

## La contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise

## The contribution of e-learning on the performance of companies in a period of crisis

Auteur 1: ENNADI MOUAD

Auteur 2: YASSAFI MOUSSA

### ENNADI MOUAD

Doctorant chercheur en Sciences de Gestion à l'Université Hassan II / Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca, Maroc

[ennadi.mouad1@gmail.com](mailto:ennadi.mouad1@gmail.com)

### YASSAFI MOUSSA

Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion à l'Université Hassan II / Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca, Maroc

[moussa.yassafi@estc.ma](mailto:moussa.yassafi@estc.ma)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** ENNADI .M & YASSAFI .M (2021) « La contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise. », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp : 189-213.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5649849

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

Les nouvelles technologies d'information et de communication ont changé nos économies et les fonctions de l'entreprise. Dans ce contexte, la stratégie de la formation a connu des changements qui ont bouleversé le fonctionnement interne des organisations. A cet effet, l'application des TIC s'avère nécessaire à la formation, ce qui a conduit à la création d'une nouvelle réalité appelée « e-learning ». La crise a bouleversé le système économique dans tous les secteurs et a démontré les limites de la formation présentielle. Les entreprises ont donc été obligées de transformer leurs habitudes et de s'adapter plus vite à ces bouleversements afin de survivre face à la crise financière et d'assurer sa performance.

Cet article a pour objet d'explorer la contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise au sein de trois entreprises dans le domaine de l'Outsourcing et la gestion de transaction (BPO). Une analyse qualitative fut réalisée : Administration d'un ensemble d'entretiens semi-directifs avec une quinzaine d'acteurs du département ressources humaines. Il en résulte que les entreprises étudiées ont été engagées dans cette nouvelle pratique qui commence à y prendre de l'ampleur.

**Mots clés : e-learning, apprentissage, performance, crise**

## Abstract

The new technologies of information and communication have changed our economies and the functions of the company. In this context, the training strategy has known changes that have shaken the internal functioning of organizations. To this end, the application of ICT is necessary for training, which has led to the creation of a new reality called "e-learning". The crisis has disrupted the economic system in all sectors and has shown the limits of the face-to-face training. Companies have therefore been forced to transform their habits and adapt more quickly to these upheavals in order to survive the financial crisis and ensure their performance.

This article aims to explore the contribution of e-learning on the performance of companies in times of crisis within three companies in the field of outsourcing and transaction management (BPO). A qualitative analysis was carried out: Administration of a set of semi-directive interviews with about fifteen actors of the human resources department. The result is that the companies studied have been involved in this new practice which is beginning to gain momentum.

**Keywords : e-learning, learning, performance, crisis**

## Introduction

La formation s'est développée dans le monde de travail au cours de ces dernières années grâce à l'évolution technologique. Certains modes de formations tels que l'apprentissage virtuel ou le e-learning sont progressivement appréciés par les grandes entreprises, ces dernières prennent conscience que le e-learning modifie leurs processus d'apprentissage en relation avec l'environnement externe et interne.

En effet, on connaît aujourd'hui une transformation significative suite à la crise sanitaire liée à la pandémie du Covid-19, la raison pour laquelle le e-learning devient de plus en plus une réalité incontournable du processus d'apprentissage des entreprises. Pour certains, le e-learning représente une façon de gérer et de maîtriser les coûts liés à la formation standard des employés tandis que pour d'autres, il représente un moyen confortable d'accès à la connaissance et à la formation sans contrainte spatiale ou temporelle.

La diversité de l'apprentissage e-learning est principalement liée à l'ouverture de l'entreprise aux nouvelles technologies de l'information, à la culture, au changement organisationnel. Le concept d'entreprise apprenante prend une importance croissante, les budgets de la formation progressent permettant de plus en plus un apprentissage efficace et une diffusion de la culture d'entreprise. L'aspect humain est autant fondamental que l'enjeu financier dans cette transformation.

Durant cette crise sanitaire, les grandes entreprises ont investis plus dans le e-learning et la formation en ligne dans la mesure où d'une part, elles assurent le suivi de leurs employés que ce soit dans les formations continues ou les formations des nouveaux entrants tout en gardant les mesures de sécurité, et d'autre part, elles ont réussi à économiser les frais immenses de la formation présentielle en créant une certaine flexibilité, un climat sain pour le développement des connaissances, une interaction avec les employés via les outils technologiques et une performance sur différents niveaux.

Sur ce, notre problématique peut être formulée comme suit :

### **Comment le e-learning peut-il contribuer à la performance des entreprises en période de crise ?**

Dans ce contexte, l'objectif de notre article est de mettre l'accent à la fois sur la contribution de la formation en ligne sur la performance des entreprises en période de crise et comment cette

dernière peut-être une alternative efficace de la formation présentielle tout en assurant un apprentissage efficace aux employés ce qui représente en général l'hypothèse principale de notre étude.

Pour répondre à notre problématique, nous consacrons la première section à la définition du e-learning, puis nous mettrons l'œil sur la valeur ajoutée du e-learning durant la crise et pour le développement des compétences et on finira par sa contribution comme facteur de performance en période de crise. La problématique posée s'inscrit sur un prolongement de plusieurs contributions théoriques, l'adoption de la méthodologie qualitative dans une approche inductive va servir à comprendre les interprétations que donnent les acteurs à ce sujet en administrant un ensemble de guides d'entretiens avec les responsables de formation.

## **1. Le cadre théorique :**

### **1.1. Définition et contexte :**

Les expressions associées au e-learning sont nombreuses, au point de créer une certaine confusion. Nous retrouvons parfois les termes e-formation, apprentissage virtuel, téléapprentissage, ou encore téléformation.

Le concept du « e » qui signifie « électronique » ou « en ligne ». Le terme anglais « learning » est souvent associé aux trois mots suivants : apprentissage, formation et enseignement. La préférence est donnée au terme apprentissage qui est plus centré sur l'apprenant ce qui amène certains à favoriser l'expression apprentissage virtuel.

Alors, afin d'éviter toute confusion, une définition simple et ouverte du e-learning selon Basque & Brangier (2006, p. 435) :

« ... l'acquisition de connaissances et de compétences au moyen des technologies de l'information et des communications (TIC) dans le but de favoriser les interactions en matière d'apprentissage, tant sur le plan du contenu, des activités et des outils d'apprentissage, qu'avec d'autres utilisateurs ».

Le e-learning n'a pas forcément recours à l'Internet. Il peut également s'acquérir aux diverses applications indépendantes et de réseaux locaux, en tout temps et en tous lieux. Le e-learning peut être formel, informel ou les deux à la fois.

La distinction entre e-learning (apprentissage) et training (e-formation) est nécessaire : elle suggère, dans le premier cas que l'apprenant est au cœur du dispositif ; alors que dans le second,

c'est le formateur, qui en est le moteur (Lewandowski, 2003).

Une première distinction courante entre les modèles de e-learning consiste à les classer selon qu'il s'agit : D'une formation entièrement offerte en temps différé (formation en ligne asynchrone), d'une formation offerte à distance en temps réel (classe virtuelle synchrone ou en salle) ou encore d'une formation combinant la présence et la distance.

Dans le cas des formules combinées, on parlera de formations bimodales, hybrides, mixtes, ou, encore, en anglais, de blended learning. À l'heure actuelle, ce sont les formations combinant la présence et la distance qui ont la préférence des entreprises qui se tournent vers le e-learning.

Les formes du e-learning sont donc très variées et revient à chaque entreprise de trouver la ou les formules qui sont les plus appropriées aux besoins de ses employés, à ses moyens et au contexte actuel.

### **1.2. Le e-learning : Une innovation pour le développement des compétences :**

Comme quelques illustrations le suggèrent, le e-learning est une approche de développement et de mise à jour des compétences dans les entreprises, plus précisément, ces applications se distinguent tant par les objectifs qu'elles visent, que les technologies qui sont utilisées, les ressources qui sont investies pour les développer (Humaines, financières, informationnelles...) et les personnes qui ont participées à son développement (par exemple : formateur, responsable du service des ressources humaines, employés considérés comme des spécialistes).

Cependant, dans toutes les situations, les applications de e-learning répondent à un besoin précis. Leur développement ne tient pas du hasard. Elles sont considérées comme le moyen jugé optimal pour relever un défi majeur de l'entreprise. Ainsi, ces applications peuvent avoir pour objectif de développer les compétences d'une catégorie d'employés dont la performance est jugée stratégique pour l'entreprise.

Ces observations nous amènent à considérer le e-learning comme une innovation en matière de développement des compétences dans les entreprises. Ces applications correspondent à de nouvelles façons de faire qui visent à améliorer le processus de développement des compétences des employés. Notons que notre affirmation se base sur les définitions de l'innovation qui sont proposées par Rogers et Silver. Rappelons que Rogers (1983, p. 11) indique qu'une innovation est une idée, une pratique, un objet qui est perçu comme nouveau par une personne ou un groupe. Pour sa part, Silver (1998, p. 9) précise qu'une innovation est un processus (ou un produit), qui vise (mais n'atteint pas nécessairement) une amélioration, et

qui peut inclure de l'originalité ou une adaptation.

### **1.3. La formation en ligne : Une réponse durable et pas uniquement contextuelle**

La formation en ligne en tant que variable importante de l'apprentissage en ligne représente un atout pour chaque entreprise et peut être utilisée sous n'importe quel contexte (Amalesh 2021). La formation en ligne comporte des fonctionnalités qui répondent aux nouveaux besoins de la formation de l'entreprise, autrement dit, qui permettent potentiellement de faciliter l'accompagnement organisationnel et technologique.

Pour bénéficier de la valeur ajoutée de la formation en ligne surtout en période de crise, il est indispensable que l'ensemble des acteurs de l'entreprise exploitent ces potentialités afin d'arriver à un apprentissage efficace. L'enjeu implique de dissocier quelque peu les avantages et les inconvénients pour les acteurs, est de vérifier qu'il existe des leviers sur lesquels il sera possible de jouer pour faciliter la création d'une acceptabilité du e-learning dans une perspective d'accompagnement du changement dans un contexte particulier.

Pour tenter d'y clarifier, nous proposons d'examiner la valeur ajoutée que pourrait constituer, de leur point de vue, un usage des outils du E-learning.

#### **1.3.1. Les avantages pour le salarié :**

Du point de vue du salarié, le E-learning facilite l'accès à la formation.

Premièrement, il peut via les portails de nouvelles technologies d'information et de communication prendre connaissance de la formation proposée, de s'informer des différents paramètres de cette formation et donc de faciliter la prise en main de la gestion de ses connaissances.

Deuxièmement, sous l'aspect du suivi d'une formation en ligne, cette formation est normalement mieux adaptée à ses besoins personnels. En effet, comme le signale Philippe Gilles, « la réponse à ses besoins n'est plus un contenu prototypé, comme dans le cas d'une formation présentielle, mais un contenu directement ajusté à sa demande ou à son besoin ». Les dispositifs de E-learning tendent à mettre « l'individu et ses besoins au centre de la formation ».

Ce « recentrage sur l'apprenant » est également souligné par Sandra Béllier qui affirme qu'avec le E-learning nous changeons de modèle. Du « sachant » (le formateur) qui forme et transmet

aux apprenants selon leurs rythmes, leurs degrés de compétences et les contraintes de l'organisation à laquelle ils appartiennent, le e-learning met l'apprenant au centre. Ce changement repose essentiellement sur deux nouvelles possibilités : Les outils du E-learning permettent non seulement de choisir des contenus mieux adaptés au besoin individuel mais aussi de les scénariser en respectant le profil cognitif de l'apprenant.

Troisièmement, les outils du E-learning permettent aux apprenants une gestion plus souple de son temps. Ils permettent à chacun de suivre la formation à son rythme et de s'adapter aux conditions de la crise afin d'avoir une grande indépendance dans la gestion du temps de la formation.

Enfin, le changement lui-même, c'est-à-dire le fait d'utiliser une nouvelle façon de se former, peut être considéré comme positif. Le salarié peut acquérir des compétences pour l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication, il peut développer des compétences d'auto formation. C'est ainsi une opportunité pour l'apprenant de changer de cadre de référence et de s'adapter au modèle technologique et organisationnel dont dépend sa future employabilité. L'expérimentation d'un dispositif innovant peut également être considérée comme valorisante par l'individu.

### **1.3.2. Les avantages pour le formateur :**

Le formateur dans un dispositif de E-learning peut aussi bien être un prestataire externe qu'un salarié de l'entreprise qui exerce cette fonction à temps plein ou de manière occasionnelle. En effet, les dispositifs de E-learning facilitent les pratiques de tutorats par des experts internes à l'entreprise (Ait Kaikai 2014). Et d'une manière générale, quel que soit l'origine professionnelle du formateur, le E-learning tend à en faire un tuteur, c'est-à-dire un accompagnateur d'une personne qui suit un parcours de formation. Ceci constitue le résultat du « Recentrage sur l'apprenant » que nous évoquions précédemment.

L'usage des outils du E-learning pour un formateur permet d'exercer des activités diversifiées : Accompagnement personnalisé utilisant des outils de communication asynchrone et synchrone, production de parcours et de supports multimédia de formation. C'est donc une occasion de renforcer et d'acquérir de nouvelles compétences en ingénierie de formation et de maîtrise des Technologies de l'Information et de la Communication. La formation en ligne permet aussi comme pour les salariés une gestion souple du temps et un gain de temps du fait de déplacements inexistantes ou réduits en nombre. Enfin, la dimension innovante de ce type de

pratiques est valorisante d'un point de vue professionnel, elle ouvre également des perspectives en termes d'évolution de carrière étant donné que ces pratiques sont appelées à se diffuser.

#### **1.4. Le e-learning comme facteur de performance des entreprises en période de crise**

Du point de vue de l'entreprise un autre argument de poids joue en faveur de l'adoption du e-learning en période de crise : La réduction potentielle des coûts. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les enjeux d'une évolution de la formation en ligne sont non seulement une meilleure efficacité pour faire face aux évolutions technologiques et organisationnelles mais également une réduction des coûts de la formation.

La formation quitte le champ des centres de coûts pour rejoindre celui des activités sources d'avantages compétitifs qui représente l'enjeu fondamental du E-learning du point de vue de l'entreprise.

##### **1.4.1. Facteurs de réductions des coûts :**

Un des plus gros avantages de la e-formation réside probablement dans son coût réduit par rapport à la formation présentielle. Plusieurs arguments sont avancés. Les entreprises auraient moins de coûts de déplacement et plus de possibilités de diffusion, les coûts facturés pour l'intervention de services seraient réduits. De plus, les frais de transports et d'hébergement sont inexistantes. Le coût du salaire versé pour le temps de formation est réduit par une meilleure gestion du temps. Le coût de l'absentéisme (effets de l'indisponibilité sur la rentabilité) est moindre grâce à la présence du salarié sur son poste.

##### **1.4.2. Facteurs de performance :**

Le E-learning permettrait une réduction significative du temps de formation et cela selon deux causes principales. Les possibilités offertes par les outils pour la personnalisation des parcours et des contenus auraient pour effet de permettre aux apprenants d'acquérir les mêmes compétences dans un temps réduit en comparaison avec une formation traditionnelle. La seconde raison serait que la formation sur le poste et via une interface aurait pour conséquence que « l'individu reste concentré sur ses seules démarches et activités, sans que les temps morts ne viennent perturber ou ralentir le rythme de son apprentissage ».

En outre, selon nous, le facteur de performance essentiel est celui que nous avons mentionné à plusieurs reprises : les outils du E-learning facilitent une formation au plus près des besoins opérationnels et par conséquent la formation impacte la production en temps réel.

## **2. Les théories mobilisées :**

### **2.1. La théorie de l'apprentissage :**

En formation classique (face à face), la proximité dans le temps et dans l'espace entre apprenant et formateur permet à ce dernier de s'adapter en temps réel aux difficultés rencontrées dans son ensemble tout en conservant une harmonie et une cohérence. Dans ce cadre, le formateur s'appuie sur son expérience pour ajuster ses méthodes d'apprentissages en fonction des difficultés qu'il rencontre.

Dans le cas du e-learning, le support technologique essaie de compenser le manque d'interactions directes avec le formateur en proposant différentes techniques ou méthodes d'apprentissage que l'apprenant peut utiliser en fonction de ses besoins. En effet, dans ce contexte de crise, le e-learning représente un atout pour les entreprises afin de garder sa performance en s'appuyant sur les formations en ligne.

#### **2.1.1. Les modèles individuels d'apprentissage :**

Les modèles d'apprentissage (behavioriste, cognitiviste, constructiviste) se centrent sur les modifications et les actions d'un acteur dans un environnement pour développer ses apprentissages (Piaget 1975).

*Modèle behavioriste* : elle s'appuie sur la répétition. Ce faisant, elle stimule, force la mémorisation d'une information par la surexposition. En associant, par conditionnement une récompense à une réponse spécifique, cette méthode permet de créer et renforcer des comportements observables appropriés.

*Modèle cognitiviste* : Là où la méthode behavioriste présentait un stimulus global, la méthode cognitive va découper les informations présentées de manière à adapter la complexité de ce qui présenté aux capacités de traitement de l'apprenant. Les présentations se font par la suite avec une complexité croissante de manière à laisser aux apprenants la possibilité d'organiser les relations entre les éléments présentés. Dans l'approche cognitiviste, comme dans l'approche behavioriste, l'apprentissage se fait selon un cheminement déterminé par le sachant. Cependant, dans l'approche cognitive, l'apprenant sera invité à analyser ses erreurs de manière à développer des stratégies d'apprentissage pour éviter de les reproduire.

*Modèle constructiviste* : s'appuie sur les travaux de Piaget (1896-1980), l'idée principale du constructivisme est que les actions de l'apprenant tiennent une place importante dans le

développement de ses apprentissages. Dans cette approche il existe forcément, un écart entre les informations qui sont à apprendre et la capacité de l'apprenant à les assimiler. Le soin de combler ou compenser cet écart est transféré à l'apprenant. C'est en se confrontant à des situations réelles problématiques (qui n'ont pas forcément de solutions) que l'apprenant va être amené à se poser des questions et mobiliser ses connaissances pour trouver une solution.

## **2.2. La théorie de la ressource :**

La référence incontournable de la théorie des ressources (Resource-Based Theory) est sans aucun doute Penrose (1959) qui a défini le concept de services des ressources. Les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent.

La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque entreprise. La croissance est motivée par la recherche d'opportunités d'utilisation des ressources (les services productifs potentiels des ressources matérielles définissent l'éventail et la direction de la recherche de nouvelles connaissances et de nouvelles ressources).

Sur cette base, et une trentaine d'années plus tard, la notion de ressource est mise en avant pour définir les fondations de la théorie des ressources. Cette perspective du management de la connaissance provient et étend la théorie du management par les ressources (RBV), bien que cette dernière admette le rôle déterminant de la connaissance dans les entreprises. Plus précisément, la théorie du management par les ressources qui traite la connaissance comme une ressource générique, plutôt que d'avoir des caractéristiques particulières. Par conséquent, cette théorie ne fait pas de distinction entre les différents types de connaissances qui donnent des avantages concurrentiels à la firme.

En effet, les ressources matérielles et intellectuelles de l'entreprise représentent un atout durant la crise dans la mesure où la plupart des entreprises ont pris conscience de la valeur de la connaissance et on mit à disposition des formateurs et des employés les ressources nécessaires afin de garder le transfert de connaissances et l'apprentissage continu à travers les moyens et les outils informatiques.

### **3. La méthodologie :**

#### **3.1. La posture épistémologique :**

Il est communément admis que le positionnement épistémologique, la démarche de la recherche et le choix des méthodes doivent être cohérents à la fois avec la problématique avancée, le contexte et le déroulement de la recherche et le degré de maturité des connaissances dans le domaine étudié (Royer et Zarlowski, 2007).

Pour le positionnement interprétativiste, le processus de génération de la connaissance suppose préalablement une compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. L'objectif de ce paradigme de comprendre la réalité et non pas de l'expliquer et cela à travers les interprétations que donnent les acteurs à cette réalité.

Pour les interprétativistes, la réalité est dépendante des acteurs, l'objectif poursuivi généralement par le chercheur est de la comprendre en analysant les interprétations qu'en font les acteurs. Leur démarche plutôt inductive de la recherche, ou à la limite abductive, prend en compte les intentions, les motivations, les raisons, les attentes et les croyances des acteurs.

Notre objectif dans cette recherche est de comprendre comment le e-learning contribue à la performance des entreprises en période de crise. Nous tenterons donc de chercher auprès du secteur de l'Outsourcing et la gestion de transaction (BPO) qui sont considérées comme étant des entreprises ouvertes à l'apprentissage « Organisation apprenante ».

#### **3.2. La méthodologie qualitative :**

En sciences de gestion, les recherches qualitatives visent à comprendre, en profondeur, le contexte des phénomènes et les mécanismes qui les sous-tendent. Ainsi, les adeptes de ces méthodologies s'intéressent à des réalités enchâssées dans des contextes spécifiques.

Dans cette optique, Giroux (2003, cité par Notais A, 2009) avance que cette méthodologie permet de décrire et d'appréhender un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, et en prenant en compte un grand nombre de facteurs. Par ailleurs, contrairement aux méthodes quantitatives, les méthodes qualitatives offrent des garanties d'une grande validité interne et cela grâce à deux raisons qui tiennent à la richesse des données collectées.

Dans ce travail, comme nous l'avons souligné précédemment, l'objectif est de comprendre comment le e-learning contribue à la performance des entreprises en période de crise dans le

contexte Marocain. En s'inscrivant dans l'induction, nous nous engageons dans un processus privilégiant la compréhension du sens que les acteurs donnent au phénomène du e-learning ainsi qu'aux facteurs et dimensions liés aux interviewés et qui peuvent faciliter ou à contrario bloquer le processus pour arriver au stade de la performance des entreprises tout en le traitant dans la période de crise afin de d'évaluer son efficacité.

Notre intérêt est de faire une investigation afin d'explorer comment le phénomène de l'apprentissage virtuel se déroule dans ce cadre d'analyse. Pour atteindre cet objectif, nous nous inscrivons dans une méthodologie qualitative dans une approche inductive, dans la mesure où elle permet une exploration approfondie et contextuelle de l'objet d'étude grâce aux entretiens qui autorisent un contact direct avec les acteurs détenant les informations pertinentes à la compréhension de la réalité de phénomène d'une façon générale.

Le thème que nous abordons nous pousse à mener plusieurs études de cas car elle permet de puiser dans un registre d'expériences. L'objectif c'est de mesurer l'efficacité du e-learning et sa contribution sur la performance des entreprises en période de crise à travers un ensemble de guides d'entretien semi-directifs avec les formateurs et responsables ressources humaines de trois entreprises dans le domaine de l'Outsourcing et la gestion de transaction (BPO).

L'approche multi-sites nous met face à la question du nombre de cas à retenir. Pour Hlady Rispal (2002), le choix du nombre de cas dépend des concepts de saturation théorique et de généralité de l'étendue.

-La saturation théorique : c'est le moment à partir duquel l'apprentissage devient minime. Strauss et Corbin (1998) estiment que la saturation théorique est atteinte quand rien d'intéressant ou de nouveau n'émerge du terrain. Les auteurs ajoutent que la saturation théorique peut être atteinte pour d'autres raisons comme les ressources limitées du chercheur.

-La généralité de l'étendue : ou la réplique de l'étendue. Yin (1994) explique que le nombre de cas dépend du degré de certitude souhaité par le chercheur. Il s'agit de répliquer le cas jusqu'à ce qu'aucun résultat nouveau n'apparaisse après l'analyse.

### **3.2.1. Les techniques et outils de production de données :**

Comme la stratégie d'étude de cas vise à réunir des informations aussi nombreuses et détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'un phénomène, nous recourons à deux types de dispositifs pour la production de données : Les entretiens semi-directifs ainsi que la

documentation interne et externe.

- L'entretien comme outil principal de la collecte des données :

Étant donné la stratégie de recherche ainsi que le positionnement épistémologique retenu dans le cadre de cette recherche, l'entretien constitue l'outil le plus approprié pour la collecte des données sur le terrain.

Une recherche approfondie ainsi que l'accès au sens et aux interprétations des acteurs quant au phénomène du e-learning justifie la pertinence de recourir et de conduire des entretiens semi-directifs avec les responsables de formation.

Le choix des personnes interviewées s'est fait avec l'optique d'élaborer un échantillon varié de la population de chacune des entreprises étudiées, mais aussi de constituer une banque de répondants représentatifs, ou « d'informateurs-clés » au sens de Lessard-Hébert et al. (1995). Les entretiens avec ces « informateurs-clés » renforcent les possibilités d'avoir un nombre d'interprétations et d'informations diversifiées et approfondies.

Les personnes ciblées dans les entreprises étudiées sont les formateurs, les responsables de qualité ainsi que les responsables de formation. Notre guide d'entretien est structuré de manière similaire à la démarche suivie pour élaborer notre cadre conceptuel de façon à ce que ses axes nous permettent, d'appréhender et de comprendre l'apprentissage en ligne au sein des entreprises. En effet, nous avons élaboré notre guide d'entretien en trois principaux axes.

Le 1er concerne le e-learning en entreprise, cet axe traite la notion du e-learning et la perception des interviewés sur le e-learning ainsi que leur utilisation des outils e-learning dans leur travail.

Le 2ème axe quant à lui vise à mettre le point sur la formation en ligne en période de crise dans la mesure où si cette dernière a permis aux interviewés de dépasser la crise en utilisant les NTIC ainsi que leurs avis concernant la formation à distance et la différence avec la formation standard.

Pour arriver au dernier axe qui vise à déterminer la contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise.

Sur ce, nous avons donc administré une quinzaine de guides d'entretiens semi-directifs auprès des responsables des entreprises qui ont duré entre 45 minutes et 1 heure selon les interviewés.

Après avoir administré les guides d'entretiens, nous avons procédé à leur retranscription, mot à mot environ 80 pages (Police Times New Roman Normal, taille 12, interlignes 1,5), par la

suite, nous avons effectué une analyse thématique après l'extraction des principaux traits des réponses des interviewés que nous avons essayé de synthétiser dans une grille d'analyse faite comme suit :

**Figure N°1 : Grille d'analyse de contenu**

	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	.....	
Thème 1			Analyse Horizontale		→	Synthèse horizontale
Thème 2	Analyse verticale					Synthèse horizontale
.....	↓					Synthèse horizontale
	Synthèse verticale	Synthèse verticale	Synthèse verticale	Synthèse verticale	Synthèse verticale	

**Source :** Elaborée par nos soins

Nous allons travailler par une analyse textuelle, qui est une analyse riche et rigoureuse puisqu'elle consiste à lire tout le corpus, dans le but de repérer ce qui a été dit, le noter et rendre compte des idées clés ou thèmes développées dans le texte, tout en les renforçant par les verbatim.

En effet, l'analyse de contenu consiste à synthétiser les entretiens effectués, de façon à pouvoir élaborer une synthèse concernant chaque thème élaboré, notamment par l'analyse horizontale, et de proposer des profils en analysant les réponses de chaque interviewé, ce qui se fera par l'analyse verticale. Par la suite, nous procéderons au croisement des profils avec les synthèses des thèmes, afin de pouvoir répondre à nos objectifs de recherche et aboutir à des résultats satisfaisants en l'appuyant par une analyse de discours en utilisant le logiciel Tropes.

#### 4. Résultats :

Nos entretiens semi-directifs effectués au sein des trois entreprises sont dédiés à la contribution du e-learning dans la performance des entreprises en période de crise ont ressorti plusieurs résultats. Nous procéderons à la présentation et à la discussion des résultats que nous avons reçus de notre guide d'entretien auprès des interviewés qui nous ont permis de bénéficier de leurs connaissances et expériences professionnelles.

##### 4.1. Résultats de l'analyse par thème :

Nous présenterons donc dans ce point les synthèses des résultats que nous avons obtenus suite à l'analyse de chacun des trois thèmes constituant notre guide d'entretien.

##### 4.1.1. Le e-learning en entreprise :

Nous avons jugé nécessaire, durant notre travail, de mettre le point sur le e-learning en général avant d'entamer l'exploration du phénomène étudié plus profondément puisqu'ils représentent la vision globale de notre recherche.

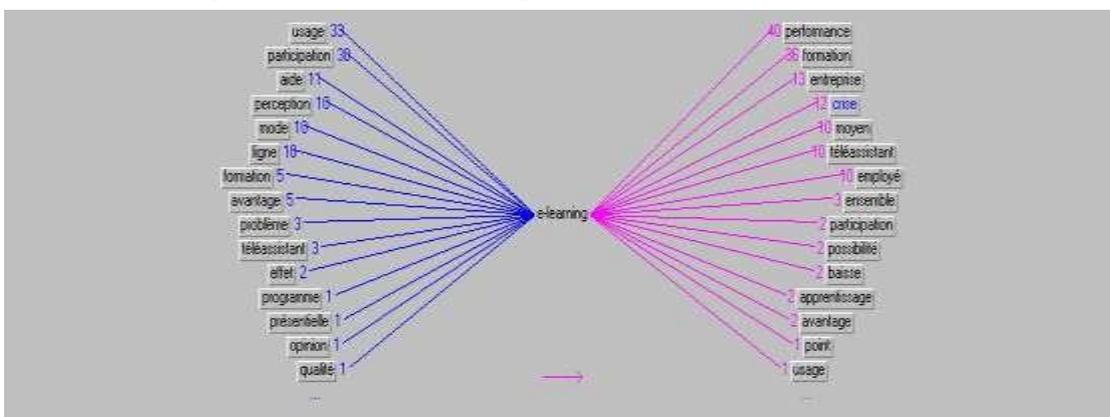
Une partie des interviewés ont une grande confusion quant à la définition du e-learning en l'attribuant au terme « apprentissage » et « formation ».

« C'est l'ensemble des solutions et moyens permettant l'apprentissage par des moyens électroniques. » (Interviewé 7)

« C'est une formation en ligne. » (Interviewé 6)

Cette figure nous montre la présence simultanée de plusieurs mots dans le même énoncé. Dans notre cas, le e-learning est attribué au terme apprentissage et formation dans les réponses des interviewés.

**Figure 2 :** La quantité de relations (fréquence de cooccurrence) existant entre les références



Source : Elaborée par nos soins sous le logiciel TropesV8.5

Le e-learning dans son ensemble représente une valeur ajoutée pour les entreprises, les avantages qui peut apporter sont plus que ses inconvénients, il permet à l'entreprise de réduire ses coûts, d'assurer une flexibilité de la formation aux employés et une gestion de temps, tandis que l'inconvénient principal d'après les interviewés est le manque d'interaction entre le formateur et l'apprenant.

« Pour les avantages on peut dire que le e-learning permet une réduction des coûts, l'autonomie des participants, pour les inconvénients : manque d'échange avec le formateur. » (Interviewé 4)

Les entreprises étudiées utilisent Skype, Zoom ou des plateformes de formation afin d'assurer les formations en ligne. Le recours à ces moyens de communication est dû dans un premier temps à leur facilité d'accès et de manipulation ainsi que à la possibilité d'enregistrer la formation.

« Skype permet une utilisation facile, une possibilité d'enregistrer la formation et de prendre la main sur un autre pc pour aider les téléconseillers. » (Interviewé 2). Cette facilité de manipulation des outils informatiques reflète la satisfaction des téléconseillers quant au recours au e-learning.

Avec tout ce qui a été indiqué, le e-learning prend de plus en plus une place dans le milieu de travail avec l'utilisation quotidienne des réseaux sociaux et des nouvelles technologies de communication et d'information. « Oui, le E-learning va se pérenniser dans le temps, de plus en plus de formateurs et d'entreprises l'ont adopté, certaines réalisations reste à faire afin de réduire au maximum les limites de ce style de formation. » (Interviewé 15)

Pour clôturer cette première analyse, on peut dire que le contexte de crise donne un coup de pression aux entreprises afin d'adopter le e-learning dans le but d'une continuité de formation et de production et d'une meilleure confrontation de la crise.

« Oui, d'une part, le e-learning a permis de dépasser la crise en permettant une continuité de la formation. » (Interviewé 1)

#### **1.1.1. La formation en ligne en période de crise :**

Le 2ème thème concernera la perception des responsables de formation et de qualité vis-à-vis à la formation en ligne en période de crise.

La formation en ligne quant à elle représente un modèle du e-learning utilisé par les entreprises

en période de crise (que ça soit une crise financière, sanitaire...), la seule difficulté réside dans les problèmes techniques de matériel ou de connexion. « A part les problèmes techniques de connexion, tout était bien. » (Interviewé 12).

La différence entre la formation synchrone et la formation asynchrone réside dans le coût de chacune, l'interaction, le temps consacré et la flexibilité. D'une part, la formation synchrone présentielle est plus couteuse, plus engagée et nécessite plus de temps de formation. D'autre part, l'interaction et la communication reste un facteur important pour l'apprentissage des téléconseillers et cela n'est valable qu'au niveau de la formation en salle.

Sur ce, la majorité des interviewés souhaite une formation hybride (à distance et en salle) afin de garder le contact avec les apprenants. « A mon avis, la formation hybride reste toujours la meilleure puisqu'elle regroupe la formation présentielle et distancielle à la fois. » (Interviewé 3).

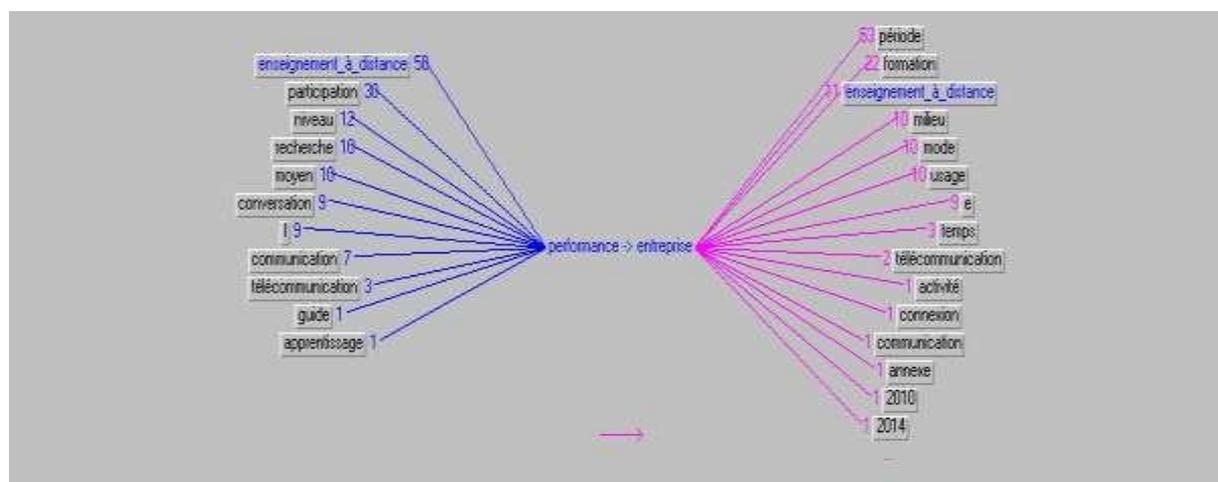
On peut dire donc que la formation en ligne représente une alternative de la formation standard surtout en période de crise à condition de mettre en place plus d'accessibilité aux apprenants, et cela est approuvé par les personnes interviewés qui ont confirmé que la formation en ligne l'ont permis de dépasser la période de crise dans leurs entreprises.

### **1.1.1. Le e-learning comme moyen de performance de l'entreprise en période de crise**

En dernier lieu, le 3ème thème est la partie principale de notre projet, il représente le lien entre le 1er et le 2ème thème qui va nous permettre de connaître le lien existant entre le e-learning et la performance des entreprises l'objet de notre étude.

Le e-learning a permis aux entreprises étudiées de dépasser le contexte de crise et représente un moyen de performance aux entreprises. Cette figure nous montre la relation performance-entreprise dans les cas étudiés, le terme enseignement à distance (ou e-learning) est répété 58fois avec le terme performance dans les réponses des interviewés ce qui reflète que le e-learning est une relation entre ces deux notions.

**Figure 3** : La relation performance-entreprise avec les catégories de mots.



Source : Elaborée par nos soins sous le logiciel TropesV8.5

Le e-learning est à la fois efficace et efficient. Efficace dans le rapport résultat obtenu et objectif visé dans la mesure où l'objectif des entreprises en période de crise est de continuer son activité de formation et de production et efficient dans le rapport résultat obtenu et moyens mis en œuvre puisque la formation en ligne reste moins coûteuse que celle en salle.

A part la performance financière, le e-learning assure une performance organisationnelle, il assure un niveau de qualité de formation acceptable en adoptant les nouvelles méthodes d'apprentissage par les NTIC, une flexibilité d'apprentissage puisque les apprenants ont la possibilité de choisir le moment qui souhaite pour apprendre, une flexibilité d'outils de communication ainsi qu'une gestion de temps de la formation, autrement dit, le temps consacré pour la formation en ligne est moins que celui en salle.

Pour finir notre analyse, un ensemble de recommandations aux entreprises quant à l'utilisation du e-learning pour être plus performante et atteindre un apprentissage de qualité :

- Mettre en disposition le matériel nécessaire pour mener à bien la formation.
- Animer des formations sur le e-learning pour l'ensemble des collaborateurs (formateur y compris) et sur la bonne utilisation des outils pour les biens maîtriser l'ensemble des outils.
- Bien veiller à ce que l'ensemble des collaborateurs ayant accès stable à leur connexion internet.

- Mettre en place une équipe It (technicien...) pour résoudre l'ensemble des blocages techniques (créer une plateforme entre les collaborateurs et It pour les informer des soucis techniques).

## 1.2. Résultats de l'analyse par interviewé :

Après avoir procédé à une analyse faite par thèmes constituant notre guide d'entretien, nous avons procédé à une analyse par chaque personne interviewée. Nous avons pu relever une typologie des interviewés de chaque responsable faite comme suit :

- *Responsables penchés vers l'apprentissage synchrone :*

Ce sont les responsables qui adoptent une politique de formation présentielle en salle ou en visioconférence, ces responsables visent essentiellement à former les téléconseillers dans un climat d'interactions et d'interconnexions entre eux dans un but de développer les connaissances et les compétences des apprenants en créant des feedbacks immédiats et des échanges.

En effet, cette politique nécessite plus de coûts et de temps que l'apprentissage asynchrone puisqu'il se focalise plus sur l'individu et nécessite aussi un suivi quotidien de ce dernier, et ce type d'apprentissage ne permet pas de dépasser le contexte de crise puisqu'il nécessite une présence en temps réel surtout celui en salle.

- *Responsables penchés vers l'apprentissage asynchrone :*

Cette catégorie regroupe les responsables qui préfèrent un apprentissage asynchrone, c'est le type d'apprentissage rencontré lorsque du contenu (vidéos, cours...) est créé et publié en ligne.

Certes, ce type d'apprentissage ne permet pas de créer des interactions entre le formateur et les apprenants mais à la différence entre l'apprentissage synchrone, il est moins coûteux, les téléconseillers peuvent apprendre à leur rythme ainsi qu'il nécessite peu de temps pour apprendre.

- *Responsables penchés vers l'apprentissage hybride :*

En dernier lieu, cette catégorie de responsables est la plus présente dans notre recherche ce qui confirme ce qu'on a traité au niveau conceptuel. L'apprentissage hybride représente le modèle parfait pour les entreprises puisqu'il combine les aspects de la formation synchrone et asynchrone en fonction des besoins de l'entreprise.

Ce type d'apprentissage est plus flexible que les autres et montre que le e-learning est une option durable pour les entreprises et non pas en contexte de crise.

Nous pouvons donc classer ces responsables selon leur typologie dans le tableau suivant :

**Tableau 1** : Typologie des responsables Source

<i>Types</i>	<i>Responsables penchés vers l'apprentissage asynchrone</i>	<i>Responsables penchés vers l'apprentissage synchrone</i>	<i>Responsables penchés vers l'apprentissage hybride</i>
<i>Profils</i>	Profil N°4 Profil N°5 Profil N°6 Profil N°11 Profil N°12	Profil N°2 Profil N°7	Profil N°1 Profil N°14 Profil N°3 Profil N°15 Profil N°8 Profil N°9 Profil N°10 Profil N°13

Source : Elaborée par nos soins sous le logiciel TropesV8.5

## Conclusion

Ce travail met en évidence le e-learning qui peut apparaître au sein des entreprises, notamment dans le contexte crise.

Après avoir examiné les différentes significations du e-learning, ses avantages et inconvénients, son apport en contexte de crise ainsi que sur sa contribution sur la performance des entreprises, nous avons procédé à l'exposition et la discussion des principaux résultats que nous avons obtenus.

Pour recueillir nos données, nous avons effectué des entretiens individuels semi-directifs face à face avec les responsables de trois entreprises dans le domaine de l'Outsourcing et la gestion de transaction (BPO), ce qui nous a pu de comparer les résultats obtenus avec ce qu'on a traité dans notre partie théorique.

Nous avons analysé par la suite chaque catégorie d'entretien en divisant ces derniers à des thèmes et sous-thèmes en relation avec les axes de la recherche et la schématisation théorique déjà présentées. Nous avons donc répondu à chaque catégorie en illustrant par des verbatims tirés des discussions avec nos interviewés. Ceci permet de donner plus de concrétisation à notre travail.

Cette analyse nous a permis de mettre en place un certain nombre de conclusions relatives à la problématique, tout en vérifiant si cela se conformait aux résultats de notre partie théorique.

Le recours à l'apprentissage virtuel reste une variable importante en général surtout durant la crise, il représente pour l'entreprise une alternative de la formation standard et apporte aux apprenants une certaine confortabilité et flexibilité.

---

## **ANNEXES : Guide d'entretien**

### **Cible : Formateurs, responsables de formation et responsables qualité.**

Dans le cadre de notre article intitulé ' La contribution du e-learning sur la performance des entreprises en période de crise' je mène actuellement une étude terrain auprès de trois entreprises différentes.

Cette recherche se focalisera sur la contribution du e-learning dans la performance des entreprises en période de crise. C'est la raison pour laquelle j'ai pris contact avec vous afin de conduire un entretien d'environ 45min dans la perspective d'avoir votre point de vue concernant ces questions.

### **Présentation du répondant :**

- 1- Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, âge, fonction dans l'entreprise)
- 2- Quand avez-vous intégré l'entreprise ?
- 3- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

### **I. Le e-learning en entreprise :**

- 1- Selon vous, qu'est-ce que le e-learning ?
- 2- Avez-vous déjà envisagé l'utilisation du e-learning pour former les employés ? 3- Quelle perception avez-vous du e-learning ? (Avantages et inconvénients)
- 4- Quels moyens de communication avez-vous utiliser pour la formation ? (Via Skype, une plateforme de formation) ?
- 5- Quelle perception avez-vous de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication (moyens par lesquels la formation est établie) ?
- 6- Comment le mode de e-learning est-il perçu par les téléconseillers en général ?
- 7- Croyez-vous qu'il y ait eu des développements importants ces dernières années dans les entreprises quant à l'utilisation du e-learning pour la formation en milieu de travail ?
- 8- Est-ce que le e-learning vous a aidé à dépasser cette crise sanitaire en gardant le même niveau de performance ?

### **II. La formation en ligne en période de crise :**

- 1- Avez-vous rencontré des difficultés pour former lors de la période de crise ?
- 2- Croyez-vous que ces programmes de formation dont celui proposé par votre entreprise peuvent être offerts complètement ou partiellement à distance à l'aide du e-learning ?
- 3- Quels modèles de formation seraient souhaitables dans votre cas ? Entièrement en ligne, hybride (distance et en salle) ou entièrement en salle.
- 4- Selon vous, quelle est la différence entre la formation synchrone et la formation asynchrone, et quelle est son impact sur l'apprentissage des téléconseillers.
- 5- Pensez-vous que la formation en ligne est une alternative de la formation standard ?
- 6- Prévoyez-vous considérer ce genre de formation comme solution durable et pas seulement dans un contexte de crise ?

### **III. Le e-learning comme moyen de performance de l'entreprise en période de crise :**

- 1- A votre avis, est ce que le e-learning contribue à la performance de l'entreprise en période de crise ?
- 2- En terminant, quelles recommandations feriez-vous aux entreprises pour qu'elles utilisent davantage des modes de formation en ligne tels que le e-learning pour la formation des employés ?

## BIBLIOGRAPHIE

AIT KAIKAI H. (2014), Appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication au sein de l'Université marocaine : Perceptions des étudiants, *frantice.net*, numéro 8, avril 2014.

Amallesh Sharma (2021), Responses to COVID-19: The role of governance, healthcare infrastructure, and learning from past pandemics, Journal of Business Research Volume 122, January 2021, Pages 597-607.

Anis Karoui (2013), e-learning : étudier le rôle du système de communication pour comprendre les dispositifs d'enseignement à distance.

Aziz Hantem (2020). Les conditions de l'enseignement à distance pendant le confinement dû au covid19 : Cas de l'enseignement supérieur au Maroc. 2020. hal-02883214.

BAUJARD.C. (2006), Modes d'apprentissage e-learning ; Vers quelle cohérence organisationnelle ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/4, n°220-221, pp.189-199.

Basque, J., & Brangier, E., (2005). Faut-il développer la formation à distance (e-learning) ? Et comment le faire ? In Lévy-Leboyer, M., Louche, C., & Rolland, J-P (Eds.), *Management des hommes*, Paris : Éditions d'organisation. 433-452.

Bonfils, P. (2020). Repenser les dispositifs de formation à l'aune de la pandémie ? Distances et médiations des savoirs [En ligne], 31 | 2020, mis en ligne le 16 octobre 2020.

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

Dawadi, Saraswati; Giri, Ram; Simkhada, Padam (2020), Impact of COVID-19 on the Education Sector in Nepal - Challenges and Coping Strategies. *Advance*. Preprint.

Dietrich, n., et al. (2020), attempts, successes, and failures of distance learning in the time of covid-19. *chem. educ.* 2020, 97, 9, 2448–2457 publication date : August 3, 2020

Duroisin, N. (2020). Le podcasting collaboratif, un outil pour l'évaluation formative à distance. *Évaluer. Journal international de recherche en éducation et formation*, Numéro Hors-série, 1, 121-130.

FAVIER M., KALIKA M., TRAHAND J., (2004), E-learning/E-formation : implications pour les organisations, *Systèmes d'Information et Management*, n° 4, vol. 9, pp. 3-10, spécial e-learning.

FRANCK BRULHART, GILLES GUIEU, LIONEL MALTESE, FRÉDÉRIC PRÉVOT 2010,

Théorie des ressources, débats théoriques et applicabilités, Revue française de gestion.

Jacques Marc (2014), Le recours aux formations à distance (e. learning) dans la formation professionnelle des salariés : Présentation, influence sur les acteurs et éléments de vigilance, Report number : NS 327 Affiliation : INRS

Jézégou, a. (2020). La présence à distance en e-formation. Médiations et médiatisations – revue internationale sur le numérique en éducation et communication, université télouq, 2020, télé présence, visioconférence ou webconférence : enseignement et apprentissage synchrone. Rubrique entretien, pp. 59-67. {halshs-02553357}

Husnul Khotimah, et al. (2020). E-learning application Madrasah online learning solution in the middle of pandemic Covid-19 in Ma Negeri Insan Cendekia, Kendari. Technium Social Sciences Journal, 10(1), 107-114.

L. Olusola Oguntola, Horeb Midjochedo Anthony & Masudi Babatunde Oyewumi (2020), e-learning en période de la covid-19, Akofena ç spécial n°3.

Lahoucine Ikkou, Abdelaziz Berdi, Nabil Seghyar (2020), E-learning training in the company : empirical study with Moroccan banks, International journal of digital economy, volume 2, No2, July 2020

LEWANDOWSKI J.C (2003), Les nouvelles façons de former : le e-learning, enjeux et outils, Editions d'Organisation (Regards croisés), Paris, 2003.

Louise Marchand (2003), E-LEARNING EN ENTREPRISE, Un aperçu de l'état des lieux au Canada et au Québec, Lavoisier | « Distances et savoirs » 2003/4 Vol. 1 | pages 501 à 516.

Martine Vidal (2020), l'enseignement à distance, trait d'union en temps de pandémie, distances et médiations des savoirs 32 | 2020, mis en ligne le 10 décembre 2020, consulté le 21 mars 2021.

Nancy Lauzon (2003), e-learning, pratiques et politiques organisationnelles en entreprise, Distances et savoirs 2003/4 (Vol. 1), pages 471 à 488.

Nenko, Y., KybalnaN., & Snisarenko, Y. (2020). The COVID-19 Distance Learning: Insight from Ukrainian students. Revista Brasileira De Educação Do Campo, 5, e8925.

Pandey, DK. (2020). Covid-19 Lockdown: An Opportunity to Explore New Frontiers for Online-Training. Electronic journal of social and strategic studies - Volume 1, Issue 1, Aug-Sep 2020

Piaget, j. (1975). L'équilibration des structures cognitives. Paris, puf.

Rechidi, N. et al. (2020). L'intégration pédagogique des TIC à l'épreuve de la crise covid-19 :

---

Quels enseignements à tirer ? Revue Internationale Du Chercheur

Sandars J, Goh P. (2020). How to make it work: a framework for rapid research to inform evidence-based decision –making about the implementation of online learning during the COVID-19 pandemic, MedEdPublish

Serge Gérin-Lajoie, Cathia Papi, Isabelle Paradis (2019), De la formation en présentiel à la formation à distance : Comment s’y retrouver

Sobia Shafaq Shah (2020), Online learning during the COVID-19 pandemic: Applying the self-determination theory in the ‘new normal’, Revista de Psicodidáctica

Soufyane frimousse, Jean-Marie Peretti (2020), les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19, EMS éditions | « question(s) de management » n° 29 | pages 105 à 149

Sun, L., Tang, Y. & Zuo, W. (2020), Coronavirus pushes education online. Nat. Mater. 19, 687 (2020).

Teräs, Marko, Teräs, Hanna, Arinto, Patricia, Brunton, James, Daryono, Daryono and Subramaniam, Thirumeni (2020) COVID-19 and the push to online learning : Reflections from 5 countries. Digital Culture & Education.

Verpoorten, D. (2020, 12 mars). L’e-learning tient la distance. La Libre Belgique, p. 41.

Wang, C., Cheng, Z., Yue, X.-G., & McAleer, M. (2020). Risk Management of COVID-19 by Universities in China. Journal of Risk and Financial Management, 13(2), 36. MDPI AG.

Wernerfelt B., “A resource-based view of the firm”(1984), Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, p. 17.