

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

**Projet de mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Master-
Start-Up**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion, Management digital

Thème :

**La digitalisation du processus de formation
professionnelle**

Cas : ICOSNET

Projet :

Skillup Link

Présenté par :

Mme HAOUAM Chaima

Mme ATTAFI Manel

Mme MESSAOUDANE Dhikra

Encadré par :

Pr. BOUABBACHE Sihem

Dr. AMELLAL Zehira

4^{ème} promotion

Juin 2025

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

**Projet de mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Master-
Start-Up**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion, Management digital

Thème :

**La digitalisation du processus de formation
professionnelle**

Cas : ICOSNET

Projet :

Skillup Link

Présenté par :

Mme HAOUAM Chaima

Mme ATTAFI Manel

Mme MESSAOUDANE Dhikra

Encadré par :

Pr. BOUABBACHE Sihem

Dr. AMELLAL Zehira

4^{ème} promotion

Juin 2025

Dédicaces

A moi-même,

Pour ma résilience, ma persévérance et ma capacité à surmonter chaque défi avec courage et détermination.

A mes parents,

Pour leur amour, leur soutien et leurs sacrifices, qui ont toujours été ma plus grande source de motivation et de courage.

A mes frères et A mes sœurs Chaima et Nada,

Pour leur présence précieuse, leur bienveillance et leurs encouragements constants, qui m'ont accompagnée tout au long de ce parcours.

À toute ma famille,

Pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

A mes binômes, Chaima et Dhikra,

Pour leur complicité, leur soutien, leur esprit d'équipe et leur présence réconfortante. Merci pour chaque défi relevé ensemble et chaque moment partager.

A mes chers amis, pour leurs conseils,

Merci d'être toujours là pour moi.

Manel

Dédicaces :

À mes chères parentes,

Aucune parole ne pourrait refléter pleinement l'amour, la profonde reconnaissance et le respect que je vous porte. Grâce à l'éducation que vous m'avez transmise et à votre amour constant, j'ai pu devenir la personne que je suis aujourd'hui

À Aberraouf et Imane,

Merci pour votre soutien constant et vos encouragements tout au long de ces années d'études.

À mes neveux Khalil et Ishak,

Pour votre amour inconditionnel, je vous souhaite d'atteindre les plus hauts sommets.

À mon beau-frère, ma belle-sœur et toute ma famille,

Merci pour votre soutien et vos douaas qui m'ont portée dans les moments clés.

À mes binômes Dhikra et Manel,

Je vous suis reconnaissante pour votre soutien indéfectible, votre esprit d'équipe et votre engagement tout au long de cette aventure. Merci pour votre bienveillance et les efforts partagés cette réussite est aussi la vôtre.

À mes chers amis,

Merci pour votre soutien, votre amour et vos précieux conseils.

À toutes les personnes qui m'ont aidée dans l'élaboration de ce travail,

Recevez toute ma reconnaissance

Chaima

Dédicaces :

À mes chères parentes,

Pour votre amour inconditionnel, votre soutien constant et vos sacrifices infinis.

Vous êtes ma source d'inspiration et de force.

À ma précieuse sœur Ikhlas et à mon cher neveu Yazen,

Votre encouragement et votre joie de vivre ont illuminé chaque étape de ce parcours. Merci d'être toujours là pour moi.

À ma tante Houda,

Pour ton soutien moral, ta tendresse et ta présence rassurante à chaque étape de mon parcours.

À mes binômes Chaima et Manel,

Je tiens à vous remercier sincèrement pour votre implication constante, votre sérieux et votre esprit d'équipe tout au long de ce travail. Travailler avec vous a été un réel plaisir, et je garderai en mémoire non seulement la qualité de notre travail commun, mais aussi les moments de complicité que nous avons partagés.

À mes amis fidèles et mes chères cousines,

Pour vos rires partagés, vos conseils précieux et votre soutien indéfectible tout au long de cette aventure académique.

À toutes les personnes qui m'ont aidé et soutenu tout au long de mon parcours, je vous adresse ma profonde gratitude.

Dhikra

Remerciement

Nous souhaitons tout d'abord exprimer notre profonde gratitude à Dieu, le Tout-Puissant et Miséricordieux, pour nous avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires à l'accomplissement de ce projet.

Nous tenons également à souligner les efforts constants et l'engagement dont nous avons su faire preuve tout au long de cette réalisation.

Nos remerciements les plus sincères vont à nos encadrantes, Mme AMELLAL Zehira et Mme BOUABBACHE Sihem, pour leur accompagnement bienveillant, leur professionnalisme et la richesse de leurs conseils, qui ont largement contribué à la réussite de ce travail.

Nous exprimons également notre profonde reconnaissance à toute l'équipe de l'incubateur de l'ESGEN, pour leur soutien précieux et leur accompagnement de qualité.

Nous adressons nos remerciements à M. HACHMAOUI, directeur de l'école, ainsi qu'à l'ensemble du personnel de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique, pour leur appui et leur disponibilité tout au long de ce parcours.

Nos sincères remerciements vont également à M. MOSTEFAOUI Rochdi, notre maître de stage, pour son encadrement attentif et ses conseils éclairés, ainsi qu'à toute l'équipe d'ICOSNET pour leur collaboration et leur accueil chaleureux.

Enfin, que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à cette aventure trouvent ici l'expression de notre reconnaissance la plus sincère.

Listes des figures :

N	Titre	Page
01	Les objectifs de la formation	09
02	Cycle de la formation	12
03	Le processus de la transformation digitale	23
04	Organigramme de la direction des ressources humaines	36
05	Le processus de formation chez ICOSNET	41
06	Menu formation de l'ERP d'ICOSNET	48
07	Gestion des participants sur un événement de formation prévu dans l'ERP d'ICOSNET	49
08	Planification et affectation des employés à une formations dans l'ERP d'ICOSNET	50
09	Formulaire d'évaluation post-formation du formateur et du contenu dans l'ERP d'ICOSNET	51
10	Suivi d'un événement de formation achevé dans l'ERP d'ICOSNET	52

Liste des tableaux :

N	Titre	Page
01	L'importance de former les ressources humaines	07
02	Identification des besoins de formation	13
03	Résultats d'entretiens	53
04	Résultats d'entretiens	55

Listes des abréviations :

BI : Business Intelligence.

BPM : Business Process Management.

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

CRM: Customer Relationship Management.

CV: Curriculum Vitæ.

DDoS: Distributed Denial of Service.

DRH : Directeur Ressources Humaines.

ERP : Entreprise Resource Planing.

FP : Formation Professionnelle.

FTTX : Fiber To The Curb.

GED : Gestion Electronique des Documents.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

IA: Intelligence Artificielle .

IDS: Intrusion Detection System.

IP: Internet Protocole.

IPS: Intrusion Prevention System.

ISO: International Organization for Standardization.

ISP: Internet Service Provider.

KPIs: key Performance Indicators.

LMS: Learning Management System.

PDF: Portable Documents Format.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

PoPs : Polluants Organiques Persistants.

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données.

RH: Ressources Humaines.

ROI: Return On Investment.

SD-WAN: Software Defined Wide Area Network.

SIRH : Système d'Information des **R**essources **H**umaines.

SPA : Société **P**ar **A**ctions.

SSL : Secure **S**ockets **L**ayer.

TIC : Technologie de l'Information et de la **C**ommunication.

VDC: Virtual **D**ata **C**entre.

VPS: Virtuel **P**rivet **S**erver.

WAF: Web **A**pplication **F**irewall.

Résumé

Dans un environnement professionnel profondément transformé par les technologies numériques, la gestion des compétences et la formation des collaborateurs deviennent des enjeux majeurs pour la compétitivité des entreprises. La digitalisation des processus de formation professionnelle apparaît ainsi comme un levier stratégique incontournable pour répondre aux nouvelles attentes en matière d'apprentissage, de flexibilité et d'efficacité.

Ce mémoire s'attache à analyser l'impact de la digitalisation sur le processus de formation, en s'appuyant sur le cas concret de l'entreprise ICOSNET. À travers une démarche mêlant observations terrain et entretiens qualitatifs, nous examinons comment l'intégration d'un ERP permet de réorganiser et d'optimiser les différentes étapes de la formation : identification des besoins, planification, exécution et évaluation.

Les résultats de notre étude montrent que la digitalisation apporte une réelle valeur ajoutée en termes de simplification, de traçabilité et de suivi des compétences. Toutefois, elle doit être accompagnée d'une conduite du changement structurée, afin de surmonter les freins organisationnels et humains qui subsistent.

En définitive, si la digitalisation constitue un moteur d'amélioration des performances RH, elle ne peut pleinement porter ses fruits qu'en étant intégrée dans une vision globale de transformation, centrée sur les collaborateurs et soutenue par une stratégie d'innovation continue.

Mot clés : Digitalisation, Formation professionnelle, Processus de formation

Abstract

In a professional environment profoundly transformed by digital technologies, skills management and employee training have become major challenges for corporate competitiveness. The digitalization of professional training processes emerges as a strategic lever to meet new expectations in terms of learning, flexibility, and efficiency.

This thesis focuses on analyzing the impact of digitalization on training processes, using the concrete case of the company ICOSNET. Through a methodology combining field observations and qualitative interviews, we examine how the implementation of an ERP system reorganizes and optimizes the various stages of training: needs identification, planning, execution, and evaluation.

The results of our study show that digitalization provides real added value in terms of simplification, traceability, and skills monitoring. However, it must be supported by a structured change management approach to overcome the organizational and human challenges that still persist.

Ultimately, while digitalization is a powerful driver of HR performance improvement, it can only deliver its full potential when integrated into a comprehensive transformation strategy centered on employees and backed by continuous innovation.

Keywords: Digitalization, Professional training, Training process

ملخص

في بيئة مهنية تشهد تحوُّلاً عميقاً بفعل التقنيات الرقمية، أصبحت إدارة المهارات وتكوين الموظفين من التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية. وتُعد رقمنة عمليات التكوين المهني رافعة استراتيجية لا غنى عنها لتلبية المتطلبات الجديدة من حيث التعلم، المرونة والفعالية.

يركز هذا البحث على تحليل تأثير الرقمنة على عملية التكوين، من خلال دراسة حالة واقعية لشركة ICOSNET. ومن خلال منهجية تجمع بين الملاحظات الميدانية والمقابلات النوعية، نحلل كيف ساهم إدماج نظام ERP في إعادة تنظيم وتحسين مختلف مراحل التكوين: تحديد الاحتياجات، التخطيط، التنفيذ والتقييم.

وقد أظهرت نتائج دراستنا أن الرقمنة تضيف قيمة حقيقية من حيث تبسيط العمليات، التتبع، ومتابعة المهارات. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الرقمنة يتطلب مرافقة منهجية واضحة لإدارة التغيير، من أجل تجاوز العقبات التنظيمية والبشرية القائمة.

وفي الختام، تعتبر الرقمنة محركاً فعالاً لتحسين أداء الموارد البشرية، لكنها لا تُؤتي ثمارها الكاملة إلا إذا كانت جزءاً من رؤية شاملة للتحويل، تتمحور حول الموظفين وتُدعم باستراتيجية مستمرة للابتكار.

كلمات مفتاحية: الرقمنة, عملية التكوين, التكوين المهني

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises	03
Section 1: La formation professionnelle : concepts et mise en œuvre.....	05
Section 2: Vers une entreprise digitalisée : stratégies, impacts et pratiques RH.....	20
Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET	32
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et son processus de formation.....	34
Section 02 : Traitement et analyse des résultats.....	41
Conclusion générale	60
Bibliographie	63
Annexes	66
Tables des matières	68

Introduction Générale

Introduction générale

Les ressources humaines (RH) jouent un rôle fondamental dans le développement des entreprises, via la gestion des talents, le renforcement des compétences et l'optimisation des performances organisationnelles. En outre suite à l'évolution rapide des technologies et des pratiques professionnelles, les départements RH sont confrontés à des défis croissants, notamment dans le domaine de la formation professionnelle. Celle-ci, considérée comme un levier stratégique essentiel, permet de maintenir la compétitivité des entreprises tout en répondant aux besoins d'évolution des collaborateurs.

Dans ce contexte, la digitalisation des processus de formation professionnelle s'impose comme une réponse aux limites des méthodes traditionnelles. Ces dernières, reposant souvent sur des outils bureautiques simples et des démarches manuelles, peinent à satisfaire les exigences actuelles en termes de flexibilité, de rapidité et de personnalisation. La digitalisation offre l'opportunité de réinventer ces processus, en intégrant des technologies modernes pour améliorer leur efficacité, leur fiabilité et leur adaptabilité.

Cette étude s'intéresse à la transition vers des pratiques de formation professionnelle digitalisées, en mettant en lumière les défis techniques et organisationnels qu'elle implique. Le cas de l'entreprise ICOSNET, acteur majeur du numérique en Algérie, servira de cadre d'analyse pour comprendre les impacts de cette transformation sur les processus de formation et les résultats obtenus.

L'intérêt de ce sujet tient de l'importance croissante de la digitalisation pour le développement des organisations. Si de nombreuses recherches ont déjà mis en lumière ses atouts, rares sont celles qui ont évalué de manière empirique ses effets concrets, en particulier face aux défis d'appropriation technologique et de résistance au changement.

Cette réflexion nous conduit à poser la problématique suivante : **Comment la digitalisation des processus de formation professionnelle peut-elle impacter l'ensemble des étapes du cycle de formation ?**

Sous cette question principale découlent les questions secondaires suivantes:

Introduction générale

- **Q1** : comment la digitalisation redéfinit-elle le processus de formation professionnelle sans remettre en cause ses étapes fondamentales ?
- **Q2** :quelles différences majeures observe-t-on entre les dispositifs traditionnels et les dispositifs digitalisés ?

Pour répondre aux questions posées, nous formulons les réponses suivantes sous forme d'hypothèses :

- **H1** : La digitalisation transforme les méthodes et outils de formation tout en conservant les étapes essentielles du cycle de formation.
- **H2** : La digitalisation des processus de formation élimine la nécessité d'interventions humaines dans la gestion des formations.

Dans le cadre de cette étude, une analyse documentaire du processus de formation chez ICOSNET a été menée afin de comprendre les évolutions liées à la digitalisation. L'objectif principal était de comparer le parcours de formation avant et après sa digitalisation, afin d'en mesurer l'impact sur l'efficacité des actions de formation, l'engagement des collaborateurs et la performance globale de l'entreprise.

Pour cela, une approche qualitative a été adoptée, reposant notamment sur des entretiens semi-directifs avec les responsables RH d'ICOSNET. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations précises sur leurs pratiques, leurs perceptions, ainsi que sur les effets concrets de la digitalisation au quotidien.

Ce mémoire est structuré en deux volets. La première partie explore la digitalisation des processus de formation professionnelle, en abordant l'évolution des pratiques de formation et les stratégies de digitalisation en entreprise. La deuxième partie est consacrée à une étude de cas approfondie sur ICOSNET, comprenant une analyse de l'état initial des processus de formation, les transformations apportées par la digitalisation et les résultats obtenus. Cette organisation vise à articuler une réflexion théorique rigoureuse avec une analyse pratique concrète, afin d'offrir une vision globale et pertinente des enjeux et des opportunités liées à la digitalisation des formations professionnelles

Chapitre 01: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises

Introduction

Face aux mutations économiques, technologiques et organisationnelles, les entreprises doivent sans cesse s'adapter pour rester compétitives. Dans ce contexte, la formation professionnelle apparaît comme un levier stratégique essentiel pour accompagner le développement des compétences, soutenir l'innovation et favoriser l'employabilité. Parallèlement, la digitalisation transforme profondément les structures, les processus et les modes de fonctionnement des organisations.

Ce chapitre s'intéresse à l'évolution des pratiques de formation en lien avec la digitalisation croissante des entreprises. Il s'articule autour de deux axes principaux. Le premier présente les généralités relatives à la formation professionnelle, en mettant en lumière ses objectifs, ses acteurs, ainsi que les processus qui la structurent. Le second axe explore la digitalisation en entreprise, d'abord à une échelle globale en abordant ses implications organisationnelles et technologiques puis à un niveau plus ciblé, à savoir celui du département des ressources humaines, où la digitalisation modifie en profondeur les pratiques de gestion des talents, y compris la formation.

Section 01: La formation professionnelle : concepts et mise en œuvre

La formation professionnelle constitue un levier stratégique essentiel pour le développement des compétences et l'adaptation des individus aux exigences du marché du travail. Elle permet aux salariés d'acquérir, de maintenir ou de perfectionner leurs connaissances tout au long de leur parcours professionnel.

1.1 Définition de la formation professionnelle

« 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 ». ¹

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation, la formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel et vise normalement l'atteinte d'objectif précis pour un groupe d'employés donnés ». ²

« Une formation qui désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles. » ³

➤ De ces trois définitions, nous concluons que : La formation est un processus structuré qui mobilise un ensemble de moyens pédagogiques, d'actions et de méthodes pour développer les compétences, les connaissances et les attitudes des salariés. Elle s'inscrit dans une double logique : d'une part, répondre aux besoins spécifiques de l'organisation en contribuant à l'atteinte de ses objectifs, et d'autre part, accompagner les salariés dans leur développement personnel et professionnel.

¹ J.M Peretti. 1998, Ressources humaines et gestion du personnel, 2eme édition. Vuibert, Paris, P99

² M.C BELAID, 2009, Guide Pratique Pour La Gestion Des Ressources Humaines, Edition les pages bleues, Algérie, P 78.

³ P. LOUART, 1994. Gestion des Ressources Humaines, édition. Eyralles, Paris, p 130.

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

- Ce processus permet aux individus et aux groupes de mieux s'adapter à leur environnement socioprofessionnel, en les préparant à accomplir efficacement leurs tâches actuelles tout en les aidant à évoluer vers de nouvelles responsabilités. Enfin, en renforçant les compétences techniques et opérationnelles, la formation agit comme un levier de transformation, enrichissant non seulement les capacités professionnelles, mais également les qualités personnelles des employés.

1.2 Importance et objectifs de la formation professionnelle

La formation professionnelle représente un outil fondamental de gestion des compétences, permettant de répondre aux mutations du marché du travail. Elle poursuit des objectifs définis, visant à renforcer l'efficacité individuelle tout en soutenant les performances globales de l'entreprise.

1.2.1 Importance de la formation professionnelle

La formation représente un levier essentiel pour le développement et l'adaptabilité des organisations. Son importance est particulièrement marquée dans les structures adoptant des technologies avancées dans des domaines tels que la production, la logistique, les systèmes d'information ou la gestion de la relation client. Le déficit de compétences peut freiner la performance et l'innovation. Ce besoin dépasse les seuls postes techniques et concerne également les cadres, dirigeants et professionnels des fonctions support. Ainsi, toutes les organisations, quels que soient leur taille ou leur secteur, sont appelées à investir dans la formation pour rester compétitives.

La littérature académique reconnaît également ce rôle clé de la formation. Katcher & Snyder soulignent qu'elle aide les organisations à s'adapter aux attentes des clients, tout en améliorant les compétences et le moral des salariés. De son côté, Gibb (1998) affirme que les entreprises préfèrent les apprentissages concrets et directement liés à leur activité, plutôt que des approches théoriques abstraites. Selon Stone (2012), les dirigeants estiment que la formation ne bénéficie

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

pas uniquement à l'entreprise elle-même, mais aussi aux employés, ainsi qu'aux autres entreprises qui pourraient les recruter par la suite.¹

En parlant des compétences elles sont définies comme : un concept ayant fait l'objet de nombreuses études visant à en préciser le sens et à la différencier des simples connaissances. Dans une approche managériale, elle est appréhendée comme une notion complexe, dont la compréhension repose sur des définitions proposées par divers auteurs pour en cerner les multiples dimensions.²

Selon De Terssac (1999), la compétence est une notion intermédiaire qui permet de faire le lien entre le travail et les savoirs détenus par les individus.

Zarifian (1999), quant à lui, définit la compétence comme une forme d'intelligence pratique des situations, reposant sur des connaissances acquises que l'individu mobilise et adapte en fonction de la diversité des contextes. Il insiste également sur la dimension d'initiative et de responsabilité que l'individu engage face aux situations professionnelles rencontrées.

Tableau n°1 : L'importance de former les ressources humaines

L'importance de former les	ressources humaines
Pour La société	-Accroître La compétitivité. -Faire progresser le niveau de vie.
Pour L'employé	-Apprendre Pour L'employé. - Développer son employabilité et sa polyvalence.
Pour l'organisation	-Attirer et retenir des ressources humaines compétentes. - Améliorer la qualité et l'innovation Pour l'organisation. - S'adapter à l'évolution technologique. - Mobiliser ses ressources humaines. - Préparer ses dirigeants de demain.

Source : Sylvie St-Onge et Sylvie Guerrero et autre ; Relever de la gestion des ressources humaines ; 3ème édition ; Gaétan Morin éditeur, Québec, Canada, 2009, p : 141

¹ Dr. Amina MEKHELFI, Dr. Mohammed BARKA, Dr. Mouna MESGHOUNI– Janvier 2019 Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH -HBK- Ouargla (2013-2016), DIRASSAT Journal, Vol 16. N0 01, PP : 421-423.

² OUSIDHOUM Souhila, La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes, THESE DE DOCTORAT en Sciences de Gestion,

1.2.2 Les objectifs de la formation professionnelle

Selon Pierre Laourt,¹ les objectifs de la formation professionnelle peuvent être regroupés autour de deux grands axes complémentaires : les objectifs organisationnels et les objectifs individuels.

1.2.2.1 Les objectifs organisationnels de la formation professionnelle

Les objectifs organisationnels de la formation professionnelle visent à répondre aux besoins stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Ils consistent notamment à :

- Accroître la compétitivité de l'organisation en renforçant les compétences techniques des salariés et en adaptant leurs savoirs et savoir-faire aux exigences de leur poste. Cette démarche permet une meilleure actualisation des rôles professionnels au sein de l'entreprise.
- Accompagner l'intégration, la mobilité interne et la promotion en développant les compétences des employés dès leur embauche et tout au long de leur parcours professionnel.
- Mettre en place des parcours de progression professionnelle visant à adapter les qualifications aux évolutions des besoins de l'organisation.
- Cibler les publics prioritaires tels que les jeunes en insertion, les travailleurs faiblement qualifiés, les salariés en reconversion ou encore ceux confrontés à des phases sensibles de leur carrière, comme la crise de milieu de parcours.
- Associer la formation à la communication interne, dans le but de favoriser un climat de concertation, de compréhension mutuelle et d'implication des collaborateurs.
- Développer une compréhension globale du fonctionnement de l'organisation, en permettant aux salariés d'en saisir les articulations essentielles et de maîtriser des outils d'analyse facilitant l'action collective.
- Renforcer les compétences managériales des cadres, notamment sur les plans intellectuel, culturel et stratégique.
- Préparer l'entreprise à long terme, en anticipant les perturbations futures susceptibles d'affecter son fonctionnement ou sa stabilité.

¹ Pierre Laourt, 1991, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris

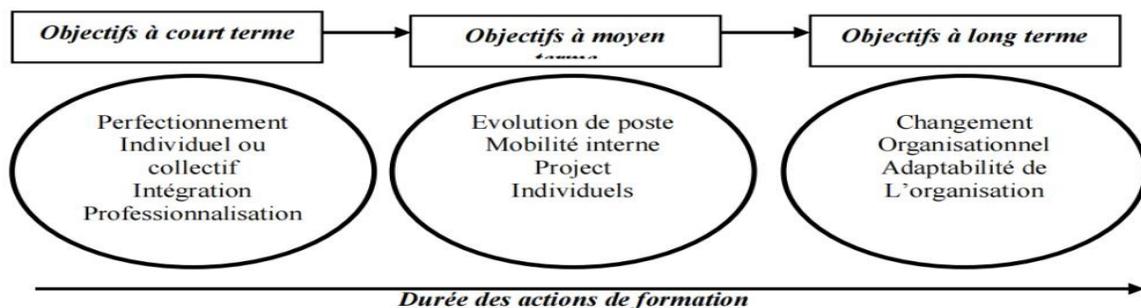
1.2.2.2 Les objectifs individuels de la formation professionnelle

Les objectifs individuels concernent les aspirations personnelles des salariés. Bien qu'ils ne répondent pas toujours aux priorités immédiates de l'organisation, ils demeurent essentiels pour le développement professionnel et personnel. Ces objectifs incluent :

- Améliorer la maîtrise de son métier, en consolidant ou en approfondissant ses compétences professionnelles.
- Se préparer aux changements professionnels, qu'ils soient liés à une évolution de poste, une mobilité interne ou une reconversion.
- Mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, afin de mieux y prendre part de manière active et constructive.
- Développer des compétences transversales, notamment dans les domaines de la gestion, de la communication, des relations interpersonnelles et du management.
- Créer des opportunités d'échange et de convivialité, en partageant des moments de formation avec des collègues ou en rencontrant de nouvelles personnes, dans un contexte différent de celui du travail quotidien.
- Acquérir des connaissances dans des domaines d'intérêt personnel, même lorsqu'ils ne sont pas directement liés à l'activité professionnelle, contribuant ainsi à l'épanouissement de l'individu.

De plus, il y a d'autres objectifs de la formation qui sont classés en fonction de la durée de vie, comme illustré dans la figure n 01:

Figure n°01 : Les objectifs de la formation



Source : Faycel Benchemam et Géraldine Galindo, Gestion de ressources humaines, Gualino éditeur, Paris, 2006, p 12

1.3 Les types de formation ¹

Les types de formation professionnel comprennent notamment :

1.3.1 Formation d'adaptation

La formation d'adaptation est essentielle à deux moments clés : dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale) ou lors d'un recyclage visant à mettre à jour les pratiques. Elle permet à la personne formée de maintenir son emploi actuel, de rester dans le même domaine professionnel et d'évoluer dans le même métier.

1.3.2 Formation pour la mobilité du personnel

Cette formation, qui s'étend sur une longue période, permet un apprentissage approfondi de nouveaux outils. Elle a pour objectif de préserver l'emploi du personnel ou de renforcer leur motivation en favorisant la promotion interne.

1.3.3 Formation culture de l'entreprise

Dans ce type de formation, la direction de l'entreprise établit, de manière plus ou moins centralisée, sa vision de la culture commune à partager au sein de la société. Les actions de formation sont ensuite proposées à l'ensemble des employés, qui peuvent y participer volontairement. Cette démarche reflète la stratégie et la vision de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, tout en soulignant l'importance qu'elle accorde à la sécurité de ses employés.

1.3.4 Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être mises en place pour accompagner certains projets de l'entreprise. Cela peut concerner, par exemple, la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, le lancement d'un projet qualité, ou encore l'élaboration d'un plan visant à optimiser l'utilisation de certaines ressources.

¹ Amina MEKHELFI, Mohammed BARKA, Mouna MESGHOUNI, Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise, DIRASSAT Journal, Vol 16. N0 01 – January 2019, PP : de (421 à 423)

1.3.5 Formation outil intellectuel de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation fondamentale axée sur le développement des compétences générales telles que les langues, les mathématiques, l'analyse logique de situations et la prise de décision. Elle a pour objectif de rehausser le niveau global du personnel et constitue souvent une étape préalable à une formation orientée vers la mobilité professionnelle.

1.4 Les enjeux de la formation ¹

La formation professionnelle constitue un levier essentiel pour répondre aux grands enjeux de l'entreprise. Parmi ces enjeux, on distingue :

- **Sur le plan stratégique** : La formation professionnelle offre à l'entreprise un outil performant, tout en lui permettant d'inscrire son action dans une perspective stratégique. Elle crée également un espace de réflexion, d'authenticité et de liberté d'expression.
- **Sur le plan social** : Elle favorise l'émergence d'une culture d'entreprise fondée sur un environnement de travail sain et professionnel. La FP peut être perçue comme un levier de reconnaissance, un outil de régulation sociale et un soutien précieux dans la conduite du changement.
- **Sur le plan économique** : En tant qu'investissement, la FP intervient à tous les niveaux du processus de production. Elle contribue à une meilleure allocation des ressources, à la maîtrise des coûts, au respect des contraintes budgétaires, au pilotage des projets, à l'amélioration de la performance, et à la lutte contre la non-qualité. Elle doit sans cesse s'adapter à un environnement socio-économique complexe et en constante évolution.
- **Sur le plan technique** : La formation permet l'acquisition de technologies nouvelles, adaptées aux besoins de l'entreprise, dans des délais compatibles avec ses objectifs opérationnels.

¹ Emtir Fatima Zohra, Mémoire de Magister en Management, L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne, P16

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

- **Sur le plan politique** : Elle participe à l'évolution des pratiques de gouvernance en apportant des outils d'aide à la gestion quotidienne. Par ailleurs, elle favorise la promotion de la citoyenneté, soutient les projets de développement et constitue un vivier d'innovation. Son développement traduit une volonté politique forte et valorisante.

Ainsi, la formation professionnelle accompagne les transformations, qu'elles soient choisies ou imposées par l'évolution de l'environnement socio-économique, dans un contexte où les avancées technologiques sont rapides et où le monde des affaires évolue en permanence.

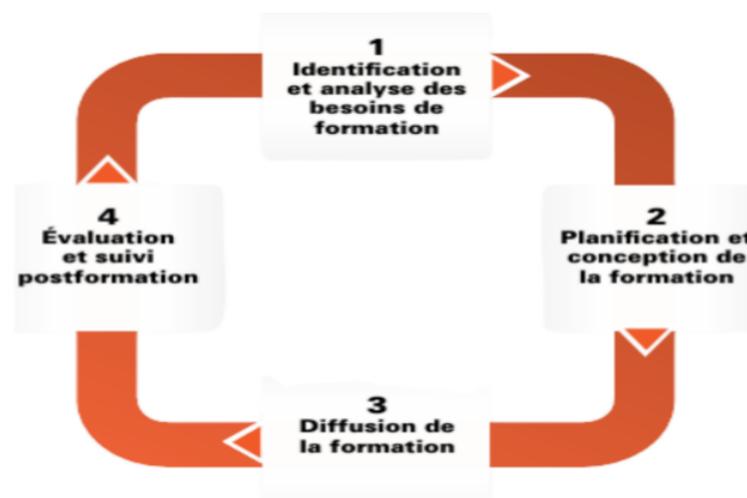
1.5 Le processus de la formation

La formation constitue une activité clé de la gestion des ressources humaines, devant être planifiée à l'avance et réalisée avec l'engagement des employés.

Le diagnostic des besoins et la mise en œuvre de la formation doivent être programmés au moment le plus approprié afin de ne pas freiner la progression des projets, en évitant notamment les périodes de forte charge de travail, cette analyse des besoins de formation a pour but d'évaluer si les problèmes de performance identifiés peuvent être corrigés par une formation ou s'ils trouvent leur origine dans des facteurs Organisationnels ou personnels. La formation ne saurait être considérée comme la solution à tous les problèmes.

Il est primordial que l'employé prenne conscience de la nécessité d'acquérir ou de perfectionner des compétences ou des habiletés nouvelles, lors de la diffusion de la formation, il est important d'instaurer un climat propice à l'apprentissage, encourageant des échanges ouverts et constructifs.

Figure n°02 : cycle de la formation



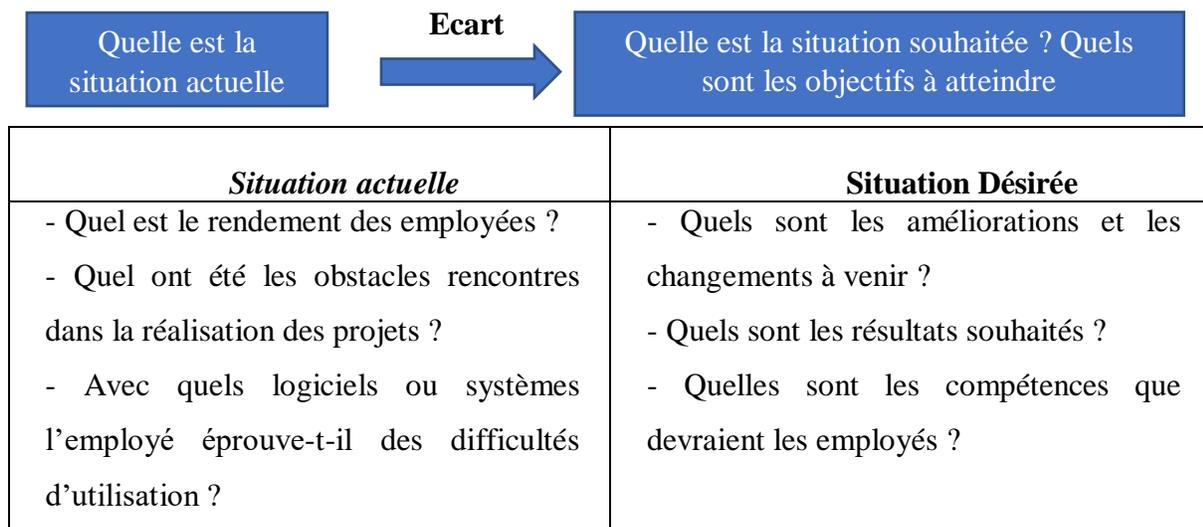
Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

Sources : Marie-José Tessier, 2013, Guide De Gestion Des Ressources Humaines, édition : techno compétences, Québec, p72

1.5.1 Identification et analyse des besoins

Cette première phase est très importante, car elle permet de définir le plan de formation de l'entreprise. Le besoin de formation est « la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »¹

Tableau n°02- Identification des besoins de formation



Source : M.C BELAID, Guide Pratique Pour La Gestion Des Ressources Humaines, Edition la pages bleues, Algérie, 2009, P 80.

1.5.1.1 Moyen d'identification des besoins de formation ²

Parmi les moyen d'identification de besoins on peut citer :

➤ **Observation et écoute :**

Le gestionnaire observe les employés en situation de travail et prête attention à leurs

¹ A. MEIGNANT, op. cit. P132.

² Guide GRH techno compétences 2013 , Quebec .

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

commentaires sur les méthodes utilisées. Ce moyen lui offre une vision d'ensemble et permet de cibler les axes d'amélioration.

➤ **Entrevue individuelle :**

Cette rencontre individuelle est précieuse, car elle donne au gestionnaire l'occasion d'identifier les besoins spécifiques de chaque employé et de clarifier certains comportements attendus au sein de l'entreprise.

➤ **Groupe de discussion :**

Le gestionnaire encourage l'expression des opinions au sein d'un groupe. La rencontre doit être organisée autour d'un ordre du jour précis et animée par une personne neutre afin d'assurer un temps de parole équitable pour tous.

➤ **Évaluation du rendement :**

Cette étape du processus de gestion des ressources humaines sert à détecter les besoins en formation en analysant les résultats de performance et les exigences associées aux postes.

1.5.2 Elaboration d'un plan de formation

L'élaboration du plan de formation représente une démarche essentielle pour aligner les besoins en compétences avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Elle vise à structurer et planifier les actions de formation en tenant compte des évolutions internes et externes de l'entreprise.

1.5.2.1 Le plan de formation ¹

Le plan de formation a pour rôle de planifier et d'organiser des actions de formation en tenant compte des objectifs définis. La législation différencie les actions visant à adapter les salariés à leur poste, à l'évolution de leurs emplois ou au maintien de leur employabilité, lesquelles se déroulent sur le temps de travail, et celles destinées au développement des compétences, qui peuvent avoir lieu en dehors du temps de travail. Ces actions permettent d'aligner les compétences des salariés sur les orientations stratégiques de l'entreprise, de renforcer le capital humain et d'offrir à chacun des opportunités d'évolution.

¹ Meignant Alian. « La stratégie du plan individuel de formation et ses tactiques » éd. Retz, Paris, 1990, P20.21

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

Selon Meignant « le plan de formation est un document, élaboré à la fin de l'année pour l'année suivante, et qui fixe pour un an les orientations de la politique de formation, ses objectifs, ses priorités, son contenu (stages choisis) et son budget. Le plan annuel est obligatoire (de par la loi) dans les entreprises de plus de dix salariés. Dans certaines entreprises, de plus en plus nombreuses, le plan est construit pour plusieurs années (généralement trois ans) pour mieux accompagner les objectifs à moyen terme de l'entreprise. Mais le plan de formation, au sens de la loi, est le plan annuel. »

1.5.2.2 La conception du plan de formation¹

Reflète les orientations stratégiques définies dans la politique de formation de l'organisation, en les traduisant en actions concrètes. Ce plan organise les différentes actions de formation en fonction des objectifs à atteindre. Il peut être défini comme la mise en œuvre opérationnelle et financière des choix managériaux d'une organisation, concernant les moyens alloués, sur une période donnée, au développement des compétences individuelles et collectives des salariés.

La préparation du programme de formation suit une démarche structurée en sept étapes :

1. Définition des objectifs du programme de formation ;
2. Sélection du contenu pédagogique ;
3. Choix des méthodes d'apprentissage ;
4. Élaboration du calendrier des activités de formation ;
5. Identification des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs ;
6. Établissement du budget prévisionnel ;
7. Validation du programme.

Une fois le plan finalisé, il doit être présenté à la direction générale pour approbation, généralement par le directeur des ressources humaines, en collaboration avec le responsable de la formation.

¹ Dr. Amina MEKHELFI, Dr. Mohammed BARKA, Dr. Mouna MESGHOUNI, Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH -HBK- Ouargla (2013-2016), DIRASSAT Journal, Vol 16. N0 01 – January 2019, PP : 421-423.

1.5.3 L'exécution du plan de formation ¹

Une fois le contenu de la formation est élaboré, il est essentiel de veiller à sa diffusion efficace. Lorsque la formation est de grande envergure, cette tâche peut être confiée à plusieurs intervenants. Il est également important de prévoir le matériel nécessaire, comme un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau, des crayons ou un tableau à feuilles mobiles, afin de favoriser le bon déroulement des activités de formation.

1.5.4 L'évaluation de la formation professionnelle

L'évaluation de la formation professionnelle constitue une étape clé permettant de mesurer l'efficacité et la pertinence des actions menées. Elle ne se limite pas à un simple contrôle des acquis, mais s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration continue.

1.5.4.1 définition de l'évaluation de la formation

C.Parmentier² définit l'évaluation comme suit :

« L'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien et cela avant, pendant et après chaque action.

Évaluer c'est aussi s'entourer des conditions de la réussite pour mettre sous assurance qualité toutes les prestations de service afférentes à la formation.

C'est en fin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l'on atteint les objectifs impartis ».

1.5.4.2 Le processus d'évaluation :³

➤ Phase 1 : Définir les objectifs à atteindre

Cette phase consiste à:

- Analyser le contexte et identifier la nature des décisions à prendre,
- Fixer les priorités à respecter,
- Établir des critères opérationnels ainsi que les indicateurs correspondants.

¹ Guide GRH techno compétences P:78

² C.Parmentier, « L'essentiel de la formation », 2^{ème} édition, édition d'Organisation. France 2005. P.237.

³ Emtir Fatima Zohra, Mémoire de Magister en Management, L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne, P53

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

➤ Phase 2 : Collecte d'informations

Elle implique de :

- Déterminer les types d'informations nécessaires,
- Recueillir des données et indices pertinents pour l'analyse.

➤ Phase 3: Analyse et jugement professionnel

Cette étape repose sur:

- La confrontation des données recueillies aux critères préalablement définis,
- L'élaboration d'une synthèse permettant une évaluation structurée.

➤ Phase 4 : Décision et mise en action

Elle a pour finalité de :

- Optimiser les procédures, la mise en œuvre ou le résultat final,
- Communiquer et partager les résultats de l'évaluation.

1.5.4.3 Les moments d'évaluation¹

L'évaluation de la formation se répartit tout au long du processus formatif, on distingue deux temps forts dans l'évaluation :

- L'évaluation à chaud, réalisée pendant ou juste après la formation ;
- L'évaluation à froid, menée quelque temps après la formation.

➤ Évaluation à chaud :

Cette évaluation est généralement réalisée à la fin de la formation, voire de façon progressive pour les formations longues.

- Elle doit être mise en œuvre systématiquement, quelle que soit la nature de la formation.
- Elle aide à clôturer la formation en facilitant la transition avec les contenus abordés.
- Elle vise à mesurer la satisfaction des participants, leur niveau de confort, et à recueillir leurs avis.
- Elle permet aussi d'évaluer le climat de coopération établi dans le groupe.

¹ Emtir Fatima Zohra, Mémoire de Magister en Management, L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne, P de 61 à 63

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

- Elle vérifie la bonne réalisation des objectifs intermédiaires et le bon déroulé de l'action, étape par étape.
- Elle s'assure que les transferts de compétences sont en cours de construction, notamment dans le cas de formations longues où des évaluations intermédiaires s'avèrent nécessaires.

Elle se compose principalement de deux volets :

- L'évaluation de satisfaction.
- L'évaluation des connaissances et compétences acquises à la fin de l'action.

Il convient de rappeler que le recueil d'opinions à chaud n'est pas une méthode d'évaluation complète. Il permet simplement de recueillir les impressions immédiates des participants. Le degré de satisfaction, bien qu'utile, ne reflète pas l'efficacité réelle d'une formation.

➤ **Évaluation à froid :**

L'évaluation à froid intervient après la formation, lorsque les participants ont eu le temps d'appliquer les acquis dans leur environnement professionnel.

Elle comprend :

- Evaluation des réalisations concrètes effectuées au retour dans l'organisation (moyens mis en œuvre, conditions rencontrées, obstacles identifiés). Ces réalisations sont souvent prévues en fin de formation, en lien avec l'animateur (travaux inter-modules, projets, etc.). Cette évaluation peut se faire par questionnaires, journées de suivi ou auto-évaluation.
- Evaluation du transfert des compétences et savoirs en situation réelle de travail.
- L'évaluation des effets concrets sur le fonctionnement ou la performance de l'organisme.

Le choix du type et niveau d'évaluation dépend de plusieurs facteurs :

- La durée et le coût de la formation,
- Le domaine de formation (technique, comportemental, métier, développement personnel...),
- Le type de formation (inter/intra-entreprise, initiale ou perfectionnement),
- Le degré d'homogénéité du public concerné,
- La nature de l'offre (formation sur mesure ou catalogue),

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

- La méthodologie pédagogique utilisée (affirmative, interrogative, active...).

En conclusion, La formation professionnelle constitue un outil incontournable pour accompagner les évolutions internes et renforcer les compétences des collaborateurs. Toutefois, dans un environnement en constante mutation, marqué par l'émergence des technologies numériques, il devient essentiel de s'intéresser à la manière dont les entreprises intègrent la digitalisation dans leurs processus.

Section 02 : Vers une entreprise digitalisée : stratégies, impacts et pratiques RH.

La digitalisation est devenue un enjeu central pour les entreprises souhaitant s'adapter à un environnement en constante évolution. Elle ne se limite pas à l'intégration de technologies numériques, mais représente une transformation globale des modes de fonctionnement, des processus internes et des pratiques managériales.

2.1 Définition de la digitalisation¹

La digitalisation désigne le processus par lequel une organisation intègre les technologies numériques dans l'ensemble de ses activités. Elle ne se limite pas à l'automatisation des tâches ou à l'adoption de logiciels performants ; il s'agit d'une transformation profonde qui impacte les processus internes, l'offre de produits ou de services, ainsi que les relations avec les clients, partenaires et collaborateurs.

L'implémentation des technologies numériques change non seulement la façon dont les tâches sont exécutées, mais redéfinit aussi les modèles économiques, les circuits de production, et les approches de création de valeur. Par exemple, une entreprise qui évolue de la vente de produits physiques vers des services numériques par abonnement reconfigure en profondeur sa relation client et ses sources de revenus.

¹ JOHN MINGAM (2024), Dominer le digital, stratégies pour réinventer le secteur, ODYSSEY éditorial pp de (40 à 43)

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

Cette transformation digitale repose sur plusieurs axes majeurs :

- **Numérisation des processus** : Automatiser les tâches récurrentes, fluidifier les circuits de travail, et limiter les erreurs humaines à l'aide de solutions logicielles et d'outils numériques.
- **Amélioration de l'expérience client** : Exploiter les données clients pour proposer des services personnalisés, renforcer les interactions via des canaux numériques, et répondre rapidement aux sollicitations.
- **Innovation dans les produits et services** : Développer de nouvelles offres fondées sur la technologie, comme les applications mobiles, les plateformes en ligne ou les objets connectés.
- **Évolution des modèles d'affaires** : Intégrer des approches économiques innovantes, telles que l'abonnement, les places de marché en ligne ou les services à la demande.
- **Culture d'entreprise et accompagnement du changement** : Favoriser l'innovation, adopter une culture agile, et gérer les résistances internes face aux évolutions.

En résumé, la digitalisation ne suit pas un parcours linéaire ni universel. Elle s'adapte au contexte propre de chaque organisation, selon son secteur, ses spécificités, et sa stratégie globale. Ainsi, chaque entreprise doit engager sa digitalisation de manière personnalisée, en cohérence avec ses ambitions et sa culture interne.

2.2 Les objectifs stratégiques de la digitalisation

Une stratégie digitale poursuit trois objectifs principaux :¹

- **Améliorer et renforcer la communication de l'organisation** auprès de ses publics cibles, qu'ils soient internes ou externes. Cela vise à accroître la notoriété, améliorer l'image de marque, encourager l'engagement des cibles, et attirer ou fidéliser de nouveaux individus ou organisations.
- **Optimiser et développer les transactions**, qu'elles soient commerciales ou non, en exploitant les canaux numériques ou en intégrant les technologies digitales aux canaux traditionnels.

¹ CAZALS François et CHEVALIER Françoise, 2016, stratégies digitales : la méthode des 6C, France, Deboeck supérieur

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

- **Améliorer et enrichir la relation avec les publics cibles**, dans une logique de satisfaction, de fidélisation et de création de valeur, en mobilisant les canaux numériques ou en hybridant ces derniers avec les dispositifs relationnels classiques.

2.3 Les grandes étapes de la digitalisation en entreprise¹

Nous venons de souligner que la transformation digitale correspond à l'intégration complète des technologies numériques au cœur de l'ensemble des activités d'une entreprise.

Ce processus, plus ou moins long selon la taille de la structure, son secteur d'activité ou encore l'engagement de sa direction, vise à faire évoluer l'entreprise d'un modèle traditionnel, dans lequel les outils numériques n'étaient qu'un soutien partiel, vers un modèle profondément digitalisé où les frontières entre l'entreprise et le numérique sont redéfinies.

Cette évolution impacte l'ensemble des niveaux de l'organisation : direction, collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires et, plus largement, toutes les parties prenantes.

2.3.1 Évaluer la maturité numérique de l'entreprise

La première étape consiste à réaliser un état des lieux, un audit de la situation actuelle de l'entreprise face aux technologies digitales. Il s'agit de répondre à plusieurs interrogations : comment fonctionne l'organisation ? Quels outils sont en place ? Qui les utilise et avec quelle maîtrise ? Quelle est la satisfaction des clients ? Notre chaîne de valeur est-elle efficiente ? Il s'agit de dresser un portrait précis de la situation en tenant compte des trois dimensions mentionnées précédemment.

2.3.2 Définir une stratégie digitale fondée sur des objectifs précis

Il convient ensuite d'établir une stratégie digitale claire, avec des objectifs définis que l'on souhaite atteindre. L'engagement des dirigeants est ici primordial. Ce sont eux qui insufflent l'élan, la vision et la direction à suivre pour mener à bien cette transformation.

2.3.3 Impliquer et former les collaborateurs

Le facteur humain doit être au cœur de l'innovation et de la transition numérique. Pour cela, il est essentiel d'associer les collaborateurs à cette démarche. Cela implique de surmonter les

¹ Denis Chabault, Introduction à la gestion, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> consulté le 08/05/2025 à 23 :42 pp (de 7 à 8)

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

réticences, de recueillir leur ressenti, et de les accompagner concrètement tout au long du projet de transformation digitale.

2.3.4 Adopter une logique d'expérimentation continue (« test & learn »)

La transformation digitale étant par nature progressive, incertaine et évolutive, elle nécessite la mise en place de dispositifs favorisant un retour constant sur les acquis et les pistes d'amélioration. Cela permet d'apporter des ajustements réguliers aux processus, aux outils, etc. En adoptant une démarche itérative, ponctuée de bilans réguliers, l'organisation pourra optimiser ses pratiques et affiner sa transformation au fil du temps.

2.3.5 Exploiter les données pour enrichir l'expérience client

La réussite de la digitalisation passe également par la mobilisation des outils numériques au service de l'expérience client (site web, e-mails, réseaux sociaux, chatbots, etc.). Cette approche centrée sur le client repose sur l'analyse des données, élément clé pour piloter et ajuster la stratégie digitale de manière pertinente.

Figure n°03 : Le processus de la transformation digitale



Source : Dudèzert, Aurélie, 2018, La transformation digitale des entreprises, Paris : La Découverte .

2.4 Les principaux outils numériques ¹

au service de la transformation digitale L'identification des logiciels disponibles et leur alignement avec la stratégie de l'entreprise est une étape clé de la transformation digitale. Nous

¹ <https://tn.alma.fr/blog/digitalworkplace/connaitre-les-differents-outils-digitaux-disponibles-sur-le-marche2.html>
07/05/2025 à 14:45

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

avons classifié les principales catégories d'outils du marché. Voici les huit outils essentiels pour la digitalisation :

- **Le CRM (Customer Relationship Management):** Centralise la gestion des prospects, clients, devis, factures et campagnes marketing. Facile à déployer, il permet d'optimiser rapidement les relations commerciales.
- **Les ERP (progiciels de gestion intégrés):** Regroupent, au sein d'une seule solution, les principaux processus opérationnels de l'entreprise : gestion des commandes, comptabilité, finance, production, stocks, etc. Ils visent à centraliser et optimiser la gestion globale de l'activité.
- **Le BPM (Business Process Management):** Vise à digitaliser et optimiser les processus internes de l'entreprise (tâches, interactions, formulaires, etc.). Ces solutions, comme le logiciel français low-code Agilium, automatisent les traitements, facilitent le travail collaboratif multi-services et renforcent la traçabilité. Complémentaires à l'ERP, elles sont simples et rapides à déployer.
- **Le Marketing Automation :** Complémentaire au CRM, le marketing automation automatise l'envoi de contenus personnalisés pour accompagner les prospects jusqu'à l'achat et fidéliser les clients. Ces outils sont simples à mettre en place et efficaces dans une stratégie de marketing digital.
- **L'Intranet et la GED (Gestion Électronique des Documents):** L'intranet, solution collaborative, centralise l'accès aux services et applications de l'entreprise. Couplé à la GED, il facilite le partage d'informations, la gestion documentaire et la communication interne.
- **Les logiciels dédiés ou spécifiques :** Conçus pour répondre à des besoins précis (paie, achats, gestion de projet, 3D, etc.), ces outils sont souvent plus performants qu'un ERP sur leur domaine. Bien qu'ils ne soient pas toujours intégrés nativement au système global de l'entreprise, ils offrent de plus en plus de compatibilité avec les principaux ERP.
- **L'intelligence artificielle (IA):** L'IA est utilisée dans de nombreux domaines comme la reconnaissance vocale, la vision par ordinateur, les chatbots ou encore les algorithmes

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

prédictifs. Désormais accessible, elle permet aux entreprises d'automatiser et d'optimiser de nombreux processus.

- **La Business Intelligence (BI):** La BI permet d'exploiter les données de l'entreprise pour faciliter la prise de décision grâce à des tableaux de bord, indicateurs et rapports personnalisables. Face à l'explosion des volumes de données, ces outils sont essentiels pour transformer l'information en valeur stratégique.

2.5 L'impact de la transformation digitale sur les entreprises ¹

La transformation digitale exerce une influence significative sur le fonctionnement des organisations, en redéfinissant leurs processus, leur structure et leur gestion. Cette évolution s'observe dans deux contextes distincts :

2.5.1 L'impact sur les entreprises privées

La digitalisation a un impact considérable sur les entreprises privées, transformant en profondeur leurs modes de fonctionnement, leurs interactions avec les clients, et leur manière de créer de la valeur. Dans un marché en constante évolution, elle est devenue incontournable pour maintenir la compétitivité. Elle améliore l'efficacité opérationnelle en automatisant les tâches répétitives, réduisant les erreurs humaines et optimisant les processus. Par exemple, l'automatisation des chaînes d'approvisionnement réduit les délais, les coûts, et améliore la satisfaction client. De plus, elle permet d'explorer de nouveaux modèles économiques, comme l'adoption du streaming par les médias traditionnels ou le commerce en ligne par les détaillants, élargissant ainsi leur audience et personnalisant leurs offres grâce à l'analyse de données. Cependant, la digitalisation s'accompagne également de défis importants. Son adoption requiert des investissements significatifs, non seulement en termes de matériels et de logiciels, mais aussi en termes de formation des employés et de gestion du changement. De plus, les entreprises doivent composer avec un cadre réglementaire complexe, où la protection des données et la confidentialité représentent des enjeux cruciaux.

¹ JOHN MINGAM (2024), Dominer le digital, stratégies pour réinventer le secteur, ODYSSEY éditorial pp (de 43 à 44)

2.5.2 L'impact sur le Secteur public

La digitalisation transforme profondément le secteur public, devenant un levier essentiel pour moderniser les services, renforcer la transparence et faciliter l'accès aux services publics.

Elle se manifeste notamment par la dématérialisation des services administratifs, comme la déclaration des impôts ou le renouvellement des documents, rendant ces services plus accessibles tout en réduisant les coûts. Elle renforce également la transparence grâce à des technologies comme la blockchain et encourage la participation citoyenne via des plateformes en ligne. Cependant, elle pose des défis, notamment en matière de cyber sécurité et d'adaptation à l'évolution rapide des technologies.

2.6 La digitalisation de la Gestion des Ressources Humaines ¹

L'intégration des technologies numériques dans le département des ressources humaines (RH) est aujourd'hui essentielle pour optimiser les opérations quotidiennes de ce service. Ce changement s'inscrit dans les évolutions structurelles majeures qui transforment les entreprises à l'ère numérique. En pratique, la digitalisation de la GRH consiste à adopter des outils numériques pour gérer les activités internes et externes liées aux ressources humaines. Cela inclut l'utilisation croissante de logiciels spécialisés par les employés et leur gestion via des systèmes informatisés.

Cependant, cette transformation impose aux responsables RH de revoir l'ensemble des programmes, outils et stratégies afin de s'adapter aux nouvelles exigences en matière de prise de décision, de communication, et d'efficacité organisationnelle. Ce processus structuré vise principalement à renforcer l'efficacité, l'efficience et l'objectivité des opérations RH (Vaneeta Aggarwa et al., 2017, p. 24).

La transformation digitale des RH repose sur trois piliers fondamentaux qui impactent positivement l'organisation :

- Les compétences numériques des employés : maîtrise des outils informatiques ;

¹ JARACHI, W., LEMSAADI, S., BELAKHMIMA, M., & KHATORI, Y. (2022). Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-1), 152-165. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7376980>

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

- La digitalisation des fonctions RH : intégration des technologies dans les processus de gestion
- Le travail numérique : utilisation de logiciels, de données massives (Big Data), et d'autres technologies avancées.

La GRH figure parmi les départements les plus transformés par la digitalisation. Les responsables RH jouent un double rôle : celui d'acteurs du changement numérique et d'ambassadeurs de l'innovation digitale. Ils doivent repenser leurs pratiques pour répondre aux nouveaux défis et intégrer le digital dans leurs processus, tout en s'adaptant à l'évolution constante des technologies.

Concrètement, la digitalisation englobe toutes les activités RH, telles que le traitement des paies, la gestion des présences et absences, et l'élaboration des systèmes de rémunération. Elle transforme ces processus grâce à des plateformes numériques, des tableaux de bord interactifs, et des applications dédiées. Ces innovations permettent une gestion plus fluide, rapide et fiable des ressources humaines.

2.6.1 Les défis de la transformation digitale des ressources humaines¹

La transformation digitale des ressources humaines (RH) constitue un levier stratégique pour les entreprises souhaitant s'adapter à un environnement en constante évolution. Toutefois, cette transition soulève plusieurs défis majeurs que les organisations doivent impérativement surmonter afin d'en garantir la réussite.

- **L'adoption des nouvelles technologies** représente l'un des premiers obstacles. L'introduction d'outils digitaux dans les pratiques RH peut susciter des réticences, notamment de la part des collaborateurs peu familiarisés avec ces technologies. Il devient dès lors essentiel de mettre en place des dispositifs de formation adaptés et d'accompagner le changement par une communication transparente sur les bénéfices attendus, afin de favoriser l'acceptation et l'appropriation des outils numériques.

¹ JOHN MINGAM (2024), Dominer le digital, stratégies pour réinventer le secteur, ODYSSEY éditorial pp de (38 à 39)

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

- **La sécurité et la confidentialité des données** constituent un autre enjeu central. Les services RH manipulent quotidiennement des informations sensibles relatives aux employés.

La digitalisation de ces données impose la mise en œuvre de dispositifs de protection robustes, en conformité avec les exigences légales telles que le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

- **L’alignement culturel** entre les objectifs de la transformation digitale et la culture d’entreprise est également déterminant. Il nécessite une implication forte de la direction ainsi qu’un effort collectif pour intégrer les valeurs du numérique – telles que l’agilité, l’innovation ou la transparence dans les pratiques managériales et organisationnelles.
- **Le maintien de l’engagement des collaborateurs** représente un défi à ne pas négliger. L’automatisation croissante des processus peut parfois engendrer une certaine déshumanisation des relations professionnelles. Il est donc fondamental de trouver un équilibre entre les interactions digitales et humaines afin de préserver le lien social, la motivation et l’attachement des employés à l’organisation.

En définitive, la transformation digitale des RH ne se limite pas à l’introduction de nouvelles technologies. Elle constitue un projet global visant à attirer, développer et fidéliser les talents, tout en contribuant activement à la performance et à l’adaptabilité de l’entreprise. En relevant les défis technologiques, culturels et humains qu’elle implique, les fonctions RH peuvent devenir un acteur clé de la réussite de la transformation digitale à l’échelle organisationnelle.

2.6.2 Digitalisation des pratiques RH¹

La digitalisation des pratiques RH représente une révolution contemporaine dans la gestion des ressources humaines. En intégrant les technologies numériques, les entreprises transforment la manière dont elles recrutent, gèrent et développent leurs talents.

¹ OUBELLA R. & KOBIYH M. (2023) « Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d’un centre d’appel », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 1045 – 1066

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

➤ **La digitalisation du recrutement :**

La digitalisation du recrutement a émergé avec l'apparition des sites d'emploi et des nouveaux outils de sourcing numérique, marquant ainsi le début de l'e-recrutement. Internet occupe désormais une place centrale dans le processus de recrutement en permettant aux organisations d'élargir leurs bases de données de CV grâce à trois principaux outils : les sites d'emploi, les jobs boards, les pages « carrières » des entreprises et les logiciels de gestion des candidatures. Il y a une dizaine d'années, les entreprises devaient encore publier des annonces dans les journaux pour recevoir des candidatures, une méthode coûteuse, lente, et peu pratique aussi bien pour les recruteurs que pour les candidats. Les plateformes d'offres d'emploi ont révolutionné cette pratique en permettant de publier une annonce en quelques minutes et de recevoir des candidatures rapidement. Par ailleurs, les réseaux sociaux ont accéléré cette digitalisation en fournissant aux recruteurs des informations précieuses tout en facilitant la diffusion massive des offres et opportunités en ligne.

Grâce aux outils numériques, les professionnels des ressources humaines disposent aujourd'hui de moyens efficaces pour recruter rapidement et à moindre coût. Ces avancées technologiques ont transformé en profondeur les pratiques de recrutement, orientant les entreprises vers un modèle de recrutement prédictif. Ce dernier vise à identifier les profils stratégiques, non seulement pour répondre aux besoins actuels, mais aussi pour anticiper les enjeux futurs.

➤ **La digitalisation de la gestion et d'administration du personnel :**

L'un des aspects majeurs de la digitalisation des fonctions administratives des ressources humaines est la dématérialisation des documents liés aux collaborateurs, tels que les contrats de travail, les feuilles de congé ou encore les diplômes. La gestion des dossiers du personnel sous format numérique a profondément transformé les méthodes de travail des équipes RH, rendant les processus plus fluides et efficaces. Par ailleurs, l'apparition des solutions en libre-service a permis aux employés d'accéder directement à leurs informations personnelles et de les mettre à jour eux-mêmes (modifications des données personnelles, demandes de congés, gestion des absences, etc.).

La digitalisation a également favorisé une présence accrue des entreprises sur les réseaux sociaux et sur internet, leur offrant une plateforme pour valoriser leur image auprès des

Chapitre I: Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.

collaborateurs actuels et potentiels. Désormais, grâce à des pages sur Facebook, Instagram, Twitter, et autres réseaux, les entreprises partagent les activités et initiatives organisées pour leurs salariés. Cette stratégie s'inscrit dans une démarche de marketing RH visant à attirer de nouveaux talents.

Les pratiques RH digitalisées ont un impact significatif sur les collaborateurs et participent à la valorisation du capital humain au sein des entreprises.

➤ **La digitalisation de la formation :**

À l'instar du recrutement, la formation des collaborateurs a été profondément transformée par le digital. La formation digitalisée, ou e-learning, constitue un processus d'apprentissage permettant aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Elle repose sur un réseau facilitant la capitalisation, le partage, et la distribution de l'information, accessible via des applications adaptées aux supports mobiles. Ces outils réinventent le modèle traditionnel de formation en le rendant plus flexible et interactif.

Avec ces évolutions, les salariés deviennent plus autonomes et acteurs de leur propre apprentissage. Ils peuvent choisir les disciplines qu'ils souhaitent approfondir et gérer leur temps de formation en toute liberté. En parallèle, le développement des plateformes et des communautés de pratique favorise le partage de compétences au sein de l'entreprise, renforçant ainsi la collaboration entre les collaborateurs.

Pour les équipes des Ressources Humaines, le digital offre une large gamme de solutions qui permettent de former les employés de manière plus efficace et à moindre coût. Selon Favier et al. (2004), la formation est un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). En adoptant ces outils, les entreprises ne se limitent pas à moderniser leurs méthodes de formation : elles recherchent également des solutions d'apprentissage plus proches des besoins réels de leurs collaborateurs.

Conclusion

Ce premier chapitre a mis en lumière l'évolution des pratiques de formation en entreprise, dans un contexte profondément marqué par la digitalisation croissante des organisations. D'une part, la formation professionnelle apparaît comme un outil stratégique permettant non seulement le développement des compétences mais aussi l'accompagnement des salariés face aux mutations constantes du marché du travail. Elle s'inscrit dans une logique de performance, d'adaptabilité et de valorisation du capital humain.

D'autre part, la digitalisation transforme en profondeur les structures et les modes de fonctionnement des entreprises. Elle ne se limite pas à l'introduction d'outils technologiques, mais implique une refonte globale des processus, une redéfinition des stratégies RH et une culture organisationnelle orientée vers l'innovation, l'agilité et la transparence. Cette transformation est particulièrement visible dans le domaine des ressources humaines, où les pratiques de recrutement, de gestion administrative et de formation sont repensées à l'aune du numérique.

En définitive, l'interconnexion entre formation professionnelle et digitalisation représente un levier essentiel pour répondre aux exigences d'un environnement en perpétuelle évolution. Les entreprises qui parviennent à intégrer ces deux dynamiques dans leur stratégie globale renforcent leur compétitivité, stimulent l'engagement de leurs collaborateurs et se positionnent durablement dans l'économie numérique.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

Introduction

Après avoir abordé les concepts théoriques liés à la formation professionnelle et à la digitalisation, ce chapitre se concentre sur mise en pratique à travers une étude de cas menée au sein d'ICOSNET.

Dans un premier lieu, nous présenterons l'organisme d'accueil ainsi que la démarche d'étude adoptée pour cette étude, reposant sur des observations de terrain et des entretiens qualitatifs.

En deuxième lieu sera consacrée à l'analyse du processus de formation avant et après digitalisation. Une comparaison entre les deux approches sera réalisée afin de mettre en évidence les évolutions constatées, les avantages perçus et les éventuelles limites. Enfin, des recommandations seront proposées à partir des résultats obtenus, dans le but d'optimiser le dispositif de formation digitalisé.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la démarche de recherche

Cette section présente l'organisme d'accueil, ICOSNET, ainsi que le cadre dans lequel s'inscrit cette étude. Elle décrit également la démarche d'étude adoptée, précisant les approches utilisées pour collecter et analyser les données relatives au processus de formation avant et après digitalisation.

1.1 Présentation d'ICOSNET ¹

ICOSNET est l'un des acteurs majeurs du secteur des technologies de l'information en Algérie. À travers cette présentation, nous allons découvrir son parcours, ses missions, les services qu'elle propose ainsi que son organisation interne.

1.1.1 Présentation et historique

Fondée en 1999, ICOSNET SPA est une entreprise algérienne pionnière dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Elle a été le premier fournisseur d'accès à Internet (ISP) privé en Algérie, marquant ainsi une étape importante dans l'ouverture du marché algérien au numérique. Depuis sa création, ICOSNET n'a cessé d'évoluer, passant d'un simple opérateur Internet à un prestataire global de services numériques, offrant aujourd'hui des solutions variées allant de la connectivité aux services cloud, en passant par la cyber sécurité, l'hébergement et les communications unifiées.

Avec deux Data Centers certifiés TIER III situés à Alger et Oran, une présence nationale via 30 points de présence (PoPs), et une équipe de 140 collaborateurs, ICOSNET s'impose comme un acteur majeur de la transformation digitale en Algérie. L'entreprise accompagne aussi bien les PME, grandes entreprises, institutions publiques, que les startups, avec une approche centrée sur la performance, la sécurité et la souveraineté numérique. Son chiffre d'affaires, qui s'élève à 2,9 milliards de dinars, témoigne de son dynamisme économique et de la confiance accordée par ses clients.

¹ Document de l'entreprise

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

1.1.2 Missions et objectifs

La mission principale d'ICOSNET est de favoriser la digitalisation des entreprises algériennes à travers la fourniture de solutions TIC fiables, innovantes et adaptées aux réalités locales et internationales. L'entreprise vise à assurer la souveraineté numérique nationale en hébergeant les données localement et en proposant des services 100 % algériens.

Parmi ses objectifs stratégiques, ICOSNET cherche à :

- Accompagner les entreprises dans leur transformation digitale, en leur offrant des outils numériques performants et sécurisés ;
- Proposer des services cloud souverains, à la fois évolutifs, flexibles et hébergés en Algérie, garantissant la confidentialité des données ;
- Renforcer la cyber sécurité des organisations à travers des solutions proactives (anti-DDoS, pare-feu, protection des terminaux, etc.) ;
- Améliorer la connectivité et l'accessibilité via des solutions d'accès Internet (fibre optique, FTTX, satellite, SD-WAN...) adaptées aux besoins spécifiques des clients ;
- Promouvoir l'innovation technologique, en intégrant les dernières avancées (VMware, OpenNebula, etc.) dans ses offres ;
- Et soutenir la performance opérationnelle des entreprises grâce à des services de communication unifiée, de messagerie collaborative et de téléphonie IP.

1.1.3 Produits

ICOSNET propose une gamme complète de services numériques structurés autour de quatre grands axes : les services Cloud, le cyber sécurité, la communication unifiée et l'accès Internet. Dans le domaine du Cloud, l'entreprise offre des solutions d'hébergement variées (web, e-commerce, VPS, serveurs dédiés, housing), des services de Virtual Data Center (VDC), d'infogérance, de messagerie collaborative, de conception de sites web, de partage et stockage en ligne, ainsi qu'une Marketplace dédiée aux micro services. Côté cyber sécurité, ICOSNET assure la protection des infrastructures numériques avec des outils tels que PhishGuard, la protection des terminaux avec Sophos Endpoint, la protection DDoS, les certificats SSL, les solutions de sauvegarde Veeam, ainsi que des dispositifs de sécurité avancée comme l'IDS/IPS et le WAF.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

En matière de communication unifiée, l'entreprise propose la salle de visioconférence V-ROOM, une solution de centre de contact, Notif+ pour l'envoi de notifications multicanaux, un standard téléphonique IP virtuel, ainsi qu'un service de Clic To Call. Enfin, pour l'accès Internet, ICOSNET met à disposition des solutions de connectivité haut débit adaptées aux entreprises et aux secteurs spécifiques (CONNECT+, Link PRO, offre dédiée à l'hôtellerie), incluant également des services SD-WAN avec Fortinet et une offre complète de services managés. (Organigramme ICOSNET annexe n 01).

1.2 Présentation de la direction Ressources Humaines

Le **département des Ressources Humaines** est au cœur de la gestion du personnel et de l'organisation des compétences. Son rôle ne se limite pas à la gestion administrative des employés, mais s'étend à leur développement, leur bien-être et leur intégration dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. Structuré en différents sous-départements, il assure une gestion spécialisée et efficace des divers aspects liés au capital humain, moteur essentiel de la performance organisationnelle.

Figure n°04 : l'organigramme de la direction des Ressources Humaines



Source : document interne d'ICOSNET.

Le Directeur des Ressources Humaines joue un rôle central dans la gestion du capital humain de l'entreprise. Ce poste est essentiel pour promouvoir le bien-être des collaborateurs, instaurer un environnement de travail favorable et veiller au respect des obligations légales.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

Garant de la politique RH, le DRH contribue directement à la performance globale de l'organisation en attirant, développant et fidélisant les talents nécessaires à son fonctionnement et à sa croissance.¹

Il dispose quatre (04) sous-département, lesquelles :²

1.2.1 Responsable administration et développement RH

Joue un rôle clé dans la préparation des décisions stratégiques via des analyses détaillées. Par ailleurs, il est chargé de :

- Gestion de la rémunération : paie, bonus, variables, et rapports mensuels.
- Analyse et suivi budgétaire de la masse salariale avec élaboration de rapports.
- Supervision de la gestion administrative : absences, départs, registres légaux, CHSCT.
- Organisation des formations, stages, et gestion des contrats de travail.
- Traitement des demandes administratives : fiches de paie, attestations, certificats.

1.2.2 Responsable Talent Acquisition et Transformation Digital RH

Ses principales responsabilités sont :

- Gestion du recrutement et intégration : Publication des offres, sélection des candidats, entretiens, gestion des contrats, planification de l'intégration, et formation des nouveaux employés.
- Automatisation et optimisation des processus RH : Déploiement d'outils digitaux, formation des équipes, gestion des prestataires, suivi des budgets et des KPIs, support technique SIRH.
- Gestion des déplacements professionnels : Traitement des demandes, coordination avec prestataires, gestion des frais, suivi et reporting, avec recommandations pour optimiser coûts et processus.

¹ <https://jobs.makesense.org/fr/fiches-metiers/ressources-humaines/responsable-des-ressources-humaines>
Consulté le 09/05/2025 à 14:00

² Document de l'entreprise.

1.2.3 Responsable de L'Administration et des Opérations de la direction

Il est chargé principalement de :

- Supervision de la paie et gestion des rémunérations.
- Gestion administrative du personnel et suivi des absences.
- Gestion des relations sociales et des contentieux.
- Optimisation des processus RH et gestion de projets.
- Pilotage et développement de l'équipe RH.
- Conseil sur les politiques RH et conformité légale.
- Mise en place d'initiatives de bien-être au travail.
- Optimisation et gestion des outils numériques RH (SIRH).
- Maintien du dialogue social et gestion des conflits.
- Garantie de conformité aux normes ISO et protection des données personnelles.

1.2.4 Chargée des Ressources Humaines

La Chargée des Ressources Humaines gère les documents administratifs, les archives, et offre un soutien opérationnel. Ses principales responsabilités incluent :

- Gestion documentaire : Classement, archivage, numérisation, et mise à jour des dossiers employés.
- Appui administratif : Préparation de documents RH (attestations, contrats, formulaires) et suivi des procédures internes.
- Soutien opérationnel : Remplacement à l'accueil, gestion des demandes des collaborateurs, et traitement des décisions liées aux employés.
- Amélioration des processus : Optimisation des méthodes d'archivage et mise à jour des procédures RH.

1.3 Le cadre méthodologique de l'étude

Cette section détaille l'approche adoptée pour la conduite de notre étude. Elle a pour but de répondre à la problématique identifiée et de tester les hypothèses avancées, dans le prolongement de notre objectif principal : examiner et comparer le processus de formation avant et après sa digitalisation, ainsi que les effets induits.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

1.3.1 La démarche suivie

Dans le cadre de cette étude, la première étape a consisté à collecter et analyser des documents internes de l'entreprise ICOSNET pendant le stage. Cette collecte a permis de comprendre les processus existants et de définir les thématiques clés à aborder. Les informations recueillies ont servi de base pour préparer la phase des entretiens.

Par la suite, des entretiens semi-directifs ont été programmés. Un guide d'entretien structuré a été élaboré pour orienter les échanges et garantir la cohérence des informations recueillies. Les entretiens se sont déroulés sur trois jours consécutifs, du 28 au 30 avril 2025, avec des sessions de 1 à 2 heures par participant, en tenant compte de leurs disponibilités. Ces entretiens ont été menés avec les membres du département des ressources humaines, afin de recueillir des perspectives éclairées sur les pratiques de formation et les effets de la digitalisation.

Cette méthodologie a été choisie pour sa capacité à allier structure et flexibilité, facilitant l'exploration approfondie des expériences et perceptions des participants. Elle a permis de recueillir des données qualitatives riches et détaillées, essentielles pour répondre aux objectifs de l'étude.

➤ Le guide d'entretien :

Nous vous remercions chaleureusement de nous accueillir et de nous consacrer un moment de votre temps.

Nous sommes étudiantes à l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique (ESGEN), en cours de préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master. Dans ce contexte, nous réalisons une étude portant sur la digitalisation des processus de formation, et souhaiterions vous poser quelques questions à ce sujet, dans le cadre de votre entreprise, ICOSNET.

Questions sur la gestion des formations avant la digitalisation :

1. Pourriez-vous nous décrire en générale le processus de formation au sein de votre entreprise ?
2. Pouvez-vous nous décrire comment les formations étaient gérées avant la mise en place d'un ERP ? (Ici on parle de : planification, organisation, déroulement et évaluation)

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

3. Quels outils ou méthodes utilisiez-vous durant la période « avant ERP » en matière de gestion des formations ? Et quelles étaient les principales difficultés rencontrées à cette époque ?
4. Combien de temps fallait-il généralement pour l'exécution d'une demande de formation ?

Questions sur l'impact de la digitalisation et l'ERP

5. Selon vous, la digitalisation des processus de formation a-t-elle permis un gain de temps en matière de gestion de la formation ? ou c'est cas par cas ? (Planification, les demandes, l'évaluation,)
6. Depuis la digitalisation des processus de formation, quels ont été les premiers changements concrètement observés ?
7. La gestion des formations vous semble-t-elle plus simple et plus fluide qu'auparavant ? Expliquez ?
8. Le système actuel vous permet-il de mieux suivre l'évolution des compétences des collaborateurs ?
9. Comment les collaborateurs perçoivent-ils l'utilisation de l'ERP pour suivre leurs formations
10. Rencontrez-vous encore aujourd'hui des freins lors de l'utilisation de l'ERP ? Lesquels ?
11. Comment évaluez-vous votre expérience avec l'ERP pour gérer les formations ? Cet ERP répond-t-il à tous vos besoins ou il faut plus de fonctionnalités ?
12. Un avis personnel ; préférez-vous l'ancienne méthode ou l'utilisation de l'ERP ?

➤ L'objectif principal de cet entretien est de recueillir des informations détaillées sur la gestion des formations chez ICOSNET, tant avant qu'après la mise en place de l'ERP, afin d'évaluer les gains, les défis et la perception des utilisateurs. Pour ce faire, nous poursuivons les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ Comprendre le déroulement, l'organisation et l'évaluation des formations avant ERP.
- ✓ Identifier les outils et les principales difficultés rencontrées avant digitalisation.
- ✓ Évaluer l'impact de l'ERP sur la performance opérationnelle et les délais dans les phases de planification, de suivi et d'évaluation.
- ✓ Repérer les freins persistants et les fonctionnalités manquantes.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

- ✓ Évaluation de la satisfaction des RH et comparaison des préférences entre l'approche traditionnelle et l'ERP.

Section 02 : Traitement et analyse des résultats

La digitalisation a profondément modifié la manière dont ICOSNET conçoit et met en œuvre ses actions de formation. Cette section examine en détail les transformations apportées au processus de formation, en comparant les pratiques avant et après l'introduction des outils numériques.

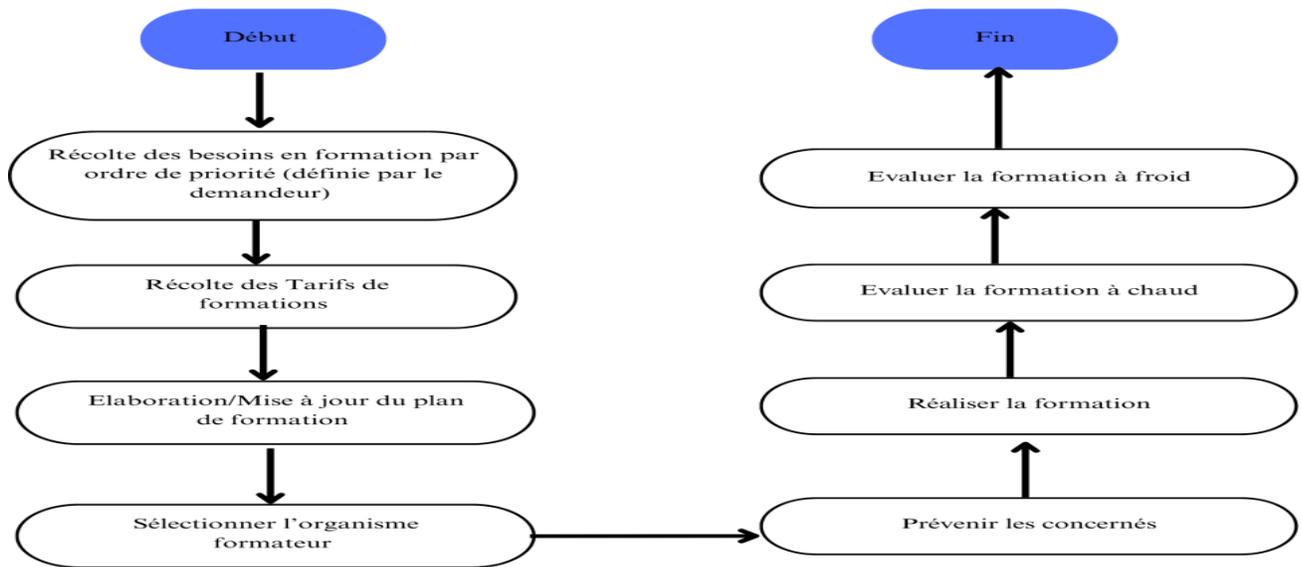
2.1 Présentation du Processus de Formation avant digitalisation ¹

Avant la mise en place des outils numériques, le processus de formation reposait sur un modèle traditionnel, utilisant principalement des supports papier et une gestion manuelle. Cette présentation permet de mieux comprendre les différentes étapes de ce processus avant sa digitalisation, de son organisation à sa mise en œuvre.

Figure n°05 : le processus de formation chez ICOSNET

¹ Document de l'entreprise

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET



Source : document interne d'ICOSNET.

2.1.1 Début du Processus

Le processus de formation débute par la prise en compte des besoins en développement des compétences au sein de l'organisation. Ces besoins peuvent résulter d'une demande individuelle, d'une évaluation annuelle, ou d'une stratégie RH. Cette étape se matérialisait par le remplissage d'un formulaire papier ou d'un fichier Excel, transmis au service RH par courrier interne, e-mail ou dépôt physique.

2.1.2 Récolte des besoins en formation (par ordre de priorité)

Les services RH centralisent les demandes à l'aide de tableaux Excel ou des fiches papier transmises par les différents départements. Des réunions peuvent être organisées avec les managers pour affiner les besoins. Les demandes sont ensuite triées selon :

- ✓ Des objectifs stratégiques de l'entreprise,
- ✓ Des écarts de compétences constatés,
- ✓ Des souhaits exprimés par les collaborateurs.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

Les besoins sont ensuite classés par ordre de priorité selon leur impact potentiel sur la performance.

2.1.3 Récolte des tarifs des formations

Une fois les thématiques identifiées, les responsables RH contactent les organismes de formation (par téléphone ou e-mail) pour obtenir des devis. En parallèle, ils effectuent des recherches sur Google pour identifier de nouveaux prestataires, consulter des sites spécialisés ou télécharger des catalogues de formation. Des brochures papier ou fichiers PDF sont également analysés.

L'ensemble des offres est ensuite comparé dans des tableaux Excel en fonction des critères suivants :

- ✓ Le coût de la formation (tarif par jour, par participant, frais annexes).
- ✓ La pertinence du contenu par rapport aux besoins identifiés.
- ✓ Les méthodes pédagogiques utilisées (présentiel, ateliers, mises en situation, etc.).
- ✓ La réputation du prestataire, vérifiée à travers les références clients, avis en ligne ou expériences passées.

2.1.4 Élaboration ou mise à jour du plan de formation

Sur la base des besoins et des offres disponibles, le plan de formation est élaboré ou mis à jour manuellement (sous Excel ou Word). Il inclut les éléments suivants :

- ✓ Les objectifs de formation à atteindre
- ✓ Les thématiques retenues en fonction des priorités définies
- ✓ Les publics concernés (salariés, services, niveaux hiérarchiques, etc.)
- ✓ Les coûts estimés pour chaque action de formation
- ✓ Le calendrier prévisionnel des sessions de formation

Une validation hiérarchique est ensuite nécessaire, généralement effectuée lors d'une réunion de direction ou d'un comité de formation. Ce plan peut être annuel ou pluriannuel.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

2.1.5 Sélection de l'organisme de formation

L'organisme est sélectionné sur la base de critères précis :

- ✓ Expérience et spécialisation dans le domaine concerné,
- ✓ Méthodes pédagogiques utilisées (présentiel, e-learning, blended),
- ✓ Références clients,
- ✓ Rapport qualité/prix.

Le choix est formalisé par la signature physique d'une convention ou d'un contrat de formation.

2.1.6 Information des participants

Les collaborateurs concernés sont informés en amont soit par note interne, soit par e-mail :

- ✓ Des objectifs de la formation,
- ✓ Des modalités pratiques (lieu, horaires, durée),
- ✓ Des éventuelles préparations à faire.

Cette communication vise à garantir leur engagement et leur disponibilité.

2.1.7 Réalisation de la formation

La formation est dispensée selon le programme prévu. Elle peut être :

- ✓ En présentiel, en distanciel ou hybride,
- ✓ Interne (animée par un formateur maison) ou externe.

Les feuilles de présence sont remplies et signées manuellement par les participants. Cet émargement sert de justificatif officiel de participation

2.1.8 Évaluation de la formation à chaud

À la fin de chaque session de formation, une évaluation à chaud est réalisée, Un questionnaire papier est distribué aux participants à la fin de la session.

Les participants évaluent :

- ✓ La qualité de l'animation,

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

- ✓ La pertinence du contenu,
- ✓ Leur satisfaction globale.

Cette évaluation constitue une première mesure de la réussite pédagogique de la formation.

2.1.9 Évaluation de la formation à froid

Effectuée généralement 3 à 6 mois plus tard, elle vise à mesurer :

- ✓ L'application concrète des acquis sur le poste de travail,
- ✓ L'impact sur la performance individuelle et collective,
- ✓ Le retour sur investissement (ROI) de la formation.

Cette évaluation se fait via des entretiens, des observations, ou des questionnaires transmis par e-mail ou sur papier. Les résultats sont compilés manuellement.

2.1.10 Fin du processus

Une fois toutes les évaluations réalisées, les documents sont archivés dans des classeurs physiques ou dans des dossiers partagés. Un rapport global est rédigé à la main ou sous Word/Excel, puis présenté à la direction pour alimenter les futurs plans de formation.

2.2 Le processus de formation chez ICOSNET après digitalisation ¹

Avec l'intégration des outils numériques, ICOSNET a modernisé son processus de formation pour le rendre plus flexible, interactif et efficace. Cette présentation met en lumière les changements apportés par la digitalisation, en explorant les nouvelles méthodes, outils utilisés et bénéfices observés.

2.2.1 Recueil des besoins et planification des formations

Avec l'ERP comme base opérationnelle, cette étape devient plus structurée et en phase avec les buts de l'entreprise.

- **Détermination des besoins** : à l'aide de l'ERP, les informations sur les compétences des employés, les évaluations de performance, et éventuellement les trajectoires

¹ Document de l'entreprise

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

professionnelles sont centralisées et accessibles . En scrutant ces données, on peut déceler les lacunes en compétences et les nécessités de formation associées aux objectifs stratégiques de la société, aux changements de postes, ou à l'implémentation de nouveaux outils ou processus. Des formulaires intégrés au système ERP peuvent également être exploités pour collecter les demandes de formation émanant des employés ou des superviseurs.

- **Établissement des objectifs pédagogiques** : Une fois les besoins identifiés, les objectifs pédagogiques des formations sont clairement définis. Via l'ERP, il est possible d'établir un lien direct entre ces objectifs et les compétences attendues, garantissant une cohérence avec les besoins opérationnels.
- **Élaboration du budget** : Grâce à l'ERP, la gestion financière des formations devient plus fluide, notamment par le suivi précis des dépenses associées (intervenants, supports pédagogiques, logistique). De plus, à l'aide de l'ERP, il est possible d'organiser efficacement les ressources nécessaires telles que les salles, le matériel ou encore les formateurs.

2.2.2 Validation et programmation

Ces étapes sont essentielles pour garantir la cohésion et l'efficacité du programme de formation.

- **Processus de validation** : L'intégration de l'ERP permet de structurer un processus clair de validation des plans de formation et des demandes individuelles. Les managers, les responsables RH ou d'autres décideurs peuvent ainsi valider ou refuser les demandes selon les priorités et les budgets disponibles. Le système assure en outre la traçabilité de l'ensemble des validations effectuées.
- **Planification des sessions** : Une fois approuvées, les formations sont planifiées dans le système ERP. Cela englobe la détermination des dates, heures, emplacements (pour la formation en personne), formateurs et du nombre maximum de participants. Le système a la capacité de gérer les plannings et la disponibilité des ressources.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

2.2.3 Invitation et inscription des participants

L'implémentation de l'ERP améliore significativement la communication et la traçabilité des informations.

- **Délivrance des invitations** : L'outil permet de générer et d'envoyer automatiquement des convocations personnalisées aux collaborateurs concernés, que ce soit par e-mail ou via des notifications internes. Ces invitations contiennent toutes les informations essentielles relatives à la formation : intitulé, date, horaire, lieu, objectifs et intervenant.
- **Gestion des inscriptions** : La plateforme assure un suivi en temps réel des inscriptions à chaque session, permet la création de listes de participants, et facilite le traitement des désistements.

2.2.4 Suivi et reporting

Ce système offre une visibilité précieuse sur le déroulement des formations.

- **Suivi de la participation** : Chaque collaborateur inscrit à une session voit son état de participation mis à jour en temps réel ou à l'issue de la formation, selon les retours des formateurs ou des responsables. Ce suivi permet non seulement d'assurer la conformité réglementaire (obligation de suivi des présences), mais aussi de mesurer l'engagement des apprenants.
- **Gestion des absences et des reports** : Le système permet de gérer les absences et les demandes de report de participation, en conservant une trace de ces événements.
- **Reporting en temps réel** : Le système permet de produire en temps réel des rapports personnalisés sur l'état d'avancement des formations : nombre de participants par session, taux de participation, progression, etc. Ces rapports aident à suivre l'avancement du plan de formation et à identifier les éventuels problèmes.

2.2.5 Évaluation des formations

Le système permet de centraliser et d'analyser efficacement les retours des participants sur les formations.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

- **Diffusion des questionnaires d'évaluation :** Des questionnaires d'évaluation (satisfaction, atteinte des objectifs, qualité du contenu et de l'animation) peuvent être diffusés automatiquement aux participants via l'ERP après la formation.
- **Collecte et centralisation des réponses :** Les réponses aux questionnaires sont collectées et centralisées dans l'ERP, facilitant leur analyse.
- **Analyse des résultats :** Grâce à l'ERP, il est possible de produire des rapports synthétisant les résultats des évaluations, permettant d'identifier les points forts et les axes d'amélioration des formations. Ces données sont précieuses pour ajuster les contenus et les méthodes pédagogiques.

2.2.6 Archivage et traçabilité

L'ERP permet de conserver et de consulter efficacement les informations relatives aux formations.

- **Archivage des données :** Toutes les informations relatives aux formations (plans, programmes, supports, listes de participants, évaluations, certificats) sont archivées de manière sécurisée dans l'ERP.
- **Historique des formations par employé :** Chaque employé dispose d'un historique complet des formations suivies, des certifications obtenues, et des évaluations réalisées. Ces informations sont utiles pour le suivi des compétences et la planification des formations futures.
- **Traçabilité :** Grâce à l'ERP, l'ensemble du processus de formation, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation, bénéficie d'une traçabilité complète, indispensable à la conformité réglementaire et à l'amélioration continue.

En intégrant la formation à l'ERP, l'entreprise gagne en efficacité, en visibilité et en alignement stratégique. Ce processus digitalisé permet une gestion plus fluide et un suivi plus précis de l'investissement en capital humain.

Voici des exemples de l'ERP tel qu'il est utilisé par ICOSNET (Les captures d'écran ci-dessous sont de qualité réduite en raison des restrictions liées à la confidentialité de l'accès à l'ERP) .

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

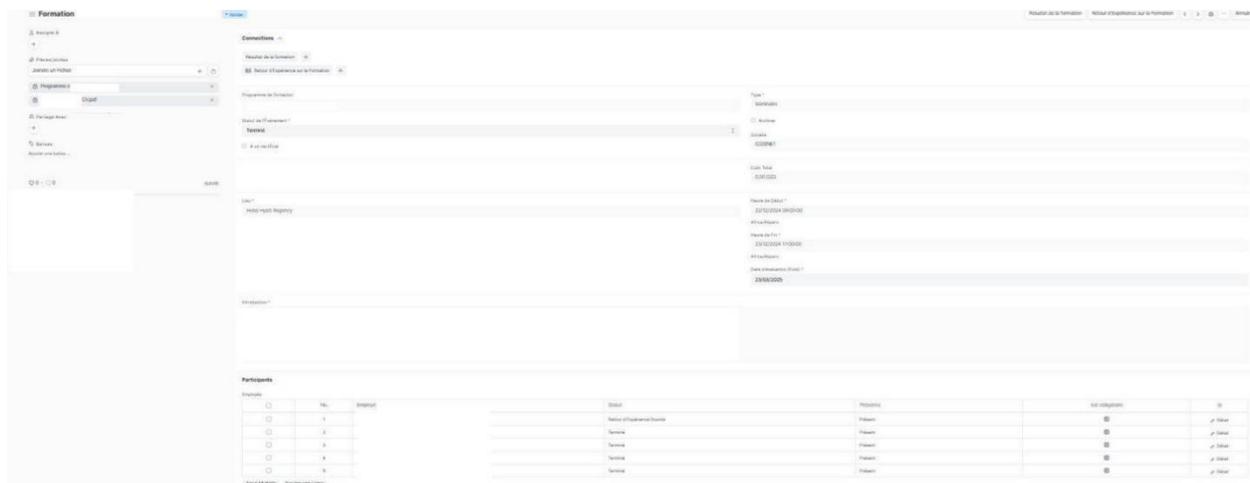
Figure n°06: Menu Formation de l'ERP ICOSNET.



Source : Capture d'écran fournie par l'entreprise ICOSNET.

➤ Cette image du menu « Formation » de l'ERP d'ICOSNET illustre une organisation soigneusement structurée du processus de développement des compétences. Elle propose des sections consacrées à la planification des programmes, à la gestion des événements de formation pratiques, à la collecte des avis des participants et au suivi des résultats obtenus, démontrant ainsi une approche exhaustive et intégrée de la formation dans le cadre du système.

Figure n°07 : Gestion des participants et informations sur un événement de formation prévu dans l'ERP d'ICOSNET

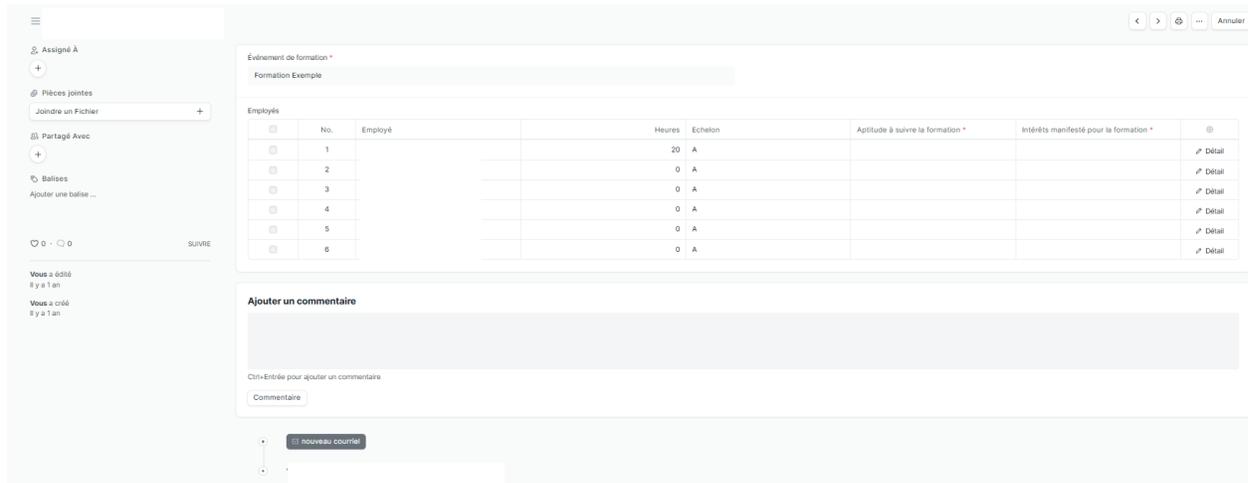


Source : Capture d'écran fournie par l'entreprise ICOSNET.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

- Cette image de l'ERP d'ICOSNET illustre la gestion d'un événement de formation, montrant les détails liés à la planification (date de commencement, date de conclusion, heures), en plus d'une liste des participants enregistrés avec leur statut (« Complété », « Fréquent »). On note aussi des précisions concernant le programme de formation lié, mettant en avant la capacité de l'ERP à structurer les sessions et à surveiller l'inscription et la participation des employés.

Figure n°08 : Planification et affectation des employés à une formation dans le système ERP d'ICOSNET



Événement de formation *
Formation Exemple

Employés	No.	Employé	Heures	Echelon	Aptitude à suivre la formation *	Intérêts manifestés pour la formation *	Détail
<input type="checkbox"/>	1		20	A			Détail
<input type="checkbox"/>	2		0	A			Détail
<input type="checkbox"/>	3		0	A			Détail
<input type="checkbox"/>	4		0	A			Détail
<input type="checkbox"/>	5		0	A			Détail
<input type="checkbox"/>	6		0	A			Détail

Ajouter un commentaire

Ctrl+Entrée pour ajouter un commentaire

Commentaire

[Nouveau Courriel](#)

Source : Capture d'écran fournie par l'entreprise ICOSNET.

- Cette image met en évidence le processus de planification d'un événement de formation intitulé. Elle expose une liste d'employés pour lesquels sont attribuées des informations

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

particulières telles que le nombre d'heures prévues, leur niveau hiérarchique, leur capacité à suivre la formation et leur intérêt manifeste. Cette interface facilite l'organisation de la participation des employés à l'événement et le suivi des données pertinentes pour la mise en place de la formation.

Figure n°09 : Formulaire d'évaluation post-formation du formateur et du contenu dans l'ERP ICOSNET

The image shows a screenshot of a web-based evaluation form within the ICOSNET ERP system. The interface is clean and professional, with a light blue header and a white main content area. On the left side, there is a sidebar with navigation options: 'Accueil', 'Mon profil', 'Paramètres', 'Ajouter une tâche...', 'Administration', 'Administration L1', and 'Administration L2'. The main content area is titled 'Valeur de document pour conférence' and contains several sections for data entry. The 'Informations' section includes fields for 'Nom de l'organisateur', 'Département', and 'Niveau d'expérience'. Below this is a large text area for 'Remarques'. The 'Le formateur' section contains seven dropdown menus for 'Méthode de cours', 'Qualité pédagogique', 'Compétences des professeurs', 'Accueil', 'Salle de formation', 'Support de cours', and 'Niveau de cours'. The 'La formation' section contains five dropdown menus for 'Intérêt personnel pour la formation', 'Contenu adapté à mes besoins', 'Contenu conforme à ce que j'ai appris', 'Niveau de pratique théorique', and 'Équipement adapté à mes besoins'. At the bottom, there is a button labeled 'Ajouter un commentaire'.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

Source : Capture d'écran fournie par l'entreprise ICOSNET.

- Cette image montre un formulaire intégré à l'ERP d'ICOSNET, conçu pour obtenir l'avis des participants sur le formateur (en particulier sa « Maîtrise du sujet » et ses « Qualités pédagogiques ») et la formation en elle-même (comme les « Informations pratiques sur la formation » et si le « Contenu était adapté à mon niveau »). Ce formulaire organisé facilite la collecte de retours indispensables pour l'amélioration continue des séances de formation.

Figure n°10: Suivi d'un événement de formation achevé dans l'ERP ICOSNET

The screenshot displays a web interface for managing training events. On the left, there are navigation options: 'Assigné À', 'Pièces jointes' (with a 'Joindre un Fichier' button), 'Partagé Avec', and 'Balises' (with an 'Ajouter une balise...' button). Below these is a 'SUIVRE' button. The main content area is titled 'Connections' and contains a section for 'Événements de formation' with a '+ Événement de formation' button. The form fields are as follows:

Statut	Terminé	Société *	ICOSNET
Nom du Formateur		Fournisseur	
Email du Formateur		Numéro de contact	
Description *			

At the bottom, there is a rich text editor toolbar with options like Bold (B), Italic (I), Underline (U), Text Color (A), and other formatting tools.

Source : Capture d'écran fournie par l'entreprise ICOSNET.

- Cette image montre la partie « Événements de formation » dans le système ERP D'ICOSNET, présentant les informations d'un événement qui est en état « Terminé ». Les champs visibles offrent la possibilité d'enregistrer des données essentielles comme le nom de formateur, le prestataire, ses informations de contact (adresse électronique et numéro de téléphone), ainsi qu'une présentation du cours, mettant en évidence la compétence du système à stocker et à consulter les renseignements concernant les sessions antérieures.

2.3 Les résultats de l'étude qualitative

Cette partie dévoile les principaux résultats de l'étude qualitative basée sur des entretiens réalisés auprès des responsables du département RH. L'objectif est de comprendre leur perception du processus de formation avant et après sa digitalisation, afin d'évaluer les

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

changements induits sur l'organisation et l'efficacité des formations. Étant donné que les réponses des trois responsables interviewés étaient relativement similaires, elles ont été regroupées dans le tableau ci-dessous. Ce regroupement facilite la présentation synthétique des données tout en illustrant clairement les points communs partagés par les participants.

2.3.1 La gestion des formations avant la digitalisation

Les responsables RH ont été interrogés sur la gestion des formations avant la digitalisation, couvrant le processus, les outils utilisés, les difficultés rencontrées et les délais de traitement. Le tableau ci-dessous présente leurs réponses, offrant un aperçu des pratiques de cette période.

Tableau n°03: résultats d'entretiens

Question n°01 : Pourriez-vous nous décrire en générale le processus de formation au sein de votre entreprise ?
Réponse n°01 : Le processus de formation dans notre entreprise, avant la digitalisation, suivait une démarche manuelle structurée allant de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation finale, en passant par la recherche de prestataires, l'élaboration du plan de formation, la réalisation des sessions et les évaluations à chaud et à froid
Question n°02 : Pouvez-vous nous décrire comment les formations étaient gérées avant la mise en place d'un ERP ? (Ici on parle de : planification, organisation, déroulement et évaluation)
Réponse n°02 : La gestion des formations était entièrement manuelle et chronophage. Les besoins en formation étaient collectés via des formulaires papier ou des fichiers Excel, transmis au service RH par courrier interne ou e-mail. Le plan de formation était construit sous Word ou Excel, en intégrant les objectifs, thématiques, publics ciblés et prévisions budgétaires. Les prestataires étaient recherchés sur Google ou contactés par téléphone/e-mail, et leurs offres comparées dans des tableaux Excel. L'organisation logistique (réservation de salles, préparation des documents, information des participants) était réalisée sans système intégré. Les formations se déroulaient en présentiel avec émargement papier, et les évaluations à chaud et à froid se faisaient à l'aide de questionnaires imprimés, dont les résultats étaient saisis manuellement, rendant le suivi long et sujet aux erreurs.
Question n°03 : Quels outils ou méthodes utilisaient-vous durant la période « avant ERP » en matière de gestion des formations ? Et quelles étaient les principales difficultés rencontrées à cette époque ?
Réponse n°03 : La gestion des formations reposait principalement sur des méthodes manuelles et des outils bureautiques simples. Les demandes de formation étaient recueillies via des formulaires papier ou fichiers Excel, échangés par e-mail ou courrier interne. Le

suivi, la planification et l'évaluation des formations étaient également réalisés à l'aide de documents Word ou Excel, et l'organisation logistique se faisait sans outil centralisé.

Cette approche présentait plusieurs difficultés majeures :

- Une charge administrative importante liée à la gestion de nombreux documents papier,
- Un manque de visibilité statistique sur les données de formation (taux de participation, budget consommé, efficacité des formations),
- Une perte de temps due à la saisie manuelle et au traitement non automatisé des données,
- Une optimisation difficile des ressources humaines, financières et matérielles,
- Un risque accru d'erreurs (doublons, oublis, mauvaise planification) dû à l'absence de coordination entre les outils.

Question n°04 : Combien de temps fallait-il généralement pour l'exécution d'une demande de formation ?

Réponse n°04 : Le traitement d'une demande de formation pouvait prendre entre 2 et 2 mois et demi, en fonction de la complexité de la demande, du nombre d'intervenants impliqués et du délai de validation hiérarchique.

2.3.1.1 Synthèse des résultats des entretiens

Avant sa digitalisation, le processus de formation au sein de l'entreprise reposait sur une démarche manuelle structurée, couvrant l'ensemble des étapes : identification des besoins, élaboration du plan de formation, recherche de prestataires, organisation des sessions, et évaluations à chaud et à froid.

La gestion s'appuyait principalement sur des outils bureautiques simples (Word, Excel) et des échanges via courrier interne ou e-mail, rendant l'ensemble chronophage, peu efficace et sujet aux erreurs. Les besoins étaient recueillis sur papier, les offres comparées manuellement, et les résultats d'évaluation saisis sans automatisation, allongeant les délais de traitement.

Cette approche présentait plusieurs limites majeures :

- Charge administrative élevée due à la gestion de documents papier ;
- Manque de visibilité sur les indicateurs de performance de la formation (participation, budget, efficacité) ;
- Temps de traitement long et tâches répétitives sans valeur ajoutée ;

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

- Optimisation difficile des ressources humaines, matérielles et financières ;
- Risque accru d'erreurs liées à l'absence d'un système intégré et de coordination entre les outils.

Par conséquent, le traitement d'une demande de formation pouvait s'avérer particulièrement long, ce qui réduisait considérablement la réactivité et l'efficacité globale du processus. Ces observations mettent en évidence l'importance de la digitalisation afin d'optimiser, automatiser et sécuriser la gestion des actions de formation.

2.3.2 La gestion des formations après la digitalisation

Cette série de questions vise à évaluer l'impact global de la digitalisation et de l'ERP sur la gestion des formations. Le tableau ci-dessous en présente une synthèse des réponses.

Tableau n°04: résultats d'entretiens

Question n°01 : Selon vous, la digitalisation des processus de formation a-t-elle permis un gain de temps en matière de gestion de la formation ? ou c'est cas par cas ? (Planification, les demandes, l'évaluation,)
Réponse n°01 : Oui, la digitalisation des processus de formation a permis un gain de temps significatif dans la gestion globale de la formation.
Question n°02 : Depuis la digitalisation des processus de formation, quels ont été les premiers changements concrètement observés ?
Réponse n°02 : Depuis la digitalisation des processus de formation, plusieurs changements concrets ont été immédiatement observés, tant sur le plan opérationnel qu'organisationnel. Les premiers impacts visibles incluent : - Réduction du temps de traitement : Le traitement des demandes de formation est devenu plus rapide grâce aux formulaires en ligne et aux circuits de validation automatisés. - La suppression des tâches répétitives (saisie manuelle, traitement papier, envois multiples) a permis aux équipes RH ou formation de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.
Question n°03 : La gestion des formations vous semble-t-elle plus simple et plus fluide qu'auparavant ? Expliquez ?

Réponse n°03 : Oui, la gestion des formations est devenue plus simple et plus fluide qu'auparavant, grâce à plusieurs facteurs clés:

- Centralisation des données : toutes les informations sont regroupées en un seul endroit, ce qui facilite l'accès et la gestion.
- Traçabilité améliorée : il est plus facile de suivre les inscriptions, les participations, les résultats et les évaluations.
- Simplicité d'utilisation : les outils numériques rendent les tâches plus intuitives et moins chronophages.
- Réduction des risques d'erreurs : l'automatisation de certaines tâches limite les oublis et les fautes humaines.
- Suivi en temps réel : les données sont actualisées instantanément, ce qui permet une réactivité accrue dans la gestion.

Question n°04 : Le système actuel vous permet-il de mieux suivre l'évolution des compétences des collaborateurs ?

Réponse n°04 : Oui, le système actuel permet un meilleur suivi de l'évolution des compétences des collaborateurs, notamment grâce au module "Carrière" de l'ERP.

Ce module centralise toutes les informations liées aux formations suivies, aux compétences développées, ainsi qu'aux parcours professionnels des collaborateurs.

Question n°05 : Rencontrez-vous encore aujourd'hui des freins lors de l'utilisation de l'ERP ? Lesquels ?

Réponse n°05 : Oui, certains freins subsistent lors de l'utilisation de l'ERP, notamment au niveau de l'évaluation.

Le principal obstacle relevé est l'absence de la note dans le module d'évaluation, ce qui limite la visibilité complète sur les résultats des collaborateurs. Cette lacune peut compliquer le suivi précis des performances et l'analyse détaillée des compétences acquises

Question n°06 : Comment évaluez-vous votre expérience avec l'ERP pour gérer les formations ? Cet ERP répond-t-il à tous vos besoins ou il faut plus de fonctionnalités ?

Réponse n°06 : L'expérience avec l'ERP pour gérer les formations est globalement satisfaisante. Cependant, un point d'amélioration notable reste l'automatisation complète des processus, car l'ERP, bien qu'efficace, n'est pas encore entièrement automatisé.

Question n°07 : Un avis personnel ; préférez-vous l'ancienne méthode ou l'utilisation de l'ERP ?

Réponse n°07 : Personnellement, je préfère l'utilisation de l'ERP à l'ancienne méthode.

2.3.2.1 Synthèse des résultats des entretiens

La digitalisation des processus de formation, notamment à travers l'utilisation de l'ERP, a eu un impact globalement positif tant sur le plan opérationnel qu'organisationnel.

➤ **Améliorations constatées :**

- **Accélération des processus** : les délais de traitement sont nettement réduits grâce à l'utilisation de formulaires numériques et à l'automatisation des circuits de validation.
- **Unification des données** : l'ensemble des informations relatives à la formation (besoins identifiés, sessions organisées, évaluations menées, coûts engagés) est désormais centralisé.
- **Suivi facilité et fiable** : chaque étape, de l'inscription à l'acquisition de compétences, peut être tracée avec précision, offrant une meilleure visibilité sur les parcours de formation.
- **Ergonomie optimisée** : les outils, pensés pour être accessibles et conviviaux, allègent considérablement les tâches manuelles et répétitives.
- **Fiabilité accrue** : l'automatisation des processus limite les risques d'erreurs humaines et les oublis.
- **Réactivité améliorée** : les données étant mises à jour en temps réel, les décisions peuvent être prises plus rapidement et de manière plus pertinente.
- **Gestion stratégique des compétences** : grâce au module "Carrière", il devient possible de visualiser et de piloter les trajectoires professionnelles et l'évolution des compétences des collaborateurs.

➤ **Freins et points d'amélioration :**

- **Module d'évaluation incomplet** : l'absence de la note dans les évaluations constitue un frein à la lecture claire des résultats et à l'analyse fine des compétences.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

- Automatisation partielle : bien que l'ERP soit efficace, certains processus ne sont pas encore entièrement automatisés, ce qui limite le potentiel de simplification.

➤ Perception générale :

- Les collaborateurs et responsables perçoivent l'ERP comme un outil moderne, utile et largement préférable aux anciennes méthodes (papier, traitements manuels).

- Ils reconnaissent une amélioration notable de la qualité de gestion, tout en soulignant des axes d'amélioration techniques pour une optimisation complète du système.

2.4 Recommandations

À la lumière des résultats obtenus et de l'analyse du processus de formation avant et après digitalisation chez ICOSNET, cette partie propose un ensemble de recommandations visant à renforcer l'efficacité du dispositif actuel.

- ✓ Compléter le module d'évaluation en intégrant l'affichage des notes afin de faciliter le suivi des performances individuelles, et en ajoutant des indicateurs visuels tels que des tableaux de bord et des alertes pour une interprétation plus efficace des résultats et la détection des écarts de compétences.
- ✓ Accélérer l'automatisation des processus en identifiant les tâches encore effectuées manuellement, telles que les relances ou validations, afin de les intégrer dans un workflow automatisé, et en mettant en place des notifications automatiques pour les échéances de formation, les évaluations à compléter et les relances administratives.
- ✓ Renforcer l'accompagnement des utilisateurs en proposant des formations régulières, notamment lors des mises à jour, et en diffusant des guides et tutoriels concis pour une prise en main optimale de l'ERP.
- ✓ Exploiter pleinement les données centralisées pour générer des analyses sur les compétences, la performance et l'efficacité des formations, afin d'éclairer les décisions RH et guider le développement des talents.
- ✓ Mettre en place un dispositif d'amélioration continue incluant un espace de collecte des retours utilisateurs et un comité de suivi chargé de prioriser les évolutions fonctionnelles de l'ERP en collaboration avec les utilisateurs terrain.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

- ✓ Investir dans une plateforme de Learning Management System (LMS) intégrée à l'ERP pour gérer les contenus pédagogiques, faciliter l'accès aux formations en ligne et compléter les sessions présentiellees par des modules e-learning.
- ✓ Étendre l'utilisation de l'ERP à d'autres départements en sensibilisant les équipes commerciales, techniques et financières, et en organisant des formations interdépartementales pour favoriser son adoption.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'analyser en profondeur le processus de formation chez ICOSNET avant et après sa digitalisation. Avant l'introduction des outils numériques, le processus reposait sur une gestion manuelle, lourde et chronophage, s'appuyant sur des supports papier et des outils bureautiques simples. Cette organisation entraînait une charge administrative importante, des délais longs, un manque de visibilité sur les indicateurs clés et un risque élevé d'erreurs, ce qui limitait considérablement l'efficacité globale du dispositif de formation.

L'intégration d'un système ERP a marqué une étape décisive dans la transformation de ce processus. La digitalisation a permis d'accélérer les traitements grâce à l'automatisation des circuits, de centraliser toutes les données liées à la formation et d'assurer un suivi fiable à chaque étape, de la collecte des besoins jusqu'à l'évaluation des compétences acquises. L'ergonomie des outils a réduit les tâches répétitives, tout en améliorant la réactivité et la qualité des décisions. Par ailleurs, la gestion stratégique des compétences s'en est trouvée renforcée, notamment grâce à la visualisation des parcours professionnels via le module dédié.

Cependant, malgré ces progrès significatifs, certains freins subsistent, notamment une automatisation partielle et un module d'évaluation incomplet qui limitent encore la pleine exploitation du système. Les utilisateurs, bien que globalement satisfaits et convaincus des bénéfices apportés par la digitalisation, soulignent la nécessité d'optimiser davantage ces aspects pour maximiser la performance du processus.

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d'ICOSNET

En somme, la digitalisation chez ICOSNET a indéniablement amélioré l'efficacité, la fiabilité et la gestion stratégique des formations, tout en ouvrant la voie à de nouvelles améliorations. Ce bilan met en lumière l'importance d'un accompagnement continu et d'une adaptation constante des outils numériques pour répondre aux besoins évolutifs de l'organisation.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Cette étude s'est donné pour objectif de répondre à la question suivante : Comment la digitalisation des processus de formation professionnelle peut-elle impacter l'ensemble des étapes du cycle de formation ? Il s'agissait également d'identifier les freins techniques et organisationnels susceptibles d'en limiter la portée. À travers une étude qualitative, nous avons pu mettre en lumière les apports, les enjeux et les limites de cette transformation.

Dans un premier temps, la revue de la littérature a permis de situer la formation professionnelle comme un levier stratégique de performance, d'adaptabilité et de valorisation du capital humain. L'intégration du numérique dans ce domaine ne se résume pas à un changement d'outils, mais correspond à une restructuration globale des modes d'apprentissage, de gestion des compétences et de pilotage RH. La digitalisation favorise ainsi l'émergence d'une culture d'entreprise plus agile, transparente et orientée vers l'innovation.

Dans un second temps, l'étude de cas d'ICOSNET a permis d'observer concrètement les bénéfices et les limites d'un processus de formation digitalisé. Avant la digitalisation, le système reposait sur des méthodes manuelles peu efficaces, générant des retards, des erreurs et une lourde charge administrative. L'introduction d'un ERP a marqué une avancée significative, en apportant une meilleure centralisation des données, une automatisation des étapes clés, ainsi qu'un suivi plus rigoureux et stratégique des compétences. Toutefois, certaines limitations demeurent : une couverture incomplète de l'automatisation, un module d'évaluation partiel, et une adoption encore inégale entre les départements.

En réponse à la problématique centrale, il apparaît que la digitalisation optimise effectivement le cycle de formation, à condition qu'elle soit accompagnée par une stratégie d'intégration cohérente, un appui managérial fort, et un effort constant d'adaptation des outils. Les résultats de l'étude confirment les hypothèses suivantes :

H1 confirmée : La digitalisation a contribué à raccourcir les délais, à réduire les erreurs et à alléger significativement les tâches administratives, tout en maintenant les étapes essentielles du processus de formation.

Conclusion générale

H2 infirmée : bien que les outils numériques automatisent de nombreuses tâches, l'intervention humaine reste indispensable, notamment pour la supervision, l'analyse qualitative, et l'accompagnement des collaborateurs.

La digitalisation modernise le processus de formation tout en préservant sa structure fondamentale. Elle rend les étapes clés – identification des besoins, planification, diffusion et évaluation – plus rapides et plus efficaces. La comparaison entre les approches traditionnelles et digitalisées révèle des différences marquées : les méthodes classiques, souvent rigides et lentes à s'adapter, sont remplacées par des dispositifs numériques plus flexibles, personnalisables et stimulants. Cette évolution permet un meilleur alignement entre les compétences à acquérir et les actions de formation, contribuant ainsi à renforcer la performance globale de l'organisation.

Cela dit, il est important de souligner que notre analyse aurait gagné en profondeur si nous avions pu accéder de manière complète au système ERP mis en place chez ICOSNET, et si celui-ci avait été pleinement déployé dans l'ensemble des départements. Ces éléments auraient permis une vision plus globale et plus détaillée de l'impact de la digitalisation sur l'ensemble du processus de formation.

Pour prolonger cette réflexion, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées. Par exemple, une étude empirique fondée sur des indicateurs quantitatifs permettrait d'évaluer plus précisément l'impact de la digitalisation sur la performance des dispositifs de formation, l'engagement des apprenants ou encore l'efficacité du pilotage des compétences. De telles approches offrirait une compréhension plus fine des effets concrets de cette transformation dans différents contextes organisationnels.

De notre côté, nous avons choisi d'aborder cette thématique sous un angle entrepreneurial, en réponse à une problématique identifiée dans le domaine de la formation professionnelle. Ce mémoire nous a permis de mieux appréhender les enjeux liés à ce secteur et a nourri le développement de notre projet : **Skillup Link**, une initiative présentée dans la seconde partie de ce document.

Bibliographie

La bibliographie

A. Les ouvrages

1. A. MEIGNANT, 1995, Les compétences de la fonction ressource humaine ,3^{ème} ed, liaisons , Paris.
2. C. Parmentier, 2005 « L'essentiel de la formation », 2^{ème} édition, édition d'Organisation. France.
3. CAZALS François et CHEVALIER Françoise, 2016, stratégies digitales : la méthode des 6C, France, Deboeck supérieur.
4. J.M Peretti. 1998, Ressources humaines et gestion du personnel, 2eme édition. Vuibert, Paris.
5. JOHN MINGAM (2024), Dominer le digital, stratégies pour réinventer le secteur, ODYSSEY éditorial.
6. M.C BELAID, 2009, Guide Pratique Pour La Gestion Des Ressources Humaines, Edition les pages bleues, Algérie.
7. Meignant Alian. 1990, « La stratégie du plan individuel de formation et ses tactiques » éd. Retz, Paris.
8. P. LOUART, 1994. Gestion des Ressources Humaines, édition. Eyrolles, Paris.
9. Pierre Laourt, 1991, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris.

B. Articles

1. Dr. Amina MEKHELFI, Dr. Mohammed BARKA, Dr. Mouna MESGHOUNI– Janvier 2019 Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH -HBK- Ouargla (2013-2016), DIRASSAT Journal, Vol 16. N0 01.
2. JARACHI, W., LEMSAADI, S., BELAKHMIMA, M., & KHATORI, Y. (2022). Transformation digitale et développement de la gestion des ressources humaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(6-1).
3. OUBELLA R. & KOBIYH M. (2023) « Valorisation du capital humain et digitalisation RH : étude empirique sur les employés d'un centre d'appel », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » .

C. Thèses et mémoires universitaires

1. Emtir Fatima Zohra, Mémoire de Magister en Management, L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne.
2. OUSIDHOUM Souhila, La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes, THESE DE DOCTORAT en Sciences de Gestion,

D. Les sites web

1. <https://tn.alma.fr/blog/digitalworkplace/connaitre-les-differents-outils-digitaux-disponibles-sur-le-marche2.html>
2. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
3. <https://jobs.makesense.org/fr/fiches-metiers/ressources-humaines/responsable-des-ressources-humaines>

E. Les guides

1. Guide GRH techno compétences, 2013 ,Quebec

F. Document de l'entreprise

1. Présentation de l'entreprise
2. Présentation des sous département
3. Processus de formation avant digitalisation
4. Processus de formation après digitalisation

Annexes

Annexe N°1: L'organigramme de ICOSNET

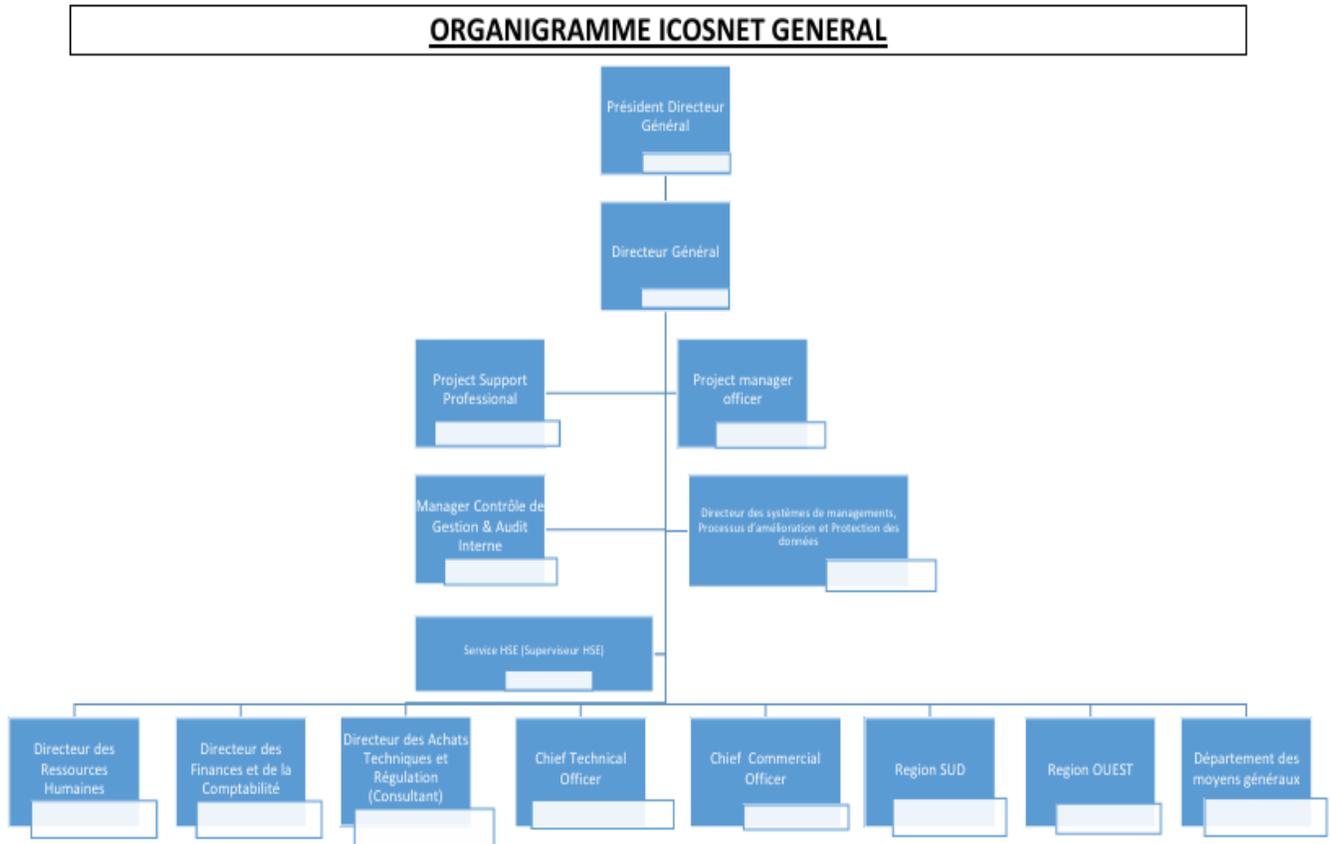


Table des matières

Table des matières:

Introduction générale.....01

Chapitre I : Évolution des pratiques de formation et digitalisation en entreprises.....03

Section 01: La formation professionnelle : concepts et mise en œuvre.....05

1.1 Définition de la formation professionnelle.....05

1.2 Importance et objectifs de la formation professionnelle.....06

1.3 Les types de formation.....10

1.4 Les enjeux de la formation.....11

1.5 Le processus de la formation.....12

Section 02: Vers une entreprise digitalisée : stratégies, impacts et pratiques RH.....20

2.1 Définition de la digitalisation.....20

2.2 Les objectifs stratégiques de la digitalisation.....21

2.3 Les grandes étapes de la digitalisation en entreprise.....

2.4 Les principaux outils numériques au service de la transformation digitale.....23

2.5 L’impact de la transformation digitale sur les entreprises.....25

2.6 La digitalisation de la Gestion des Ressources Humaines.....26

Chapitre II : Digitalisation du processus de la formation au sein d’ICOSNET.....32

Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil et son processus de formation.....34

1.1 Présentation d'ICOSNET.....	34
1.2 Présentation de la direction Ressources Humaines.....	36
1.3 Le cadre méthodologique de l'étude.....	38
Section 02 : Traitement et analyse des résultats.....	41
2.1 Présentation du Processus de Formation avant digitalisation.....	41
2.2 Le processus de formation chez ICOSNET après digitalisation.....	45
2.3 Les résultats de l'étude qualitative.....	52
2.4 Recommandations.....	58
Conclusion général.....	60
Bibliographie.....	63
Annexe 1 : L'organigramme de ICOSNET.....	66