
Manque de connaissance sur cette méthode/pas de confiance	04 %
Autres	11 %

Tableau N° 01 : Source : IDC Octobre 2001.

B. E-learning, développement des compétences et K.M.

- **E-learning au cœur des stratégies de l'entreprise** : depuis les vingt dernières années, les NTIC sont à l'origine de transformations importantes dans l'entreprise, dans ce contexte le e-learning présente une nouvelle opportunité pour comprendre la formation et le développement des compétences dans une organisation.

D'abord elle nécessite la mise en place de systèmes informatisés de diffusion des savoirs.

Ensuite, elle force l'entreprise de situer le développement des compétences dans la stratégie et de l'intégrer dans le système d'information de l'organisation.

« Désormais la coordination de l'échange d'information par les NTIC, valorise de plus en plus le capital humain des entreprises et participe à l'opérationnalisation du management des connaissances »⁶.

Toutefois, mettre en place une formation en ligne nécessite le respect de certaines règles : insister sur l'implication personnelle des salariées en matière de formation, intégrer la culture de l'entreprise, définir avec précision les fonctions qui peuvent s'y inscrire, disposer d'un système d'autoévaluation.

ö **E-learning et développement des compétences** :

L'obligation de développer les compétences est devenue un enjeu crucial auquel sont confrontées presque toutes les entreprises. Elles doivent d'une part, procurer à leurs employés d'accomplir les tâches de plus en plus variées, et d'autre part leur fournir les bons outils et le savoir de pointe, et ce juste au bon moment.

La notion compétence :⁷

ö En stratégie : « La théorie de la ressource »⁸ dans son acception actuel, voit l'entreprise non pas comme un ensemble de ressources et de compétences qu'il faut créer, sélectionner et développer pour acquérir et maintenir un avantage compétitive. Aussi le bilan des compétences, pour le suivi individuel des salariés, le révérenciel des compétences, pour connaître les compétences disponibles en entreprise et leurs évolution, sans oublier que les actes de recrutement, évolution et rémunération, intègre cette notion comme élément central. Dans cette logique l'entreprise et le salarié cherchent tous deux à développer en permanence leur compétence. Le salarié cherchant à améliorer sans cesse son employabilité dans un marché du travail turbulent et l'entreprise cherchant à attirer, fidéliser et développer les meilleures compétences qu'il lui permettent d'avoir un avantage compétitif.

ö En GRH, la notion de compétence revêt un aspect plus individuel, elle est avant tout perçue comme un stock évalué à un moment donné.

Les conceptions de stratégie de la GRH d'après les définitions précédentes sont complémentaires que nous pouvons analyser selon les trois axes suivants⁹ :

Dimensions	GRH	Stratégie
Individuel/collectif	Individuel	Collectif
Explicite/tacite	Explicite	Tacite
Statique / dynamique	Stock	Processus

Tableau N° 02 : La notion de compétence en GRH et en stratégie

Le e-learning se présente dans ce cas comme un moyen de rationalisation de la formation et de la construction de la compétence : acquisition, utilisation, entretien et développement.

Le e-learning vise une amélioration des compétences « dans l'action ». Ceci le différencie de la formation professionnelle proprement dite.

ö **E-learning et K.M.** :

Le e-learning répond rapidement aux besoins des compétences comme on a l'a déjà analysé. Dans ce contexte on observe une convergence entre le e-learning et le K.M.

Notion du K.M. : Knowledge Management : de l'anglais « Gestion de la connaissance », le KM est un processus de création d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion de savoir qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs ou producteurs. Le KM suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée un processus de l'entreprise.¹⁰

La convergence e-learning/K.M. : combiner e-learning et K.M. c'est mettre en place un management des compétences visant à valoriser et développer le capital immatériel de l'entreprise au premier plan duquel se placent les connaissances et compétences de ses membres.

Gestion des compétences : c'est mettre au cœur de l'apprentissage des collaborateurs de l'entreprise, la capacité de résoudre des problèmes, de prendre des décisions, c'est-à-dire la capacité d'agir et enfin de compter d'être efficace et on sait que l'efficacité de l'entreprise est faite de celle des hommes qui la constitue¹¹.

Le contexte économique impose à l'entreprise de disposer le maximum d'information pertinente. L'un des courants les plus prometteurs en K.M. est celui des

« communautés de pratique ». Elle constitue un lien privilégié de développement des compétences et de leur dissémination¹².

La convergence est un enjeu stratégique pour l'entreprise : il s'agit de mettre les contenus e-learning, les thématiques des « communautés de pratique » et la base de connaissances en adéquation avec la stratégie de l'entreprise en se focalisant sur le développement des compétences qui offre un avantage compétitif certain .

C. Situation de e-learning en Algérie :

Le e-learning ne s'est jamais « senti » chez lui en Algérie. Le fait que ce mode d'enseignement reste très peu développé dans un pays qui en a besoin plus que d'autre, pour des raisons tout à fait objectives d'ailleurs, reste assez incompréhensible¹³.

Une « pénurie » une « raréfaction » des compétences au sein des entreprises économiques algériennes a été relevée par des experts en ressources humaines.

Cette pénurie est notamment due à un déficit en formation mais aussi à l'exode des compétences et au manque de leurs valorisations. « Aujourd'hui, cette pénurie s'accroît dans la mesure où l'Algérie importe la main d'œuvre, alors qu'elle en exportait il y a trois décennies¹⁴

Sans les compétences et les ressources humaines les nombreux plans de développement lancés ne peuvent pas être totalement concrétisés, malgré la disponibilité des ressources financières et des moyens matériels

Pour remédier à cette situation, il faut préconiser une généralisation du e-learning et des Visio conférences, à l'étendue du territoire algérien

Du côté des entreprises privées ou publiques certaines initiatives sont prises dans ce domaine, certes de façon sporadique, mais témoignent du fait que l'intérêt accordé au e-learning est toujours présent. Dernièrement, l'université Sâad DAHLEB de Blida a entrepris des démarches nécessaires pour permettre à ses étudiants de bénéficier de cours à travers internet essentiellement dans le domaine de l'électronique. Concernant les entreprises, on dispose d'un exemple :

En 2007 l'opérateur téléphonique mobile Watanya « Nedjma » a mis au point tout un programme de formation continue par internet pour former les compétences de ses collaborateurs.

ö **Les enjeux :**

Avant de mettre en place le e-learning, les agents de Watanya étaient formés en présentiel avec les contraintes suivantes :

- Absence des agents de leur postes de travail et donc baisse de la performance.
- Problème de planning et de disponibilité de places.
- Perte de temps et coût élevé de formation en présentiel.
- Absence de dispositif d'évaluation.

ö **Les objectifs du projet :**

- Résoudre le problème de la dispersion géographique qui obligeait les formateurs à se déplacer souvent.
- Besoin de former en masse les agents du call center en un minimum de temps.
- Augmenter les compétences des agents du call center, et donc la qualité de service et la satisfaction des clients de Watanya
- Faciliter et accélérer l'intégration des nouveaux collaborateurs.

ö **La réalisation :**

A l'issue d'un appel d'offre, le choix de Watanya Algérie s'est porté sur « syfadis LMS »¹⁵.

Les formations proposées en e-learning sont essentiellement des formations métiers et concerne notamment les nouvelles offres commerciales à destination des vendeurs ainsi que des formations destinées à développer les compétences des collaborateurs Watanya telle que la maîtrise d'un nouveau logiciel ou un nouveau type de téléphone.

ö **Retour d'expérience :**

D'après le témoignage de Malik MADIOUNE (customer care system Management) « le e-learning nous a permis de mettre en place assez rapidement des modules de formation dédiés aux agents du centre d'appel ainsi qu'aux agents de vente. Nous avons notamment une contrainte de rapidité due à la concurrence agressive que nous connaissons en tant qu'opérateur de téléphonie mobile. Avec le e-learning l'information est rapidement mise à jour et diffusée à l'ensemble des utilisateurs en un temps record. L'application nous permet également de valider l'acquisition des compétences ».

Conclusion.

Notre conclusion nous mène à penser que le e-learning permet à la formation d'occuper une place plus large dans notre société et dans les entreprises. A défaut de produire des économies que certains espéraient, il aura contribué à trois évolutions majeures :

- Démocratisation à l'accès de la compétence dans le sens où il peut être considéré parmi les produits le plus socialement utile des technologies et d'information
- L'essor du K.M. dans les entreprises, dans le sens où le e-learning et K.M. ont pour objectif l'acquisition du savoir et le développement des compétences des collaborateurs.
- La remise en mouvement de notre système éducatif. Avec le e-learning l'entreprise algérienne est interpellée par l'e-GRH ou GRH par internet. Compte tenu d'une part, d'un immense besoin de l'Algérie en matière de formation d'autre part, les opportunités nouvelles qu'offrent les NTIC.

Nous considérons que le e-learning dans son mode blended-learning (formation mixte) représente la solution idoine en matière de formation au sein de l'entreprise des pays en développement.

Toutefois reste que cette approche peut se heurter d'une part au conditions sociologiques et économiques peu favorables comme l'exigence matérielles d'acquisition d'un ordinateur et d'accès à internet et d'autre part aux résistances psychologiques et au limites, précisément des compétences internes des entreprise algériennes peu imprégnées de la culture informatique et de l'e-GRH.

Bibliographie :

- 1- GADIN L. « 1997 » Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?, in dedans, dehors, coordonné par BESSON P. VUIBERT, Paris p.72.
- 2-JEAN YVES PRAX, « Le guide de K.M. », Dunod 2000.
- 3- Karim HAMADECHE., « Le développement des compétences : facteur de convergence entre K.M. et e-learning, article publié le 10/05/2007. May 15, 2007). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=988307>.
- 4-M. Mohamed Cherif Belkacem : Directeur Général de l'école supérieure de gestion (table ronde au forum du quotidien El Moudjahid).
- 5-MICHEL Mingasson : « Le guide du e-learning », édition d'organisation 2002.
- 6-Nick VANDAM, responsable de la formation chez DELOTTE Consulting (article du Financial Times).
- 7-N'TIC 56 / E-learning en Algérie : l'enseignement en ligne tributaire de la généralisation de l'internet. nticweb.com, portail algérien des TIC Novembre 2011.
- 8- PRAHALAD C.K. et HAMEL. G. « Théorie de la ressource » son origine remonte aux travaux de PENROSE E.
- 9-R.JACOB et L.PARTIET : Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècle. Information, interaction, innovation, e-book 2000, pp : 30-38.
- 10-SyFADiS LMS Plate-forme de e-learning : info@syfadis.com
<http://www.syfadis.com>
- 11-/Yoath Habib : (communication présente à l'ALGRH) publié le 07-04-2010.