

**L'IMPACT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
CONTINUE DIGITALISEE SUR LA PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE : CAS DES ETABLISSEMENTS
PUBLICS MAROCAINS.**

**THE IMPACT OF DIGITIZED CONTINUING PROFESSIONAL
TRAINING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CASE
STUDY OF MOROCCAN PUBLIC INSTITUTIONS.**

BENNAGHMOUCH CHAYMAE

Doctorante au Laboratoire des Etudes Juridiques, Politiques et Economiques, Université sidi Mohamed ben
Abdellah, Faculté Polydisciplinaire de Taza, Maroc
chaymae.bennaghmouch@usmba.ac.ma

YAZOUGH ZAAKARIA

Doctorant au Laboratoire des Etudes Juridiques, Politiques et Economiques, Université sidi Mohamed ben
Abdellah, Faculté Polydisciplinaire de Taza, Maroc
zakaria.yazough@usmba.ac.ma

TAHIFA SAMAR

Enseignante-chercheur Laboratoire des Etudes Juridiques, Politiques et Economiques, Université sidi
Mohamed ben Abdellah, Faculté Polydisciplinaire de Taza, Maroc
samar.tahifa@usmba.ac.ma

RESUME

La digitalisation influence profondément la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne la formation professionnelle continue. Toutes les organisations, privées et publiques, doivent relever ce défi. Notre recherche examine si la formation professionnelle continue digitalisée influence la performance organisationnelle. Pour cela, nous avons considéré deux variables : la proportion des collaborateurs formés et la productivité individuelle. Nous avons effectué une revue systématique de la littérature et nous avons administré un questionnaire à 100 fonctionnaires des établissements publics marocains pour recueillir des données empiriques.

Nos résultats révèlent l'absence d'une relation significative entre la formation professionnelle continue digitalisée et la performance organisationnelle. Cette constatation dévoile un écart théorique notable et suscite des interrogations concernant l'efficacité réelle des programmes de formation digitalisée au sein des établissements publics.

Les principales limites théoriques identifiées incluent le manque de recherches empiriques spécifiques au secteur public Marocain et la variation des méthodes de formation digitalisée. Ces lacunes soulignent la nécessité de recherches supplémentaires pour mieux comprendre l'impact de la digitalisation de la formation sur la performance organisationnelle et pour développer des approches adaptées aux contextes particuliers des établissements publics.

Mots clés : Digitalisation, formation professionnelle continue digitalisée, performance organisationnelle, productivité individuelle, proportion des formés

ABSTRACT

Digitalization profoundly impacts human resource management, particularly professional training. All organizations, both private and public, must address this challenge. Our research examines whether digitalized continuous professional training influences organizational performance. We considered two variables: the proportion of trained employees and individual productivity. We conducted a systematic literature review and administered a questionnaire to 100 public sector employees in Morocco to collect empirical data.

The results show no significant relationship between digitalized continuous professional training and organizational performance. This finding highlights a significant theoretical gap and raises questions about the actual effectiveness of digital training programs in public institutions.

The main theoretical limitations identified include the lack of empirical research specific to the Moroccan public sector and the variation in digital training methods. These gaps underscore the need for further research to better understand the impact of training digitalization on organizational performance and to develop approaches tailored to the specific contexts of public institutions.

Keywords: Digitalization, digitalized continuous professional training, organizational performance, individual productivity, proportion of trained employee



1. INTRODUCTION

Ces dernières années, la digitalisation est devenue une tendance que toute organisation doit suivre. Elle entraîne des changements de plusieurs aspects de gestion et surtout la gestion des ressources humaines en agissant sur les pratiques de formation, de rémunération, de recrutement etc. Concernant la pratique de la formation professionnelle continue, la digitalisation a contribué à passer de la formation professionnelle continue traditionnelle, qui se déroule en présentiel, à une forme digitalisée de la formation qui se tient en mode virtuel. Cette transition est motivée par la nécessité de s'adapter à un environnement professionnel en mutation continue et par la recherche de moyens plus efficaces et flexibles pour développer les compétences du personnel. Les études de (Salas & Canon-Bowers, 2001) ont montré que les technologies numériques peuvent rendre la formation plus accessible, flexible et personnalisée, ainsi qu'elle permet de répondre mieux aux besoins individuels des employés et aux exigences spécifiques des organisations. La formation professionnelle continue est une approche essentielle de la gestion des ressources humaines qui permet de développer les qualifications du personnel au sein des organisations dans un environnement en progrès continu. Au Maroc, un pays qui connaît une croissance économique soutenue et qui adopte une stratégie de transition numérique dans tous les domaines, la problématique de l'amélioration de la performance organisationnelle occupe une place très importante pour améliorer la compétitivité des organisations. Dans cette perspective, l'impact de la formation professionnelle continue digitalisée sur la performance organisationnelle s'impose comme une thématique cruciale à explorer. La performance organisationnelle est étroitement liée à la compétence des collaborateurs et à leur expertise. Dans ce contexte, la formation professionnelle continue digitalisée peut jouer un rôle important car elle permet de mettre à jour ces compétences, en utilisant des moyens qui garantissent une flexibilité et une personnalisation d'apprentissage. Malgré les nombreux avantages potentiels de la formation digitalisée, la recherche sur son impact spécifique, notamment sur la productivité individuelle des collaborateurs, demeure insuffisante. A travers le présent article nous voulons explorer, en adoptant une méthodologie basée sur une recherche empirique, si la formation professionnelle continue digitalisée impacte la performance organisationnelle. Dans ce sens, nous formulons la problématique suivante : **Dans quelle mesure la formation professionnelle continue digitalisée impacte-t-elle la performance organisationnelle ?**

Dans cette perspective, nous analyserons, à l'aide des données collectées à travers un questionnaire que nous avons administré auprès de 100 collaborateurs qui appartiennent à des établissements publics Marocains, le rapport entre la formation professionnelle continue digitalisée et la productivité individuelle que nous avons posé comme variable de la performance organisationnelle. A cet égard, nous proposons une hypothèse de recherche qui stipule que la formation professionnelle continue digitalisée impacte positivement la productivité individuelle des collaborateurs. Nous supposons que lorsque les organisations recourent à la forme digitalisée de la formation professionnelle continue, qui se caractérise par une interactivité et une fluidité d'apprentissage, la compétence de ses collaborateurs augmente ce qui conduit à l'amélioration de leur productivité. Donc, l'hypothèse principale de notre recherche est élaborée comme suit:

H0 : Il n'y a pas un impact significatif de la formation professionnelle continue digitalisée sur la productivité individuelle des collaborateurs.

H1 : La formation professionnelle continue digitalisée impacte positivement la productivité individuelle des collaborateurs.



Pour répondre à notre problématique et pour vérifier nos hypothèses, notre article est subdivisé à plusieurs parties. Tout d'abord, pour mieux cerner notre sujet de recherche, nous allons présenter une revue de littérature qui est sous forme d'une analyse des travaux antérieurs de plusieurs chercheurs sur la formation professionnelle continue digitalisée et sur la performance organisationnelle. Ensuite, Nous précisons la méthodologie de recherche adoptée et décrivons l'échantillon ainsi que les variables sélectionnées. Puis, nous discuterons les résultats de notre recherche. Enfin, notre travail s'achèvera par une conclusion dans laquelle nous allons présenter des réponses globales pour la problématique traitée.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans les organisations, les ressources humaines sont considérées comme des biens primaires qui, lorsqu'elles sont bien développées, elles stimulent la croissance et la performance organisationnelle. Selon (Somogy, 2020), elles ont une importance plus que la possession des biens matériels ou d'un capital financier. Dans le même ordre d'idées, (Mayo, 2000) indique que le développement des connaissances des collaborateurs est le moteur de la performance de tout type d'organisations. De ce fait, la formation professionnelle continue s'impose comme un outil qui permet de mettre à jour les connaissances et les expériences des collaborateurs. La formation professionnelle continue est un levier stratégique pour toute organisation, elle représente l'ensemble de programmes visant à développer les compétences et les connaissances des collaborateurs dans un domaine professionnel spécifique. Elle s'adresse à un large éventail de secteurs d'activités et elle peut être dispensée de diverses manières, y compris en présentiel et en ligne. Ainsi, ses objectifs incluent la préparation d'un collaborateur au sein de son organisation à un nouveau métier ou l'amélioration de ses compétences. Par ailleurs, la formation professionnelle peut conduire à des certifications et des diplômes, et elle est essentielle pour le développement professionnel des collaborateurs tout au long de leur carrière. De plus, elle permet d'assurer la conformité aux normes et de favoriser la croissance et l'adaptabilité professionnelle, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

2.1. La formation professionnelle continue digitalisée : un essai de conceptualisation

La formation professionnelle continue digitalisée est une pratique de la gestion des ressources humaines qui permet d'accompagner les collaborateurs d'une organisation pour une promotion professionnelle. Elle contribue également à l'actualisation des compétences et des savoirs des collaborateurs en leur permettant de contrôler le temps, l'espace et le rythme de leur apprentissage.

D'après (Jacquot & Hoffmann, 2021), la formation professionnelle continue à distance est apparue à partir du XIXe siècle. Par la suite, au cours des années 1990 et 2000, la formation professionnelle continue digitalisée a émergé grâce aux TIC qui ont ouvert de nouvelles opportunités pour la diffusion de connaissances et de compétences (Aldrich, 2005). Les organisations ont rapidement saisi cette opportunité pour commencer à fournir des formations en ligne au lieu des formations traditionnelles. De ce fait, La formation professionnelle continue digitalisée a permis de rendre l'apprentissage plus accessible, flexible et personnalisé. Aujourd'hui, elle continue de progresser grâce au développement des plateformes d'apprentissage en ligne, de cours massifs en ligne ouverts à tous (MOOC), de classes virtuelles interactives, et de multiples autres outils numériques. Cette transformation a considérablement élargi les horizons de la formation professionnelle en offrant des solutions flexibles qui s'adaptent aux besoins changeants des organisations et de ses collaborateurs. En fait, l'apprentissage digitalisé est devenu plus dynamique et omniprésent grâce aux innovations des applications et des logiciels qui utilisent la technologie Web 4.0



(Cloud Computing) aussi que les réseaux sociaux tels que Facebook et LinkedIn. De surcroît, comme (Yeonjeong, 2011) l'a montré, l'apprentissage digitalisé est développé en faveur de l'apprentissage numérique, ou appelé aussi l'apprentissage en déplacement, qui est l'utilisation des appareils mobiles ou sans fils comme les ordinateurs portables et les tablettes pour acquérir de nouvelles connaissances.

La formation professionnelle continue digitalisée est un concept large qui ne peut être limité à une simple définition. Elle est assimilée à plusieurs terminologies ; les définitions associées à cette notion présentent des aspects divers d'un auteur à un autre. Alors, nous avons choisi d'aborder des différentes définitions dans une optique de complémentarité.

La commission européenne(2001)considère la formation professionnelle continue digitalisée comme étant toute utilisation des technologies d'information et de communication et d'internet pour un apprentissage de qualité avec une facilité d'accès aux ressources et un meilleur échange à distance. Dans le même ordre d'idées, (Ben Abid-Zarrouk, 2011) affirme que la formation professionnelle continue digitalisée est «tout dispositif de formation qui utilise un réseau local, étendu ou internet pour diffuser, ou interagir ou communiquer ».Par ailleurs, les difficultés de l'apprentissage traditionnelle et surtout celles qui sont liées au temps consacré pour suivre des formations en présentiel, ont imposé le passage à une formation digitalisée. Dans ce contexte, selon (Ghirardini, 2011), la formation professionnelle continue digitalisée est l'utilisation de l'internet et de la technologie pour fournir des solutions qui facilitent l'apprentissage et qui garantissent la performance. Dans les mots de (Amar, Burstin, & Montjotin, 2016), les organisations sont soumises à une obligation d'actualisation des connaissances théoriques et techniques de leurs collaborateurs à un rythme plus avancé que le passé. Dans ce sens, la formation professionnelle continue digitalisée est caractérisé par une souplesse dans l'organisation du temps qui permet un apprentissage qui s'aligne avec les attentes des collaborateurs et avec la stratégie globale de l'organisation.

2.2. L'apport de la formation professionnelle continue digitalisée pour les organisations

La formation professionnelle continue digitalisée joue un rôle important dans le développement des compétences des collaborateurs au sein de leurs organisations. Quant à (Bernadin & Krohmer, 2009) les organisations recourent à la forme digitalisée de la formation en raison de leur besoin croissant de formations individuelles. En effet, (Hussein, 2018) affirme que cette forme leur permet de réduire les coûts de formation en formant plus de personnes, dans un temps limité. Dans le même ordre d'idées, la formation professionnelle continue digitalisée a des avantages ayant une répercussion sur la productivité ; elle permet une rationalisation des coûts tels que les frais de déplacement, de logement et de restauration (Smires, 2022).

De surcroît, la formation professionnelle continue digitalisée garantie une flexibilité horaire pour les apprenants et pour l'organisation (Martins, Zerbini, & J medina, 2019); Pendant une séance de formation digitalisée les apprenants ont la possibilité de contrôler leur temps et les procédures d'apprentissage.

Comme lu dans l'article de (Bouyzem & Moustakim, 2020), la formation professionnelle continue digitalisée se révèle être un atout considérable pour les organisations qui choisissent cette approche pour former et développer les compétences de leurs collaborateurs. Une étude menée par (Lauzon, 2003) a mis en évidence plusieurs avantages majeurs. Tout d'abord, la formation professionnelle digitalisée élimine les contraintes de temps et d'espace, permettant aux collaborateurs d'accéder aux formations à leur propre rythme et depuis n'importe quel endroit. De plus, elle offre la possibilité de simuler des situations potentiellement dangereuses ou coûteuses, réduisant ainsi les risques d'erreurs graves. En outre, les collaborateurs peuvent visualiser des équipements et des opérations complexes, ce qui serait difficile à réaliser dans un contexte réel. En parallèle,

ce type de formation permet aux organisations de répondre aux besoins changeants de l'industrie, d'assurer une maintenance plus efficace et de rester compétitif sur le marché qui est en perpétuelle évolution. La formation professionnelle continue digitalisée cible à son tour des compétences spécifiques, elle répond ainsi aux besoins individuels du personnel qui bénéficient de l'absence de contraintes logistiques, de la réduction significative des coûts liés aux déplacements et de la facilité de réutilisation et de mise à jour du contenu de la formation. En somme, la formation professionnelle continue digitalisée offre une solution polyvalente, alliant flexibilité, rentabilité et personnalisation, pour répondre aux besoins de formation des organisations ainsi que de leurs collaborateurs.

De nombreuses études sont menées par plusieurs chercheurs en sciences de gestion sur la relation entre la formation professionnelle continue digitalisée et la performance organisationnelle. Par exemple, selon une étude menée par (ATD, 2020), il a été constaté qu'il y a une augmentation remarquable dans l'adoption de la formation professionnelle continue digitalisée par les organisations. Cinq ans auparavant, seulement 76% qui ont opté pour la forme digitalisée de la formation professionnelle. Par contre, au moment de l'étude, au total 99% des organisations proposent des formations professionnelles digitalisées pour leurs collaborateurs.

D'après une autre étude faite en Pologne par (Digital University, 2020) qui a examinée les attitudes des collaborateurs des organisations qui ont déjà testées les deux modalités de la formation professionnelle, digitalisée et traditionnelle, en matière de leurs expériences ainsi que leurs préférences, 77% des interviewés pensent que la formation professionnelle digitalisée est similaire à la formation professionnelle traditionnelle tant en terme d'avantages que d'inconvénients.

Selon les investigations de (Masie, 2002) qui traitent en particulier l'impact de la formation professionnelle continue digitalisée sur la performance organisationnelle, ce type de formation a des retombées positives sur les résultats des organisations. Il joue un rôle crucial dans l'amélioration de l'efficacité et de l'adaptabilité du personnel à leur environnement de travail, tout en favorisant l'amélioration de la qualité des services. Ainsi, il contribue à la réduction des conflits et des comportements désobéissants, il permet également une rationalisation des coûts. De plus, il affecte positivement les performances individuelles et l'efficacité globale de l'organisation.

3. CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

Notre recherche a comme objectif l'exploration de l'impact de la formation professionnelle continue digitalisée sur la performance des organisations marocaines. Pour atteindre cet objectif, nous avons employé une méthodologie quantitative pour avoir une perspective holistique concernant notre problématique. Dans cette section nous allons présenter l'échantillon de notre recherche, le questionnaire et les outils d'analyse des résultats.

3.1. Méthodologie déployée

L'échantillon de notre recherche est constitué de 100 fonctionnaires qui ont bénéficié des programmes de formation professionnelle continue digitalisée et qui sont affiliés à des établissements publics Marocains. Cette sélection permet d'obtenir des données pertinentes et représentatives.

Pour collecter les données, nous avons administré un questionnaire en Octobre 2023 qui comprend 12 questions bien structurées, ayant comme objectif l'évaluation de l'expérience des répondants en matière de la formation professionnelle continue digitalisée et son reflet sur leur productivité individuelle. Ce questionnaire a été diffusé par des moyens électroniques tels que E-mail, Facebook, LinkedIn, Whatsapp etc.

Le taux de réponse a atteint 80% soit 80 répondants sur 100 que nous avons sollicités. Ce taux montre le degré d'engagement de la part de la population de notre échantillon.

Nous avons évalué la formation professionnelle continue digitalisée par un indicateur clé qui est la proportion des collaborateurs ayant bénéficié des programmes de formation présentés par leur organisation en forme digitalisée. Cette mesure a été obtenue en posant une question fermée aux collaborateurs si ils ont été déjà formés par leurs organisations à distance .Parallèlement, nous avons évalué la productivité individuelle par son amélioration après avoir suivre par les collaborateurs des programmes de formations digitalisées, les réponses ont été évaluées sur une échelle de Likert à 5 points, allant de "Pas du tout" à "Extrêmement".

Pour traiter les données, nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) .De plus, nous avons traité l'hypothèse principale de notre recherche par le test statistique d'indépendance khi-carré qui nous a permis d'examiner la relation entre la formation professionnelle continue digitalisée et la productivité individuelle. Nous avons mis le niveau d'études des collaborateurs objet de notre échantillon comme une variable de contrôle, et pour une interprétation des résultats, nous avons fixé un seuil de significativité de 0,05.

3.2. Présentation et discussion des résultats

Pour tester les hypothèses de notre étude, nous avons utilisé le test statistique d'indépendance khi-carré qui sert à déterminer l'existence d'une relation entre deux variables. Pour notre problématique de recherche visant à vérifier l'incidence de la formation professionnelle continue digitalisée sur la productivité individuelle dans les organisations marocaines, nous avons trouvé d'après le résultat du test khi-deux (tableau 1) Pvaleur= 0.413 est supérieure à 0.05, donc nous avons accepté l'hypothèse nulle et nous affirmons qu'il n'existe pas une relation significative entre la formation digitale et la productivité individuelle.

Tableau 1 : résultat de test khi-deux (La formation professionnelle continue digitalisée et la productivité individuelle)

Source : établi d'après l'analyse des résultats de notre étude

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
<i>Khi-deux de Pearson</i>	,264 ^a	1	,607		
<i>Correction pour la continuité^b</i>	,037	1	,847		
<i>Rapport de vraisemblance</i>	,257	1	,612		
<i>Test exact de Fisher</i>	,261	1	,610	,749	,413

Association linéaire par linéaire	80				
Nombre d'observations valides					

a.1 Cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.L'effectif minimum est de 4,20

b. Calculé uniquement pour un tableau 2 ×2

Pour bien comprendre la relation entre la formation professionnelle continue digitalisée et la productivité individuelle, nous avons ajouté au test statistique une variable de contrôle qui est le niveau d'études. D'après le résultat (Tableau 2), nous avons constaté qu'il y a une relation significative entre le niveau d'études des collaborateurs et leur productivité individuelle (P valeur=0.04 est inférieure à 0.05).Ce constat nous a permis à conclure qu'il y a des autres variables qui impactent la productivité individuelle autre que la formation professionnelle continue digitalisée.

Tableau 2 : résultat de test khi-deux (La formation professionnelle continue digitalisée et le niveau d'études)

Source : établi d'après l'analyse des résultats de notre étude

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,542 ^a	4	,049
Rapport de vraisemblance	11,001	4	,027
Association linéaire par linéaire	5,692	1	,017
Nombre d'observations	80		

a .6 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5 .L'effectif théorique minimum est de ,30

L'utilisation des outils technologiques est devenue plus importante dans tous les aspects de la vie. Avec l'adoption de l'internet , du digital et des appareils multimédias dans le domaine professionnel, les opportunités de recherche et d'apprentissage sont désormais à la portée de tous les collaborateurs au sein des organisations.

La formation professionnelle continue digitalisée donne des opportunités uniques pour un apprentissage efficace qui est caractérisé par la flexibilité, la possibilité d'individualisation de la formation et la minimisation des coûts pour les organisations .Cette modalité de formation ouvre pour les apprenants des perspectives d'amélioration des compétences et du développement des carrières et de l'augmentation de la productivité individuelle (Zwick, 2006).

Notre recherche présente des résultats inattendus relatifs à l'impact de la formation professionnelle continue digitalisée sur la performance organisationnelle dans le contexte marocain. Après l'analyse des données, nous avons conclu qu'il n'y a pas une relation significative entre la participation des fonctionnaires à des programmes de formation professionnelle continue digitalisée et l'amélioration de leur productivité individuelle. Les résultats de notre étude sont conformes aux études empiriques menées par (Dostie & Pelletier, 2007) qui ont montré aussi que la formation professionnelle continue et la productivité individuelle sont indépendantes.

D'après le constat de notre recherche, nous pouvons mener une réflexion approfondie sur plusieurs aspects. Tout d'abord, malgré que la formation professionnelle continue digitalisée peut jouer un rôle important dans l'amélioration des compétences de tout le personnel d'une organisation quelque soit leur poste ou leur niveau d'études, son incidence directe sur la productivité individuelle des collaborateurs reste limitée. Il se peut que d'autres variables puissent impacter positivement cette productivité tels que la motivation, l'amélioration de la communication interne etc.

De plus, la divergence entre le contenu de la formation professionnelle continue digitalisée et les compétences qui doivent réellement être améliorées peut traduire le résultat de notre recherche. De ce fait, d'après (Peretti, 2019) les organisations sont obligées à adapter les programmes de formations professionnelles continues avec une panoplie de compétences afin de garantir une amélioration de la productivité individuelle des collaborateurs pour assurer par la suite une performance organisationnelle.

Cette étude apporte certaines recommandations pour les parties prenantes. D'une part, elles doivent investir dans d'autres pratiques GRH comme le recrutement pour recruter des meilleurs talents afin d'augmenter la productivité individuelle qui va contribuer dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

D'autre part, les établissements doivent sensibiliser leur fonctionnaires par la nécessité de donner une importance au digital dans leur travail car il présente une source de succès professionnel. Ainsi, ils sont censés à évaluer chaque formation pour savoir s'il s'agit vraiment d'un investissement touchant le capital humain ou bien une simple perte d'argent. De plus, elles ne doivent pas négliger que la source de la performance organisationnelle sont les fonctionnaires ; lorsqu'ils sont motivés, utilisés à leur plein potentiel et que leurs talents sont reconnus, plus l'organisation sera performante.

4. CONCLUSION

L'impact de la formation professionnelle continue digitalisée sur la performance organisationnelle est un sujet complexe, comme en témoigne notre étude qui a révélé que cet impact est indépendant.

Les résultats de notre étude sont en accord avec les recherches de (Arthur, et al., 2003) qui ont démontré que « l'efficacité des formations est fortement influencée par les caractéristiques de conception et d'évaluation des programmes de formation ». Cette méta-analyse souligne que pour obtenir des résultats tangibles, les programmes de formation doivent être soigneusement conçus et évalués, un aspect qui pourrait expliquer l'absence de lien direct entre la formation digitalisée et la performance organisationnelle dans notre étude.



Par ailleurs, (Noe, 2017) indique que « la formation des employés est essentielle pour le développement des compétences, mais son impact sur la performance organisationnelle dépend également du soutien organisationnel et de l'intégration des apprentissages dans le travail quotidien ». Cette observation suggère que la simple digitalisation de la formation ne suffit pas ; l'efficacité dépend également de la manière dont les compétences acquises sont appliquées dans l'environnement de travail.

Il est important de souligner que cette étude comporte quelques limites. Tout d'abord, la portée de l'analyse est limitée à un échantillon spécifique de 100 fonctionnaires du secteur public, ce qui pourrait restreindre la généralisation des résultats à d'autres contextes organisationnels ou secteurs. De plus, la nature quantitative de la recherche, bien qu'elle permette de dégager des tendances générales, ne permet pas d'explorer en profondeur les perceptions individuelles des fonctionnaires concernant l'efficacité de la formation professionnelle continue digitalisée. Enfin, la recherche ne tient pas en compte l'influence potentielle d'autres variables contextuelles, telles que la culture organisationnelle ou le niveau de soutien des managers, qui pourraient modérer l'impact de la formation sur la performance organisationnelle. Ces aspects pourraient être explorés dans des recherches futures pour obtenir une vision plus complète de la relation entre la formation digitalisée et la performance organisationnelle.

En conclusion, bien que la formation professionnelle continue digitalisée soit un outil potentiellement puissant pour le développement des compétences, son impact sur la performance organisationnelle ne peut être considéré comme automatique. Il est essentiel que les organisations adoptent une approche holistique, en intégrant des stratégies de soutien, une culture d'apprentissage positive, et des systèmes adéquats pour maximiser les bénéfices de ces formations.

Bibliographie

- Aldrich, C. (2005). *Learning by Doing: A Comprehensive Guide to Simulations, Computer Games, and Pedagogy in e-Learning and Other Educational Experiences*. Wiley.
- Amar, N., Burstin, A., & Montjotin, P. (2016). *La transformation digitale de la formation professionnelle continue*. La République Française.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 234-245.
- ATD. (2020). *Formation professionnelle continue digitalisée: the evolving landscape*. ATD Research Report.
- Ben Abid-Zarrouk, S. (2011). Une analyse de l'équité d'un enseignement en ligne. *Distances et savoirs*, 9 (1), 97-129.
- Bernadin, E., & Krohmer, C. (2009). Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation professionnelle continue digitalisée suivie depuis le poste de travail. *Management & Avenir*, 9 (29), 13-30.
- Bouyzem, M., & Moustakim, O. (2020). Approches d'évaluation du formation professionnelle continue digitalisée comme nouveau mode de formation continue au sein des entreprises marocaines. *Revue d'Etudes en management & finance d'Organisation*, 5 (2), 1-19.

-
- Dostie, B., & Pelletier, M.-P. (2007). Les rendements de la formation en entreprise. *University of Toronto Press* , 33 (1), 21-40.
- européene, L. c. (2001). *Plan d'action formation professionnelle continue digitalisée :Penser l'éducation de demain*.
- Ghirardini, B. (2011). *E-Learning Methodologies: A Guide for Designing and Developing E-Learning Courses*. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
- Hussein, Z. (2018). Subjective norm and perceived enjoyment among students in influencing the intention to use e-learning. *International Journal of Civil Engineering and Technology* , 9 (13), 852-858.
- Jacquot, T., & Hoffmann, S. (2021). Vers un monde digitalisé de la formation ?Apports de dispositifs diversifiés et exigences d'utilisation. *Projectique* , 2 (29), 39-60.
- Lauzon, N. (2003). formation professionnelle continue digitalisée, pratiques et politiques organisationnelles en entreprise. *Distances et Savoirs* , 1 (4), 471-488.
- Martins, L. b., Zerbini, T., & J medina, F. (2019). Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization. *Journal of Work and Organizational Psychology* , 35 (1), 27-37.
- Masie, E. (2002). *Blended learning: The magic is in the mix*. The Masie Center.
- Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review* , 29 (4), 521-533.
- Noe, R. (2017). *Employee Training & Development* . McGraw-Hill Education.
- Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines* . Vuibert.
- Salas, E., & Canon-Bowers, J. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology* , 52 (1), 471-499.
- Smires, S. (2022). Comment le digital réinvente la formation dans un contexte fort d'innovation ? *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* , 4 (16), 1-12.
- Somogy, D. I. (2020). The educational dimension of the human capital. *Series Economic Sciences* , 20 (1), 390-394.
- University, D. (2020). *Employee education in the time of COVID: survey report*. Education international.
- Yeonjeong, P. (2011). A Pedagogical Framework for Mobile Learning: Categorizing Educational Applications of Mobile Technologies into Four Types. *International Review of Research in Open and Distance Learning* , 12 (2), 78-102.
- Zwick, T. (2006). The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity. *Journal of Economy ans Society* , 45 (1), 26-46.