L'apport des TIC à la GRH : le e-learning et les nouvelles pratiques de formation pour le développement des compétences

Cas: Algérie Poste

Abdelhafid DEIRA

Faculté des sciences économiques et sciences de gestion, Université d'Alger 3

Meriem KESSIRA

Ecole Supérieure de Commerce, Pôle universitaire Koléa

Résumé

L'objectif de cette étude est de mettre en valeur le rôle du E-learning, comme mode de formations basé sur l'usage des TIC, au développement des compétences des employés de l'entreprise Algérie Poste. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'enquête par questionnaire. En effet, nous avons mis un questionnaire de 12 questions en ligne directement administré par la plate-forme Online Manager. Ce questionnaire a été destiné à l'ensemble des employés d'Algérie Poste inscrits à la formation E-learning. Ainsi, 126 employés ont répondu à notre questionnaire. Les informations issues de cette enquête ont été traitées et analysées par logiciel SPSS. Les résultats montrent que les employés perçoivent l'importance de telle technologie de formation. Pour eux, c'est une formation accessible, permet de gagner du temps, elle est une méthode d'avenir et beaucoup plus elle participe au développement de leurs compétences.

Mots-clés : Technologies de l'Information et de la Communication, E-learning, Algérie Poste, développement des compétences.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التعلم الإلكتروني، كأحد أنواع التكوين الذي يركز على استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، في تطوير كفاءات موظفي مؤسسة بريد الجزائر. ولهذا الغرض قمنا بإعداد استمارة معلومات تتكون من 12 سؤال حيث تم توزيعها إلكترونياً على مستوى البرنامج Online Manager على جميع موظفي المؤسسة محل الدراسة. المعطيات المتحصل عليها تمت معالجتها إحصائياً باستعمال برنامج SPSS. ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية: موظفي بريد الجزائر يدركون أهمية هذه التكنولوجيا المتعلقة بالتكوين فهي بالنسبة لهم في متناولهم، تسمح بربح الوقت، طريقة مستقبلية والأكثر من ذلك تساهم في تطوير كفاءاتهم.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا الاعلام والاتصال، التعلم الإلكتروني، بريد الجزائر، تطوير الكفاءات.

Introduction

Pendant longtemps, la formation était vécue comme une obligation et comme un coût. Elle est progressivement devenue un droit pour les employés. On est ainsi passé d'une logique dépenses à une logique d'investissement (BENCHEMAM FAYCEL et GALINDO GERALDINE, 2006) et la formation est devenue un axe stratégique majeur pour les entreprises (MARIE PRAT, 2008). Toutefois, pour mieux servir encore l'entreprise, elle doit être à la hauteur des ambitions qu'elle porte : rapidité, flexibilité, efficacité et rentabilité. Les mutations récentes de l'environnement technologique, qui ont modifié les stratégies d'apprentissage des entreprises, attribuent une place déterminante à la formation. Cela a donné lieu à l'apparition d'une nouvelle pratique de la

formation soutenue par les Technologies de l'Information et de la Communication ; c'est le E-learning qui a contribué au développement de plates-formes technologiques qui permettent la création et la diffusion de cours à distance.

Cette nouvelle modalité de formation offre des avantages dont celui notamment de faciliter la formation à distance (FABIEN FENOUILLET ET MOÏSE DERO, 2006). Elle permet de s'affranchir des frontières classiques de la formation présentielle en se libérant des contraintes du lieu et du temps, elle rend aussi la formation plus vite et flexible. En outre, elle favorise l'évolution des compétences des employés, ce qui a pour conséquence d'améliorer leur polyvalence, leur employabilité, ainsi que leur niveau de revenus, sans oublier les performances, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise (STEPHAN ATSOU et al., 2009).

Dans cette communication, à travers une étude menée à Algérie Poste, nous allons essayer de mettre en valeur le rôle du E-learning, comme solution de formation parmi autres, au développement des compétences de ses employés.

Pour ce faire, notre raisonnement s'achemine à travers la réponse à la question centrale suivante :

Le E-learning comme nouvelle modalité de la formation, permet-il d'assurer le développement des compétences au niveau de l'entreprise Algérie-Poste ?

Dans une tentative de répondre à cette question, nous avons proposé l'ensemble des hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : l'employé d'Algérie Poste ne trouve pas d'intérêt à suivre une formation à distance sans la présence physique d'un formateur.

Hypothèse 02 : au sein de l'entreprise Algérie Poste, le E-learning n'est pas encore assez développé.

Hypothèse 03 : le E-learning favorise l'évolution du niveau des compétences des employés d'Algérie Poste.

Importance de cette étude

Le sujet de cette étude tire toute son importance de la nécessité de donner une nouvelle vision sur les systèmes de formation. En effet, grâce à Internet et aux innovations liées aux TIC, l'entreprise est aujourd'hui capable de former rapidement ses employés, indépendamment du lieu et du temps.

La première partie de cette communication présente une analyse de la littérature liée à la formation de type E-learning. La seconde partie nous permet d'exposer le rôle que joue E-learning dans le développement des compétences des employés d'Algérie Poste.

1. Partie théorique

Tout d'abord, nous allons traiter au cours de cette partie les différents concepts liés au E-learning.

1.1. Historique et définition

Le E-learning, a vraiment pris naissance dans un laps de temps s'étalant entre les années quatre-vingt-dix (90) et le début des années 2000 (ANNE BOUTHRY et al, 2007). Nous définissons le E-learning suivant trois points de vue :

1.1.1. E-learning du point de vue linguistique

Le préfixe « e » représente le mot « electronic » (SOM NAIDOU, 2006). Selon JEAN-PIERRE MONGRAND (2001), « Pour évoquer les nouvelles activités créées grâce au Net, on utilise le préfixe « e » suivi d'un point... ». Le mot « **learning** » fait en effet référence à la notion d'apprentissage (MUSTAPHA HENNI, 2001). Alors qu'apprendre est le processus par lequel une personne acquiert des connaissances et des savoir-faire (MARIE PRAT, 2008).

1.1.2. E-learning du point de vue concept

Pour SANDRA BELLIER (2001), le E-learning est : « un dispositif de formation faisant une large place à l'Internet ou à des Intranets. Cela inclut les classes virtuelles, les visioconférences, les forums, les « chats »... On pourrait y ajouter tout autre moyen de formation à distance qu'il soit multimédia ou pas : CD-Rom, cassette vidéo, cassette audio » (p. 13).

1.1.3. E-learning du point de vue savoir et contenu

Il s'agit d'un ensemble de concepts, de méthodes et d'outils utilisant les technologies multimédias et l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance (CONSEIL DE L'UNION EUROPEENNE, 2001).

Selon (FAVIER et al., 2004), le E-learning est un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances grâce à des technologies de l'information et de la communication.

1.2. Le tuteur pour l'accompagnement à distance

Pour faire vivre la formation à distance et motiver les apprenants à apprendre par le E-learning; une nouvelle fonction a été créée : c'est la fonction du tutorat. Cette fonction est un élément capital de tout système de formation à distance. BERNADETTE CHARLIER et DANIEL PERRAYA (2000) voient le tutorat comme : « *l'ensemble des fonctions, des rôles et des tâches destinées à guider, aider et soutenir les apprenants engagés dans un système de formation partiellement ou entièrement à distance dans la réalisation de l'ensemble des activités individuelles ou collaboratives. Le tutorat porte sur les aspects d'apprentissage, mais aussi des aspects technologiques, relationnels et métacognitifs* » (p. 204). Donc, Grâce au tutorat, l'apprenant est guidé et soutenu tout au long de sa formation (BRIGITTE DENIS, 2003).

Son rôle d'orienter l'apprenant dans son parcours, l'encourager, corriger ses exercices... peut varier selon la nature et la sophistication du dispositif depuis la simple réponse par e-mail jusqu'à la relation en visioconférence. A ce propos, JEAN-CLAUDE LEWANDOWSKI (2003) distingue entre deux principaux types de tutorat :

- Le tutorat « synchrone » : l'échange entre le tuteur et l'apprenant se déroule « en temps réel ». Il utilise le téléphone, le web... etc.

- Le tutorat « asynchrone » : la communication a lieu « en différé ». Les principaux outils utilisés : le mail, le fax... etc.

1.3. Le E-learning pour les grandes entreprises

Le volume important de personnes à former et la répartition géographique, sont des critères majeurs et convainquent souvent les dirigeants de l'apport positif du E-learning comparativement aux autres modes de formation (PIERRE FRASER, 2006). Ainsi, les grandes entreprises, qui ont des effectifs importants à former, ont été et demeurent les premiers utilisateurs de solutions E-learning. Ces entreprises considèrent l'intégration des formations de type E-learning comme solution efficace qui leur permettent de former et développer les compétences de leurs employés où qu'ils soient, à n'importe quel moment et à leur rythme (MICHEL MINGASSON, 2002). Des entreprises multinationales, telles que PWC, KPMG, GE, Microsoft, Sisco System, et bien d'autres, utilisent le E-learning pour permettre à leurs employés, dispersés dans plusieurs régions du monde, de recevoir la même formation (SID AHMED BENRAOUANE, 2011).

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

1.4. Le E-learning : aspect technologique, pédagogique et stratégique

Le E-learning consiste à utiliser les TIC pour concevoir, organiser et mettre à la disposition de ses utilisateurs des cours de formation adaptés aux besoins en développement des compétences d'une entreprise. D'où CLAUDE BLANCHE ALLEGRE et ANNE ÉLISABETH ANDREASSIAN (2008) présentent un triple aspect du E-learning ; technologique, pédagogique et stratégique :

- 1.4.1. Technologique, parce qu'il s'agit de rendre compatibles les méthodes des TIC avec les exigences de la formation ;
- 1.4.2. Pédagogique, parce qu'il s'agit de concevoir une formation utilisable via les TIC ;
- 1.4.3. Stratégique, parce que cette formation en ligne doit correspondre aux besoins de l'entreprise dans le domaine de la conservation et du développement de ses compétences.

En terme pédagogique, le E-learning est caractérisé par une pédagogie différente de celle de la formation présentielle. Cette pédagogie peut être résumée autour de quatre (04) principes proposés par MICHEL MINGASSON (2002):

- a. Organiser le contenu de la formation de façon cohérente, en modules conformes aux besoins de l'entreprise et adaptés aux employés apprenants, avec des tests d'évaluation.

Cette formation doit être adaptée, en utilisant des pédagogies différentes appropriées aux niveaux et profits des employés apprenants. Elle doit être évaluable, en associant chaque module à des tests de connaissances variés (questionnaires, Questions à Choix Multiples, exercices, études de cas, etc.).

Ce premier principe est le plus important sur le plan pédagogique et l'efficacité de sa mise en œuvre dépend, à l'évidence, de la qualité des concepteurs pédagogiques.

- b. Le deuxième principe est la substitution, en tout ou en partie, des TIC à la présence d'un enseignant.

Les TIC apportent à l'apprenant l'avantage de leur souplesse :

- Aucune obligation de présence, en un même lieu ou un même temps, des apprenants et du formateur ;
 - Souplesse d'utilisation pour l'apprenant, avec cependant la nécessité de rencontres régulières entre le formateur et le formé en un même lieu ou en virtuel ;
 - Souplesse de communication entre l'apprenant et le formateur de façon synchrone (points de rencontre, classes virtuelles) ou asynchrone (e-mail, forum).
- c. Le troisième principe est le suivi personnalisé de l'apprenant par le formateur (dénommé tuteur). Cette personnalisation implique que l'enseignant ait la responsabilité d'un nombre relativement limité de personnes et un planning rigoureux de son emploi du temps.

L'apprenant peut communiquer de façon interactive avec son tuteur, lui poser des questions pour obtenir des informations complémentaires ou des conseils par e-mail et par « chat ».

- d. Le quatrième principe consiste à favoriser la construction de groupes d'apprenants qui, en partageant leur expérience de la formation, vont constituer des « communautés d'apprentissage ». Cette culture de partage de savoirs est développée en encourageant les apprenants à communiquer entre eux par « chat », téléconférence, sites web, ... etc., avec l'objectif d'aboutir, après la formation, à des communautés des pratiques.

1.5. Rôle du E-learning dans le développement des compétences

Le E-learning joue un rôle important dans le développement des compétences de ses utilisateurs. En effet, il n'a de sens que s'il est intégré dans une problématique de développement des compétences et des ressources humaines plus large (PHILIPPE GIL, 2003).

Selon BERNADIN EMMANUELLE et KROHMER CATHY (2009), depuis plusieurs années, le besoin croissant de formations individuelles a conduit les entreprises à se tourner vers le E-learning, poursuivant ainsi deux objectifs : le développement des compétences, grâce à une formation plus efficace, puisque individualisée, et la réduction des coûts, en formant plus de personnes, plus rapidement.

En outre, MARIE PRAT (2008) montre que le E-learning avantage tout le monde : les employés y trouvent un moyen de développer leurs compétences rapidement et simplement. Les entreprises y trouvent le moyen de développer leur capital savoir de manière rapide et efficace, avec un meilleur rendement sur l'investissement.

Dans le cadre de la mise en place d'un dispositif du E-learning pour le développement des compétences, PHILIP GIL et CHRISTIAN MARTIN (2004) soulignent que le E-learning permettra :

- D'acquérir un ensemble de connaissances génériques, adéquates et pertinentes ;
- De développer des capacités d'autoformation, indispensables pour une mise à jour régulière des connaissances et des savoirs ;

- D'utiliser de manière effective les connaissances acquises dans l'analyse et la résolution des problèmes professionnels.

Les TIC apportent, donc, un nouveau canal de diffusion des connaissances et des savoirs, par lequel les individus acquièrent de nouvelles connaissances et compétences.

2. Partie pratique

La suite de cette communication, nous donnera l'occasion d'explorer l'utilisation du E-learning dans l'entreprise Algérie Poste.

2.1. Présentation d'Algérie Poste

Suite à la restructuration du secteur de la poste et des télécommunications et selon la loi 2000-03 du 05 août 2000, elle a été créée par décret exécutif n° 02-43 du 14 janvier 2002 l'entreprise Algérie Poste.

2.1.1. Forme juridique : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC).

2.1.2. Activité : Les principales activités d'Algérie Poste sont :

- Les services financiers postaux (chèques postaux, mandats, épargne, pensions... etc.);
- Les colis postaux ;
- Le courrier ;
- Le courrier accéléré EMS (Express Mail Services). Ce service est l'un des services postaux les plus rapides, il consiste à collecter, à transmettre et à distribuer des correspondances, des documents ou des marchandises dans des délais très courts ;
- L'émission des timbres-poste ;
- La vente de vignettes automobiles,...etc.

2.1.3. Réseau postal : Couvrant tout le territoire national :

- Au niveau central : la Direction Générale (DG) assure la gestion de l'entreprise, son siège social se situe au quartier des affaires, Bab Ezzouar, Alger - Algérie.
- Au niveau territorial : il y'a huit (08) Directions Territoriales des Postes (DTP) se localisant à Alger, Oran, Annaba, Chleff, Sétif, Ouargla, Béchar et Constantine. Chaque DTP supervise l'ensemble des Directions des Unités Postales de Wilaya (DUPW) relevant de son territoire.
- Au niveau des wilayas : il existe 50 Directions des Unités Postales de Wilaya (DUPW) : une DUPW par wilaya à part la wilaya d'Alger qui compte trois (03) DUPW. Chaque Direction des Unités Postales de Wilaya a pour rôle la direction de l'ensemble de ses établissements postaux.

2.2. Le E-learning au niveau d'Algérie Poste

Dans le cadre du programme MEDA¹, l'entreprise Algérie Poste a pris en considération l'application de la technologie de la formation à distance à son niveau. Pour ce faire, le Ministère de

¹ Le règlement MEDA constitue le principal instrument de la coopération économique et financière du partenariat euro-méditerranéen. Il est lancé en 1996 (MEDA I) et modifié en 2000 (MEDA II). Il permet à l'Union Européenne (UE) d'apporter une aide financière et technique à de nombreux pays du sud de la Méditerranée dont l'Algérie. Le règlement

la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (M.P.T.I.C) a mis à la disposition des employés de cette entreprise la plate-forme « Online Manager ». Cette dernière a été acquise chez le fournisseur « Onlineformapro ». Elle permet d'accéder librement, sans contrainte de lieu, de temps ou de rythme à des formations modulaires, souples et encadrées par un tuteur en ligne.

Afin que le E-learning soit à la disposition de tous les employés de l'entreprise qui sont dispersés sur tout le territoire national et vu l'existence des trois (03) écoles régionales de formation professionnelle continue (Alger, Sétif et Tlemcen) ; chaque école dispose d'une entité des Nouvelles Technologies d'Enseignement (NTE) dont le principal objectif est d'assurer la formation à distance et d'introduire les NTE dans le domaine de la formation.

Chacune de ces entités regroupe : le chef du projet du E-learning, des ingénieurs de formation et des ingénieurs d'informatique. Toutes ces personnes forment l'équipe du E-learning et leurs tâches sont complémentaires.

L'entreprise Algérie Poste a, dès le lancement de son projet E-learning, opté pour la diffusion des cours à distance sur son propre réseau Intranet. Dans ce cadre, des salles virtuelles dotées de deux (02) ordinateurs ont été créées au niveau des Directions des Unités Postales de Wilaya (DUPW). En outre, un volume horaire de deux (02) heures par semaine a été programmé pour chaque apprenant (suite à des recommandations de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation).

En 2010, la distribution de la première partie du programme du E-learning a commencé. Parmi les programmes présentés par ce type de formation, il y a des formations courantes : bureautique, management, marketing... ainsi que des contenus sur mesure qui répondent exactement à ses besoins ; à savoir : lutte contre blanchiment d'argent, communication écrite et rédaction administrative et accueil au guichet et gestion relation client .etc.

2.3. L'enquête par questionnaire

Pour parvenir à collecter les informations requises pour cette étude, nous avons eu recours à l'enquête par questionnaire. En effet un questionnaire de 12 questions a été distribué auprès des employés d'Algérie poste inscrits à suivre une formation en mode E-learning. Pour ce faire, avec l'aide du chef du projet E-learning au niveau d'Algérie Poste, un questionnaire électronique a été mis sur la plate-forme Online Manager : chaque employé qui termine sa formation a été invité à répondre à notre questionnaire. Ainsi, 126 employés ont répondu à notre questionnaire. Les informations issues de cette enquête ont été traitées et analysées par logiciel SPSS version 18.

2.4. Analyse des résultats

Nous notons que la population féminine représente presque le même pourcentage que celle masculine et cela avec 48% et 52% pour chacune. Concernant la structure d'âge des employés interrogés, les résultats ont révélé que le plus grand pourcentage est enregistré dans la tranche d'âge [31-40] ans, suivi par les tranches d'âge [21-30] ans et [41-50] ans avec 24,6% et 23,8% pour chaque tranche, puis nous trouvons la tranche d'âge [51-60] ans avec 7,9%. Et pour l'ancienneté, la majorité des répondants, plus exactement, 30,2% des employés, ont une ancienneté comprise entre 6 à 10 ans, puis 19,8% et 19% d'eux ont une expérience entre 1 à 5 ans et 11 à 15 ans successivement.

MEDA soutient également un développement socio-économique durable à savoir : l'amélioration des services sociaux (éducation, santé, ...); le développement des ressources humaines (formation professionnelle, amélioration de la recherche scientifique et technologique)...etc.

Question 01 : nombre de formations E-learning suivies par chaque employé depuis 2010

46% de notre échantillon ont suivi une seule formation de type E-learning, puis 30,2% ont suivi deux formations, ensuite 15,1% ont assisté à plus de trois formations. Le reste (8,7%) a été formé trois fois à distance. Le E-learning donne, donc, la chance à l'employé de se former plus qu'une seule fois.

Question 02 : accessibilité du E-learning

L'intérêt de cette question était d'évaluer l'accessibilité du E-learning. D'après les résultats obtenus, nous constatons que 48,4% des employés considèrent le E-learning comme « accessible », encore 31% l'estiment « très accessible ». Pour 19,8% la formation est « moyennement accessible ». C'est intéressant de noter qu'aucun employé ne considère cela comme « pas du tout accessible ».

Question 03 : déroulement de la formation E-learning

Cette question visait à connaître la satisfaction de l'employé en ce qui concerne le déroulement des formations de type E-learning. 51,6% des répondants jugent que son déroulement est « satisfaisant », pour plus de 29% est « très satisfaisant ». Ensuite loin derrière viennent les répondants par « moyennement satisfaisant » avec 15,1%, suivi de « pas du tout satisfaisant » avec 04%.

Question 04 : la formation du E-learning par rapport aux : contenu, suivi durant la formation et l'évaluation**- Le contenu**

D'après cette question nous avons voulu évaluer le contenu du E-learning. En fait, il y a une concentration des répondants correspondante à la réponse « bon », avec 60 répondants, soit 47,6% de l'ensemble des enquêtés. Suivi de la réponse « très bon » avec 40 répondants, soit un pourcentage équivalent à 31,7%.

Toutefois, les employés non satisfaits par rapport à ce point (ceux qui trouvent que le contenu « pas bon ») constituent quand même un pourcentage considérable (15,9%). Il faut donc donner plus d'importance à la phase de la conception et du développement des cours à distance pour que tous les employés soient satisfaits et évidemment afin de leur permettre de mieux assimiler le cours.

- Suivi durant la formation

Le suivi réalisé au sein d'Algérie Poste par téléphone et par e-mail est insuffisant pour que le tuteur soit plus à l'écoute des besoins précis des apprenants et plus disponible pour leur apporter une réponse rapide et adaptée. C'est pourquoi, (33,3%) des répondants l'ont trouvé « pas bon ». Ceux qui ont répondu par « bon » et « très bon » représentent (32,5%) et (28,6%) successivement.

- L'évaluation

En ce qui concerne cette question, 29,4% des répondants ayant déclaré que l'évaluation était « très bonne ». Ceux qui la voient « bonne » présentent le grand pourcentage avec 46%. De leur côté les répondants qui l'estiment « pas bonne » sont assez nombreux ; ils présentent presque 20%

de la population enquêtée. Ces résultats nous amènent à déduire que l'évaluation est satisfaisante dans l'ensemble, par contre il faudra prendre en considération les 19,8% qui ne le pensent pas et ne pas les négliger. L'équipe E-learning doit, donc, mieux évoluer tous les aspects de l'évaluation pour qu'ils puissent satisfaire tous les employés.

Question 05 : adaptation du contenu du E-learning aux besoins des employés

Pour la pluparts des employés (91,3%) ; le contenu du E-learning était adapté à leurs besoins. Le E-learning, comme un autre mode de formation, est donc venu pour combler les besoins de l'entreprise en terme de développement du niveau de compétences de ses employés en adaptant des contenus à leurs besoins.

Question 06 : impact du E-learning sur la vie professionnelle des employés

Parmi les 126 répondants, 120 ont répondu qu'ils sont d'accord avec l'idée qui dit que : « le E-learning a un impact sur leur vie professionnelle ». Ils ont justifié leurs réponses par ce qu'il leur permet de :

Libellé	Fréquence	Pourcentage
- Acquérir des connaissances génériques adéquates et pertinentes.	43	34.1%
- Développer des capacités d'autoformation indispensables pour une mise à jour régulière des connaissances et des savoirs.	75	59.5%
- Utiliser de manière effective les connaissances acquises dans l'analyse et la résolution des problèmes professionnels.	44	34.9%

Question 07 : notation de l'impact des formations de type E-learning sur la performance de l'employé

Ici nous avons demandé aux répondants à noter l'impact du E-learning sur leur performance en choisissant une note de 1 à 10. En effet, les employés qui ont noté cet impact de 05 à 10 sont nombreux. Ceux qui ont donné la note entre 1 à 4 sont minoritaires. La moyenne arithmétique pondérée des notes données à cet impact est $\bar{x} = 7,238$.

Question 08 : le E-learning par rapport à la formation présentielle

Les réponses à cette question montrent que 38,1% des enquêtés voient que la formation E-learning est la même que la présentielle, pour 32,5% elle est meilleure. Tandis que 26,2% l'ont évaluée comme étant inférieure de celle en présentiel. Les avis se diversifient donc entre meilleure, même et inférieure.

Question 09 : le E-learning complément ou substitut de la formation présentielle

Concernant cette question, un très vaste pourcentage des répondants (plus de 74 %) voient que le E-learning est un complément de la formation présentielle. Certainement, le E-learning ne sera jamais au détriment de la formation présentielle, il est venu pour la compléter et la renforcer.

Question 10 : avantages du E-learning d'Algérie Poste

Concernant les avantages, 65.1% optent pour considérer le E-learning comme « méthode d'avenir », une chose est donc certaine, la majorité des employés conscients de l'importance du E-learning. Dans la deuxième position, viennent les réponses : « autonomie et responsabilisation de l'apprenant », puis « permet de gagner du temps » avec 49.2% et 48.4%, respectivement. Aussi, ils sont juste 27% et 22,2% répondants à déclarer respectivement « formation au bon moment » et « formation avec le bon rythme ».

Les autres avantages du E-learning perçus par les répondants sont :

- « Méthode explicite » ;
- « Pour les cours, on peut les revoir plusieurs fois, ça permet de mieux mémoriser » ;
- « Mettre à jour les connaissances personnelles avec la relation professionnelle ».

Question 11 : aspects négatifs du E-learning d'Algérie poste

49.2% des employés enquêtés pensent que l'inconvénient majeur est que « l'apprenant fait plus d'efforts en cas du E-learning. En effet, il est responsable de sa formation ». 46% voient que l'aspect négatif du E-learning réside dans l'isolement, autrement dit « formation solitaire ». 32.5% disent que « la plate-forme est ancienne : manque d'animation en temps réel ou de regroupement par des visioconférences ou des classes virtuelles », par contre 31.7% voient que « le suivi difficile à réaliser ». Bien entendu, ces aspects négatifs empêchent la bonne marche des formations à distance. L'entreprise doit donc prendre en considération ces éléments et ne pas les négliger.

Dans le champ « autres précisez », les employés qui ont participé à remplir ce champ, ils ont cité :

- « Impossible de développer les idées requises » ;
- « Non-assistance en cas de soucis qui a un rapport avec le contenu du thème de la formation » ;
- « Manque de temps pour le suivi » ;
- « Les examens (évaluation) ont un temps très réduit, la chose qui nous empêche de répondre juste » ;
- « Manque de moyens informatiques ».

Question 12 : suggestions en vue d'améliorer le E-learning dans l'entreprise Algérie Poste

Dans notre questionnaire nous trouvons la dernière question qui est complètement ouverte, elle fait ressortir les propositions des répondants en vue d'améliorer le E-learning d'Algérie Poste. Les répondants ont pris la peine de nous laisser 68 commentaires, ce qui révèle un réel besoin d'exprimer leurs opinions. Ces commentaires sont présentés ci-dessous :

Tableau n° 01 : suggestions en vue d'améliorer la formation E-learning

Libellé	Fréquence	Pourcentage
« Assurer des outils informatiques performants (PC) ».	17	25 %
« Élargir la durée des formations à distance ».	13	19.11%
« Plus de formations ».	10	14.70%
« Diversification des thèmes tels que : finance, gestion, comptabilité, gestion de l'entreprise, gestion du personnel,...etc. ».	06	8.82%
« Des salles spéciales pour le E-learning».	05	7.35%
« Avoir accès à l'Internet ».	05	7.35%
« Le E-learning doit être à jour avec les nouvelles technologies, surtout pour la plate-forme ».	02	2.94%
« Désigner un formateur pour le suivi sous accès distant ».	02	2.94%
« Le E-learning se déroulera encore mieux si ce dernier est installé au PC de chaque apprenant et cela permet aussi d'éviter la perte de temps ».	02	2.94%
« Donner plus d'importance à ce mode de formation ».	01	1.47%
« Des horaires de formation en dehors de travail ».	01	1.47%
« Il ne faut pas imposer à l'apprenant un horaire qu'il doit respecter durant sa formation ».	01	1.47%
« Il faut sensibiliser l'ensemble des employés sur l'impact positif de ce genre de formation ».	01	1.47%
« Doter les apprenants par les CD et des photocopies à la fin de formation ».	01	1.47%
« Nécessité de regroupements périodiques pour faire le point et pour des échanges de connaissances ».	01	1.47%

2.5. Discussion

L'analyse du questionnaire nous a permis de mettre en évidence les principaux résultats suivants :

- L'utilisation du E-learning pour la formation de ses employés montre la position des systèmes de formation professionnelle continue au niveau d'Algérie Poste ;

- La formation E-learning au sein de l'entreprise se présente sous forme de « formation à distance en présence de tuteur ». La fonction de tutorat s'effectue par e-mail (type asynchrone) et par téléphone (type synchrone). Cependant, ces deux outils ne sont qu'une réponse imparfaite au besoin d'interaction et de confrontation d'idées et de perceptions ;

- Dans leur grande majorité, les employés sont conscients de l'importance de telle modalité et attestent qu'elle a un impact positif sur le développement de leur niveau de compétence.

- Le E-learning répond bien à un besoin. Les employés semblent avoir besoin d'une telle formation qui leur permet d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences afin de s'adapter aux exigences du poste de travail ;

- Le E-learning comme mode de formation qui se base sur les TIC, participe au développement des compétences des employés d'Algérie Poste. Le résultat sera plutôt encourageant si certaines actions seront prises en considération, à savoir : l'enrichissement d'équipe E-learning par les spécialistes : infographes, tuteurs spécialisés, concepteurs de cours à distance et la diversification dans la conception et le développement des cours à distance.

Arrivée à cette étape de notre étude, il nous est à présent possible de porter un jugement sur les hypothèses posées dès le départ de cette recherche et donc :

Infirmier la première hypothèse, car les employés perçoivent l'importance de telle technologie de formation. Pour eux, c'est une formation accessible, permet de gagner du temps, elle est une méthode d'avenir et beaucoup plus elle leur permet de développer des capacités d'autoformation indispensables pour une mise à jour régulière des connaissances et des savoirs.

Affirmer la deuxième hypothèse et cela pour les raisons suivantes : la plate-forme manque de plusieurs fonctionnalités : le forum, le « chat », la visioconférence et les classes virtuelles. En outre, le suivi et l'animation, facteurs clés de la réussite de l'interactivité des cours à distance, sont moyennement satisfaisants. C'est pourquoi, le E-learning d'Algérie Poste n'est pas encore assez développé.

Affirmer aussi la troisième hypothèse ; en effet, le E-learning comme solution de formation parmi d'autres au sein d'Algérie Poste, participe au développement des compétences de ses employés.

2.6. Recommandations

Afin de maintenir un niveau élevé de qualité du E-learning au niveau d'Algérie Poste, pour mieux développer les compétences de ses employés, nous proposons les recommandations suivantes :

- Restez en veille technologique relativement avec les Nouvelles Technologies de la Formation et surtout de celles développées par le fournisseur français « ONLINEFORMAPRO » de sa plate-forme « ONLINE MANAGER » ;

- L'entreprise doit donner plus d'importance à l'accompagnement à mettre en place dans son dispositif, facteur clé de succès pour ce genre de formation ;

- Les apprenants doivent être dans un environnement favorable à la formation ;

- Le contenu de la formation doit être adapté aux catégories d'employés susceptibles d'être formés par ce procédé ;
- Élargissez la durée de la formation en mode E-learning ;
- Diversification des thèmes tels que : finance, gestion, comptabilité, gestion de l'entreprise, gestion du personnel, etc.

Conclusion

Cette étude avait pour objet de montrer le rôle que joue le E-learning au sein de l'entreprise Algérie Poste, comme solution de formation parmi d'autres, dans le développement des compétences de ses employés.

Les résultats de cette recherche montrent que les employés perçoivent l'importance de telle technologie de formation. Pour eux, c'est une formation accessible, permet de gagner du temps, elle est une méthode d'avenir et beaucoup plus elle leur permet de développer des capacités d'autoformation indispensables pour une mise à jour régulière des connaissances et des savoirs. En outre, ils estiment une bonne participation du E-learning au développement de leurs compétences.

Par ailleurs, le E-learning d'Algérie Poste ne sera à la hauteur des espérances des employés que si certaines actions seront prises en considération à savoir : restez en veille technologique relativement avec les Nouvelles Technologies de la Formation et surtout de celles développées par le fournisseur français ONLINEFORMAPRO de sa plate-forme ONLINE MANAGER et diversifier la conception et le développement des cours à distance selon les besoins de l'entreprise.

Au fait, l'entreprise ne doit pas considérer le E-learning comme une simple transposition en ligne de la formation présentielle. Il ne s'agit pas simplement de rendre accessible sur le Web, ou sur l'Intranet de l'entreprise, un nombre toujours plus important de cours. La première clé du succès des formations de type E-learning est de créer un contenu utile, exhaustif, de qualité et mis à jour régulièrement. La deuxième clé consiste à placer l'apprenant au cœur du processus et de le faire évoluer dans un environnement d'échange et de partage, où le rôle du formateur n'est plus d'enseigner directement, mais de superviser la progression de l'acquisition des connaissances, d'apporter soutien et stimulation aux apprenants et d'aider à la mise en pratique réelle des connaissances acquises.

Bibliographie

ANNE BOUTHRY, CHRISTOPHE JOURDAIN, GAËL BODET et PIERRE-HENRI AMALRIC, *Construire son projet de formation en ligne*, 6^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2007.

BENCHEMAM FAYCEL et GALINDO GERALDINE, *Gestion des Ressources Humaines : mieux comprendre les dimensions théoriques et pratiques de la gestion des personnes au sein des organisations*, Gualino, Paris, 2006.

BERNADETTE CHARLIER et DANIEL PERRAYA, *Technologie et innovation en pédagogie : dispositifs innovants de formation pour l'enseignement supérieur*, éditions De Boeck, Bruxelles, 2000.

BERNADIN EMMANUELLE et KROHMER CATHY, *Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail*, management & avenir, vol 09, n° 29, 2009, p. 13-30.

- BRIGITTE DENIS, *Quels rôles et quelle formation pour les tuteurs intervenant dans des dispositifs de formation à distance ?* Vol. 01, n° 01, 2003, p.19-46.
- CLAUDE BLANCHE ALLEGRE et ANNE ÉLISABETH ANDREASSIAN, *Gestion des Ressources Humaines: valeur de l'immatériel*, éditions De Boeck, Bruxelles, 2008.
- CONSEIL DE L'UNION EUROPEENNE, *Résolution du conseil sur le e-learning*, Journal Officiel des Communautés européennes, vol. 20, n° 7, 2001.
- FAVIER M., KALIKA M. et TRAHAND J. (2004), *E-learning, E-formation: implications pour les organisations*, cité dans BAUJARD CORINNE, *Management de la formation e-learning des entreprises*, Revue française de gestion, vol 08, n° 177, 2007, p. 21-34.
- FENOUILLET FABIEN et DERO MOÏSE, *Le e-learning est-il efficace ? Une analyse de la littérature anglo-saxonne*, Savoirs, Vol 3, n° 12, 2006, p. 88-101.
- JEAN-CLAUDE LEWANDOWSKI, *Regards croisés sur les nouvelles façons de former : le e-learning, enjeux et outils*, éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- JEAN-PIERRE MONGRAND, *Le manager dans la nouvelle économie*, éditions d'Organisation, Paris, 2001.
- MARIE PRAT, *E-learning, réussir un projet : pédagogie, méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation*, Editions ENI, Nantes-France, 2008.
- MICHEL MINGASSON, *Le guide du e-learning*, éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- MUSTAPHA HENNI, *Dictionnaire des termes économiques et financiers*, 3^{ème} édition, Revue et Corrigée, 2001.
- PHILIP GIL et CHRISTIAN MARTIN, *Les nouveaux métiers de la formation : développer de nouvelles compétences pour une formation réinventée*, DUNOD, Paris, 2004.
- PHILIPPE GIL, *NTIC et reengineering de la formation professionnelle : e-formation*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003.
- PIERRE FRASER, *Le e-learning dans les organisations : du pourquoi au comment*, Groupe-Axone-Editeur, Canada, 2006.
- SANDRA BELLIER, *Le e-Learning*, éditions LIAISONS, Paris, 2001.
- SID AHMED BENRAOUANE, *Guide pratique du e-learning, stratégie, pédagogie et conception avec le logiciel Moodle*, Dunod, Paris, 2011.
- SOM NAIDOU, *E-learning: a guidebook of principles, procedures and practices*, 2nd Revised Edition, CEMCA, 2006.
- STEPHAN ATSOU, THOMAS DE PRAETERE, DENIS DORBOLO et XAVIER VAN DIEREN, *Le e-learning, une solution pour votre entreprise*, Edition Edi.pro, Belgique, 2009.