

Décryptage de l'impact de l'e-learning sur le comportement organisationnel selon l'approche PRISMA

Deciphering the impact of e-learning on organizational behavior using the PRISMA approach

Hiba EL AYACHI, (Doctorante en sciences de gestion)

*Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion-Casablanca
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Sarah JUIDETTE, (Enseignante-chercheuse)

*Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion-Casablanca
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion Casablanca Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca –Maroc. Université Hassan II de Casablanca Maroc, Code postal: 20250 Téléphone: (+212) 5 22 66 08 52
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL AYACHI, H., & JUIDETTE, S. (2025). Décryptage de l'impact de l'e-learning sur le comportement organisationnel selon l'approche PRISMA. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(5), 307–323.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 02/01/2025

Accepted: 08/05 / 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 05 (2025)

Décryptage de l'impact de l'e-learning sur le comportement organisationnel selon l'approche PRISMA

Résumé

Pour s'adapter à l'ère du digital et aux nouvelles technologies, les entreprises investissent de plus en plus dans la formation de leurs collaborateurs. Puisque l'innovation présente le privilège pour se démarquer par des concurrents ainsi que pour améliorer leur performance, l'e-learning s'est imposé dans ce sens comme étant une solution conciliant travail et apprentissage. L'utilisation de l'e-learning par les entreprises permet aux collaborateurs d'acquérir plusieurs et différentes connaissances.

Considérant plusieurs études, il serait important de s'intéresser au comportement organisationnel des différents acteurs de l'entreprise face à l'intégration de l'e-learning. D'ailleurs, l'e-learning se place au cœur des réflexions relatives à la mise en place d'une organisation qui crée et qui apprend à travers les nouvelles technologies. À cet égard, notre article sera basé sur une analyse de la littérature, tout en traitant 12 articles concernant l'évaluation de l'efficacité et du comportement des différents acteurs face à l'intégration de l'e-learning comme mode de formation au sein des entreprises.

Mots-clés: E-learning – Comportement organisationnel – Entreprise – Prisma

JEL Classification : D23, D83.

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

To keep pace with the digital age and new technologies, companies are investing more and more in employee training. Since innovation is the key to standing out from competitors and improving performance, e-learning has emerged as a solution that reconciles work and learning. The use of e-learning by companies enables employees to acquire a wide range of knowledge.

Considering many studies, it would be important to take an interest in the organizational behavior of the various company players when faced with the integration of e-learning. Moreover, e-learning is at the heart of the debate on how to set up an organization that creates and learns through new technologies. In this respect, our paper will be based on an analysis of the literature, while dealing with 12 articles concerning evaluating the effectiveness and behavior of the various actors faced with integrating e-learning as a training mode within companies.

Keywords: E-learning- Organizational behavior - Company - Prisma

JEL Classification : D23, D83.

Paper Type: Theoretical Research

Introduction :

C'est l'ère du digital, des métiers se bouleversent et d'autres se créent. De son côté, le développement des technologies d'information et de communication apporte de nouvelles méthodes d'apprendre. A cet égard, les entreprises se trouvent obligées de s'adapter et d'investir de plus en plus dans la formation de leurs employés pour se démarquer de la concurrence. L'intégration du e-learning devient primordiale, et c'est une décision susceptible d'apporter un changement à l'environnement global du processus de formation. Ce changement serait sûrement confronté par le comportement organisationnel des différents acteurs de l'entreprise, que ce soit les responsables ayant intégré cette pratique ou les employés devant s'adapter à cette transformation.

Dans la littérature, l'e-learning se présente comme un processus d'apprentissage par lequel les individus peuvent acquérir de nouvelles compétences et connaissances et cela grâce aux technologies de l'information et de la communication. C'est une solution conciliant travail et apprentissage ! Selon Goodyear (2000), l'e-learning relève de l'utilisation systématique de technologies multimédia pour donner plus d'autonomie à l'apprenant, améliorer l'apprentissage, connecter l'apprenant avec des ressources lui permettant de combler ses besoins et intégrer apprentissage, performance, buts individuels et organisationnels. (Ben Romdhane, 2010, p. 3).

En outre, le comportement organisationnel présente une étude du comportement humain au sein d'une organisation. Il consiste en l'analyse scientifique du comportement humain au, et de l'influence des structures, des systèmes et des processus organisationnels sur le rendement des employés d'une organisation. Fondamentalement, le comportement organisationnel analyse l'effet des différents facteurs sociaux et environnementaux qui affectent la façon avec laquelle les employés ou les équipes travaillent, la façon avec laquelle ces gens interagissent, communiquent et collaborent entre eux et qui est davantage la clé du succès d'une organisation. Vu que l'e-learning se place au cœur des réflexions relatives à la mise en place d'une organisation qui crée et qui apprend à travers les nouvelles technologies, pouvant impacter le comportement des employés d'une entreprise et causer une certaine perturbation au sein de ses équipes... Le présent travail est un recensement des principales recherches réalisées dans le cadre de l'étude du comportement organisationnel des employés face à l'intégration du e-learning au sein des entreprises. Dans lequel, nous visons à analyser une variété d'études ayant touché à ce sujet et en tirer des enseignements pour le bien comprendre. Ainsi, l'objectif de ce manuscrit est de proposer une revue de littérature cartographiant des recherches précédentes touchant à notre problématique de recherche afin de répondre à la question suivante : Quel est l'impact de l'intégration du e-learning au sein d'une entreprise sur le comportement organisationnel de ses employés ?

Pour pouvoir répondre à cette question, nous avons réalisé une revue de littérature systématique sur la relation entre le comportement organisationnel des employés et l'e-learning tout en se basant sur la méthode PRISMA.

1. Méthodologie de recherche :

Pour notre revue, nous avons choisi de suivre la méthodologie de la revue systématique PRISMA. Cette méthode est à l'origine pour être utilisée dans le domaine médical, et c'est suite aux réalisations de (Tranfield et al, 2003) ; cette dernière est par la suite transposée aux sciences économiques et de gestion. Pour (Tranfield et al., 2003), une revue systématique se compose de trois phases, à savoir : planification, mise en œuvre et rapport/diffusion. A ce niveau, il est suggéré que la phase de diffusion comprenne deux types d'analyse : « analyse descriptive » et « analyse thématique ». Dans ce sens, un fichier de collecte de données va être créé pour

recupérer le nom de l'article, les auteurs, l'année, le pays, le journal de publication, la méthodologie adoptée, et la problématique traitée. Ainsi, l'analyse thématique, elle nous permettra d'aborder les résultats de chacun des travaux tout en détectant les points de convergence et de divergence entre eux. La structure de notre revue de littérature suit les étapes décrites dans PRISMA. Les recherches ont été effectuées principalement sur la base de données Scopus, Cairn et Science Direct, pour la période 2000-2022. Ainsi, concernant les mots-clés utilisés dans la recherche, nous trouvons : « e-learning », « employé » « comportement organisationnel », « entreprise » et « prisma ».

Notre recherche est centrée sur les journaux et les bases de données scientifiques comme Cairn Info, Scopus, Web of science et Science Direct. Pourtant, les résultats les plus pertinents ont été trouvés sur Cairn info et Science Direct. En effet, parmi un ensemble intéressant de 103 résultats, 20 publications réalisées dans différents pays ont été considérées plus pertinentes, rédigées en français, parmi lesquelles nous avons gardé 12 publications différentes après avoir exclu d'autres pour des critères d'exclusion qui seront cités sur un tableau ci-dessous.

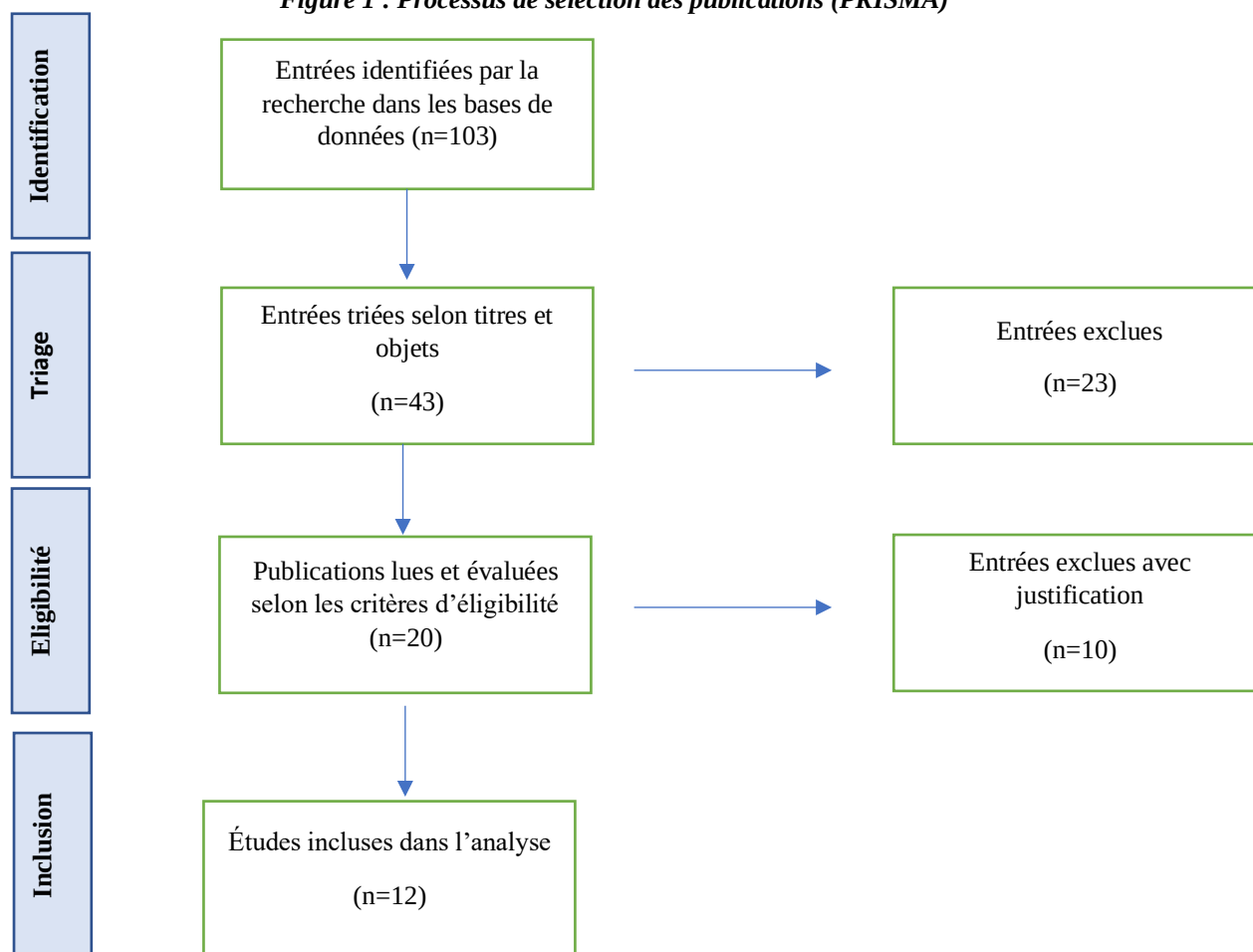
Tableau 1 :Tableau des mots-clés

Mot-clé	Synonyme 1	Synonyme 2	Expression	Combinaisons
E-learning	E-formation	Apprentissage en ligne	A – A1 – A2	C - B – A – D C – B1 – A – D C – B – A1 – D C – B – A2 – D C – B1 – A1 – D C – B1 – A2 – D
Employé	Salarié		B – B1	
Comportement organisationnel			C	
Entreprise	Organisation		D	

Source : Nous-mêmes

Les résultats les plus pertinents de notre recherche ont été trouvés dans les sources suivantes : Web of Science, Cairn, Science Direct. Sur les 103 publications qui ressortent de notre recherche, 12 publications, couvrant différents pays, ont été considérées comme pertinentes. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau (2), qui illustre l'ensemble des publications dans les différents niveaux de recherches tout en introduisant les mots clés précédemment choisis. En effet, la procédure de sélection est définie sur la figure (1), présentant le diagramme du Prisma Statement qui présente les différentes étapes de notre recherche et les résultats obtenus par étapes :

Figure 1 : Processus de sélection des publications (PRISMA)



Source: Nous-mêmes

Donc, la sélection a été effectuée selon les résultats de recherches de combinaisons retenues en suivant les critères d'inclusion et d'exclusion comme dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Définition des critères d'inclusion et d'exclusion

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Publications (articles ou mémoires) traitant le comportement organisationnel des employés d'une entreprise face au e-learning.	- Langue autre que français et anglais - Doublons - Les publications ne traitent pas l'objet de recherche directement

Source : Nous-mêmes

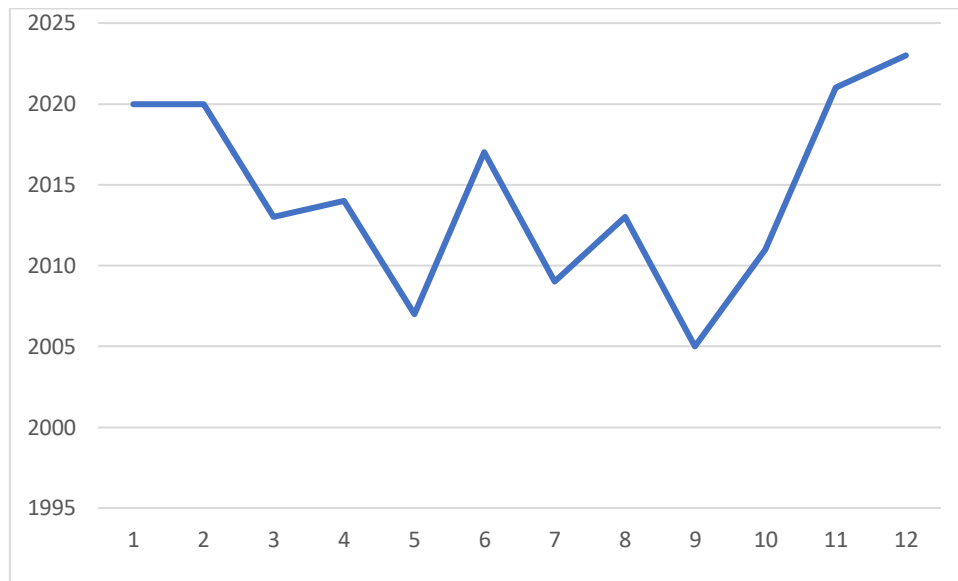
Pour améliorer notre recherche, nous avons mis en œuvre des critères d'inclusion et d'exclusion strictes. Toute publication rédigée d'une langue autre que les Français et l'anglais a été exclue, ainsi que les publications qui ne traitent pas l'objet de recherche directement ou ayant des problématiques n'allant pas avec notre sujet.

Tableau 3 : Sélection des publications

Base de données	Publications collectées	Articles sélectionnés	Nombres publications exclues	Nombres publications incluses
Science Direct	43	15	12	3
Cairn Info	58	28	21	7
Autres sources	2	2	0	2
	103	43	33	12

Source : Nous-mêmes

Figure 3: Distribution des références par année de publication

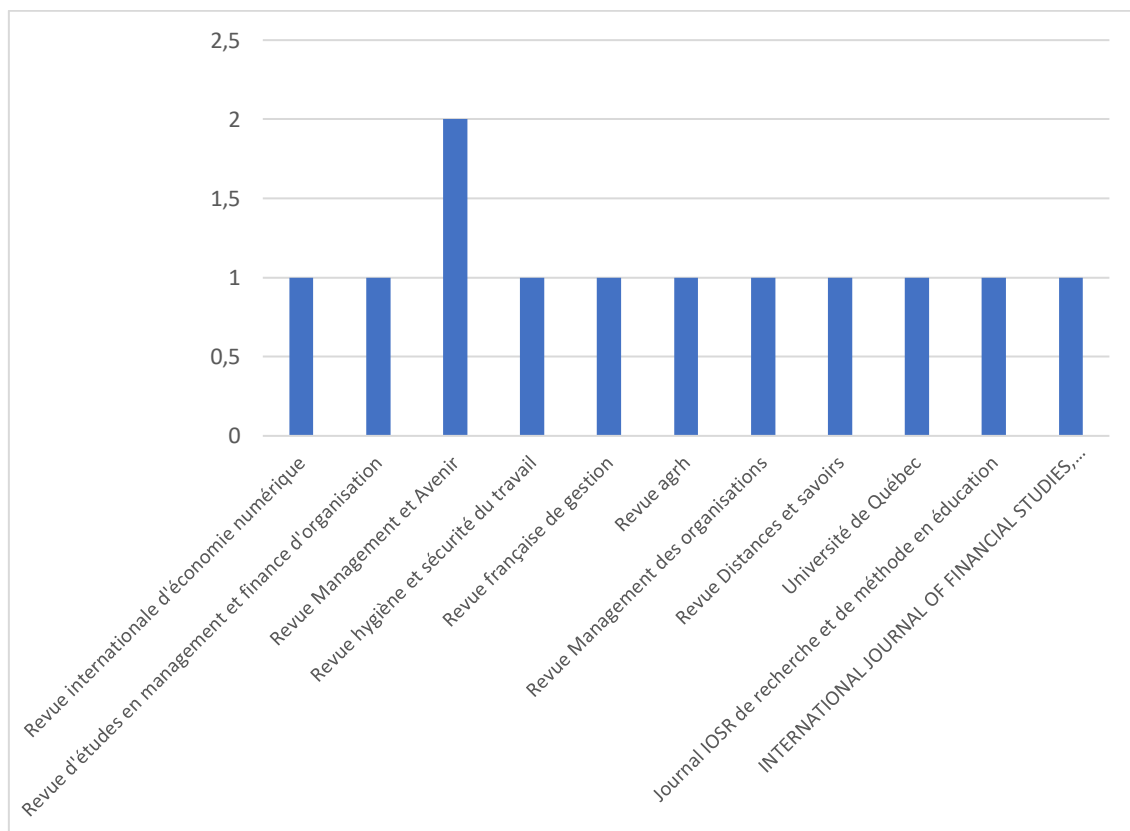


Source : Nous-mêmes

2.3. Distribution des références par revue :

Cette distribution est présentée sur la figure 4 ci-dessous, qui montre le nombre de publications sur chacune des différentes revues :

Figure 4 : Distribution des références par revue de publication



Source : Nous-mêmes

Dans le même sens, le tableau ci-dessous présente le nombre de références publiées dans chaque revue :

Tableau 5 : Nombre de références par revue

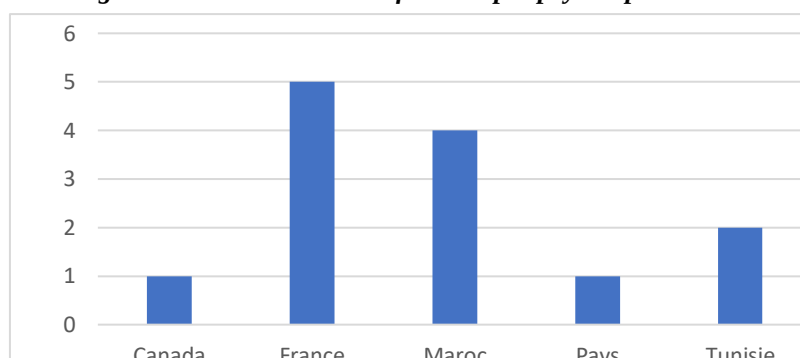
Revue de publication	Nombre de références
Revue Management et Avenir	2
Revue internationale d'économie numérique	1
Revue d'études en management et finance d'organisation	1
Revue hygiène et sécurité du travail	1
Revue française de gestion	1
Revue AGRH	1
Revue Management des organisations	1
Revue Distances et savoirs	1
Université de Québec	1
Journal IOSR de recherche et de méthode en éducation	1
International journal of financial studies, economics and management	1

Source : Nous-mêmes

D'après le tableau, la revue Management et Avenir est la plus consultée dans notre étude.

2.4. Distribution des références selon les pays de publication :

Figure 4 : Distribution des références par pays de publication



Source : Nous-mêmes

Sur la figure ci-dessus, nous présentons la distribution des références de notre étude par pays de publication. Nous constatons que la majorité des publications sont réalisées en France (5 références), suivie par le Maroc et La Tunisie (2 références par pays), chose qui se présente clairement sur le tableau suivant :

Tableau 6 : Nombre de références par pays de publication

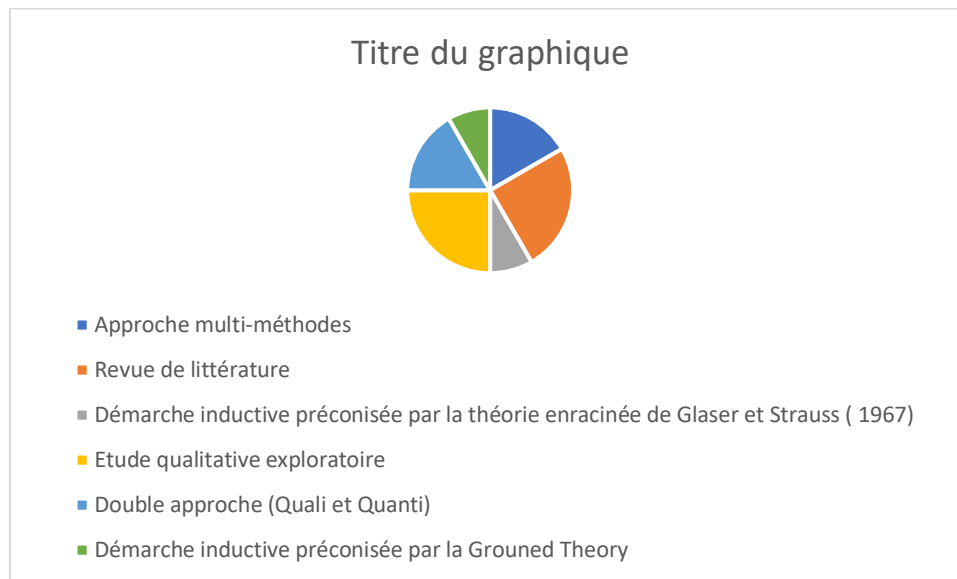
Pays de Publication	Nombre de revue
France	5
Maroc	4
Tunisie	2
Canada	1

Source : Nous-mêmes

2.5. Distribution des références selon les méthodologies de recherches :

Nous constatons que 30 % des références (3 références) sont des revues de littérature dans lesquelles la méthodologie de recherche est sous forme d'un état de l'art. Par contre, 20 % (2 références) ont utilisé une approche multiméthodes, 2 autres utilisent la double approche et le reste travaille avec d'autres démarches différentes.

Figure 5 : Distribution des références selon les méthodologies



Source : Nous-mêmes

3. Analyse thématique :

Le tableau présenté ci-dessous propose une synthèse des différents travaux scientifiques ayant examiné l'e-learning en entreprise et en particulier dans le contexte marocain, tunisien et francophone. Ces études abordent des problématiques diverses, telles que les déterminants de l'adoption de l'e-learning, ses modalités d'évaluation, l'implication managériale, ou encore le transfert des apprentissages en milieu professionnel. De façon générale, les résultats soulignent les atouts de l'e-learning, notamment en termes de flexibilité, de réduction des coûts et d'accessibilité à la formation. Toutefois, ils révèlent aussi des conditions critiques de succès, parmi lesquelles figurent le soutien organisationnel, l'engagement du management, ainsi que l'adéquation entre les dispositifs technologiques et les besoins des apprenants. Ces contributions offrent un éclairage pertinent sur les leviers et freins à l'intégration de l'e-learning dans les stratégies de formation continue des entreprises.

Tableau 7 : Les différents résultats retenus de chaque référence

Titre de la référence	Auteurs	Problématique	Résultat
La formation e-learning dans l'entreprise : étude empirique auprès des banques marocaines	Ikkou, Lahoucine ; Berdi, Abdelaziz ; Seghyar, Nabil	Quel est le rôle des TIC dans le développement du e-learning au sein des banques marocaines	La souplesse d'utilisation de l'e-learning comme méthode de formation permet au salarié, indéniablement, de s'adapter à la formation en individuel ou en groupe, d'écarter toute contrainte de lieu et de temps, ainsi, de réduire fortement les coûts de formation. Donc, cela porte une valeur ajoutée à l'entreprise bancaire en lien avec sa performance.
Approches d'évaluation du e-learning comme nouveau mode de formation continue au sein des entreprises	Bouyzem, Meriem ; Moustakim, Omar	Quelles sont les approches d'évaluation du e-learning au sein des entreprises ?	Certes, les formations e-learning coûtent cher, ainsi que les préparations logistiques et déplacements du personnel... Mais il faut prendre en compte l'efficacité de cette méthode, chose qui nécessite une évaluation de la part de l'entreprise elle-même. En effet, l'évaluation des formations e-learning se distingue, selon cette étude, par l'obligation de mettre en place deux processus d'évaluation, notamment : une évaluation du système e-learning et une évaluation de la formation elle-même.
Les déterminants de l'acceptation de l'e-learning : étude empirique au sein de La Poste :	Lassoued, Tarek ; Hofaidhllaoui, Mahrane	Quels sont les déterminants de l'acceptation de la formation électronique chez les salariés. ?	Cette recherche suggère que l'adoption de l'e-learning dépend de la présence ou éventuellement de l'absence de certains facteurs individuels, sociaux, managériaux aussi que des éléments inhérents à la technologie de l'e-learning pouvant influencer son adoption par les employés dans le contexte tunisien. Le résultat général constate que les employés ont presque tous la même perception aux enjeux professionnels de la pratique de la formation à distance par Internet (e-learning) et des gains de performance à réaliser par son utilisation en relation avec l'amélioration de leurs compétences ainsi que la promotion à un grade supérieur.
Le recours aux formations à distance (e-learning) dans la formation professionnelle des salariés. Présentation, influence sur les acteurs et éléments de vigilance.	Marc, J	Quelle l'influence du e-learning sur les acteurs d'une entreprise ?	L'e-learning est à resituer au sein d'un marché du travail en berne cherchant à profiter de la nouvelle technologie afin de développer les capacités de résilience des entreprises et du marché du travail. Cette résilience s'organise en transférant, aux salariés, une partie plus ou moins importante de l'organisation de son travail, de sa formation et des risques qui leur sont reliés. Ainsi, le point bibliographique mené dans cette recherche souligne que le choix de formation par l'e-learning n'est pas un choix sans risques. Bien que les nouvelles technologies se développent aussi rapidement et que les individus s'adaptent à ces nouveaux modes de communication et de formation, ces techniques de formation impliquent un engagement personnel fort qui peut bien souvent dépasser les exigences de l'activité professionnelle.
Management de la formation e-learning des entreprises	Baujard, Corinne	Quels changements managériaux opérer pour assurer la cohérence du e-learning ?	L'e-learning structure l'environnement de manière à assurer la cohérence de cet outil avec les pratiques de formation qu'il est un outil d'extension des connaissances qui favorise une certaine généralisation partagée collectivement. Mais la réalité reste souvent plus complexe. Aujourd'hui, les

			difficultés de rationalisation et de cohérence des nouvelles technologies nécessitent de prendre en compte la divergence d'alignement selon des pratiques managériales finalisées lors du déploiement e-learning.
Comment favoriser le transfert d'apprentissage dans l'organisation par le biais de l'utilisation du e-learning ? Réflexion à partir du contexte tunisien :	Ben Zammel, Ibticem; Chichti, Fatma; Gharbi, Jamel Eddine	Comment favoriser le transfert d'apprentissage dans l'organisation par le biais de l'utilisation du e-learning ?	L'e-learning doit faire preuve d'efficacité. Dès lors, la question de l'évaluation s'impose pour justifier les moyens engagés et de légitimer les choix des actions de formation. Cependant, on constate, suite à une étude approfondie de la littérature, que ce phénomène de transfert d'apprentissage dépend de l'efficacité de la formation e-learning, des caractéristiques de l'apprenant, ainsi qu'aux facteurs liés au contexte organisationnel, et en particulier le soutien de la hiérarchie et l'influence des collègues. En effet, l'encouragement et le soutien du chef hiérarchique, ainsi que l'encouragement des collègues du travail, sont d'une grande importance dans la stimulation de la motivation de l'apprenant (salarié), et l'aident à appliquer ce qu'il a appris durant sa formation dans le contexte du travail. Par contre, un comportement d'indifférence de la part de ces acteurs peut démotiver l'employé et, par conséquent, il sera incapable d'appliquer ce qu'il a appris.
Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail :	Bernadin, Emmanuelle ; Krohmer, Cathy	Quel est le lien entre l'implication du manager dans l'action de formation et l'efficacité de celle-ci dans le cadre d'une formation en e-learning ?	les résultats de l'étude révèlent le rôle important du manager, qui doit davantage être présent lors de la formation, et ce à plusieurs niveaux. En effet, le manager doit garantir à l'apprenant (l'employé) un environnement plus propice à l'apprentissage. Ainsi, le manager doit veiller à ce que son comportement laisse s'installer une attitude de « négation de la formation », qui peut influencer le comportement des collègues de l'apprenant. Alors, seul le manager peut aider l'apprenant à dégager du temps afin de suivre sa formation e-learning, tout en passant par son implication dedans. Cette recherche soulève donc une fois de plus la question du rôle du manager.
Un projet e-learning dans un contexte de coopération	Labord, Florence ; Vanderspelden, Jean	Quelles sont les contraintes de marchés des organisations fédérées, et aux besoins des bénéficiaires finaux ?	Pour faire face aux évolutions récentes, accélérées par des usages multiples des ressources et outils digitaux qui ont tendance à se généraliser, il serait nécessaire de s'adapter et de renouveler continuellement. La responsabilité est d'intégrer les nouvelles technologies dans les gestes formatifs et les organisations apprenantes, pour plus de souplesse pour les activités des apprenants. Le comportement organisationnel des employés, les actions des travailleurs, dont les postures des formateurs, le management des dirigeants, dont celui des organismes de formation, les appuis des prescripteurs et des financeurs et les besoins des consommateurs, se renouvellent et évoluent pour l'efficacité de cette méthode.
Stratégie d'apprentissage e-learning. Le point de vue du gestionnaire	Baujard, Corinne	L'e-learning, un facteur d'intégration organisationnelle ou un	Quel que soit le scénario retenu des résultats, la prise en compte de l'e-learning structure en définitive les pratiques de formation, même si les organisations perçoivent cet outil de façons très différentes, aussi bien en

		simple instrument de réduction des coûts de formation ?	termes d'apprentissage que de conséquences organisationnelles. Les entretiens effectués révèlent une variabilité des expériences pouvant aller de la rationalisation des activités de formation jusqu'au développement de l'autonomie dans les pratiques professionnelles. Ainsi, la transversalité des pratiques de travail, associant la rationalisation de l'activité de formation, l'expertise et la communication, mobilisent des ressources valorisant les bénéfices obtenus par les différents acteurs, sans transformer les systèmes de relation dans l'organisation (DeSanctis, Poole 1994) 32. En effet, les deux scénarios révèlent que le contexte social définit en général les conditions d'apprentissage sans remettre systématiquement, en cause, les valeurs inchangées de l'entreprise. L'e-learning résulte d'un processus d'apprentissage collectif, qui est propre à la complexité de l'entreprise et qui révèle l'émergence de nouveaux comportements par sa dimension stratégique.
L'utilisation du e-learning pour la formation des employés de la SAQ : analyse de besoin	Michel Deschenes	La formation à distance à l'aide du e-learning est-elle la solution ? Est-ce réalisable ?	La SAQ, comme cas étudié dans cette recherche, accorde une grande importance à la formation de ses employés, puisque, 5 % de la masse salariale des employés en succursale ont été investis en formation en 2010. Ainsi, la clientèle de cette entreprise est de mieux en mieux renseignée à travers les différents réseaux sociaux. La situation actuelle et le développement technologique font en sorte que l'industrie du vin évolue rapidement non seulement au Québec, mais au niveau mondial, chose qui apporte son lot de défis. Par conséquent, la SAQ doit sûrement ajuster les compétences de ses employés et améliorer l'expérience d'achat de ses clients. Devant cette évolution, la situation désirée est de rendre la formation existante plus accessible, de meilleure qualité, flexible et adaptée au contexte actuel. La formation à distance à l'aide des TIC, l'e-learning, pourrait être en grande partie la meilleure solution.
Le déploiement du e-learning dans le monde de l'entreprise : analyse de la perception des salariés et données probantes du Maroc.	JUIDETTE, MAMOUN, ALAOUI	Quelle est la perception et la pratique du e-learning dans le monde des affaires marocain ?	L'e-learning devient de plus en plus important dans les entreprises, il offre désormais aux entreprises un accès universel au savoir, chose qui incite les salariés à rechercher des opportunités professionnelles. Ce type d'apprentissage présente plusieurs avantages : il est flexible, car il permet à l'internaute de choisir quand, où et à quel rythme il apprend. Il permet le déploiement et le développement de stratégies de formation plus précises au sein des entreprises. Il est accessible et permet à chacun d'accéder à l'information et aux connaissances. Ainsi, il permet de maîtriser les coûts de formation, car ceux-ci sont réduits et facilitent le travail d'apprentissage. Suite à l'étude menée auprès de 68 managers opérants dans de différents secteurs, on a confirmé que la grande majorité des personnes interrogées perçoivent positivement l'utilisation des technologies éducatives.

			Néanmoins, le fait qu'il ne puisse pas remplacer l'enseignement en présentiel est évoqué par un nombre important de participants à l'étude. Les auteurs ont donc conclu de la synthèse de l'étude horizontale que l'utilisation des technologies éducatives est bénéfique et complémentaire au mode présentiel. Sachant que cette étude a été réalisée pendant la crise sanitaire du covid 19, alors que le confinement et le télétravail ont fortement favorisé l'utilisation de l'e-learning sur le lieu de travail. Cela explique pourquoi les résultats de l'enquête sont intéressants, puisque presque tous les répondants ont fait l'expérience de l'enseignement à distance
Les déterminants d'adoption du e-learning au sein des entreprises : Cas de la gestion déléguée des services publics au Maroc	MABROUKI, KHATORI	Quels sont les déterminants d'adoption du e-learning au sein des entreprises ?	Afin de préciser les déterminants d'adoption de l'e-learning au sein des entreprises une étude a été effectuée en questionnant 9 différents collaborateurs et à travers ces entretiens des résultats précis ont été retenus : les entretiens mettent en évidence que le déploiement de l'e-learning au sein de l'entreprise fait partie du mouvement de transformation digitale que connaît l'entreprise au Maroc de manière générale. Ainsi, l'implémentation de l'e-learning en milieu professionnel est liée aux objectifs des différentes entreprises de développer les compétences de leurs collaborateurs, tout en économisant le temps et quelques couts logistiques, chose qui permet d'augmenter le nombre de collaborateurs sans augmenter les budgets alloués.

Source : Nous-mêmes

4. Discussion des résultats :

Selon notre analyse, nous constatons que la base de données contenant 12 références a été bien décortiquée et tout détail a été présenté clairement pour la fiabilité de nos ressources. Les références traitent des problématiques différentes, mais tous en relation avec notre thème de recherche, en relation avec l'e-learning. Les différentes références touchent à notre problématique, que ce soit de façon directe ou indirecte, mais nous apportent une valeur ajoutée dans ce sens.

Dans le tableau 7 ci-dessus, nous présentons les points nécessaires retenus des différentes publications, tout en citant brièvement les résultats de chacune des recherches réalisées. Nous trouvons que les différents acteurs ont traité l'intégration de l'e-learning dans de différentes organisations. Dans des contextes, des pays, des environnements, des temps différents, la recherche a été ciblée envers l'e-learning au sein des organisations et seuls les points et les côtés des études qui diffèrent. Dans des cas, l'e-learning est choisi comme la meilleure solution pour s'adapter à l'évolution technologique que connaît le monde des entreprises canadiennes (Michel Deschenes, 2011). En revanche, l'implication de l'e-learning nécessite une bonne conduite de changement organisationnel de la part de l'entreprise qui l'applique, pour réussir le projet et éviter toutes réactions indésirables de la part des employés, qu'elles soient psychologiques ou autres (Ikkou Lahoucine ; Berdi Abdelaziz ; Seghyar Nabil, 2020). La perception des collaborateurs est aussi importante dans ce sens, sauf que plusieurs points restent nécessaires à appliquer pour que l'e-learning soit perçu de façon positive chez les collaborateurs d'une certaine entreprise, d'autres conditions, comme le temps peuvent aussi avoir un rôle dans cette intégration (Sarah JUIDETTE, Sidi Mohamed, MAMOUN Yasmine, ALAOUI, 2021).

Ainsi, la souplesse d'utilisation de l'e-learning comme méthode de formation permet aux salariés de s'adapter à cette formation, que ce soit en individuel ou en groupe, donc cela porte une valeur ajoutée à l'entreprise. Certes, les formations e-learning coûtent cher, tout en prenant en compte les préparations logistiques et déplacements du personnel... Mais il faut aussi prendre en compte l'efficacité de cette méthode, chose qui nécessite une évaluation de la part de l'entreprise elle-même (Bouyzem Meriem ; Moustakim Omar, 2020). De son côté, l'étude menée par (El Mostafa Mabrouki ; Youssef Khatori, 2023) confirme que l'implémentation de l'e-learning en milieu professionnel dépend aux objectifs de chaque entreprise différente afin de développer les compétences de leurs collaborateurs en économisant le temps et quelques coûts logistiques, chose qui permet d'augmenter le nombre de collaborateurs sans augmenter les budgets alloués.

De façon directe, l'étude réalisée par (Lassoued Tarek ; Hofaidhllaoui Mahrane, 2013) traite de façon directe les déterminants de l'acceptation de l'e-learning par les employés et a révélé comme résultats les points suivants : Selon le déterminant des influences sociales, l'effet significatif de l'image de soi indique que l'employé et plus spécialement tunisien associe l'amélioration de son image avec l'adoption de l'e-learning à travers l'école virtuelle. Ainsi, la variable « implication de la direction générale » précise les efforts de l'organisation en termes de marketing interne et d'intérêt accordé au système pour promouvoir l'e-learning et recommander aux employés de s'y inscrire. D'un autre côté, on trouve les conditions facilitatrices, une variable qui inclut l'assistance technique relative au système, supposant l'existence d'une personne ou plus, disponible pour traiter toutes les difficultés que l'apprenant risque de rencontrer au cours de son processus d'apprentissage, chose qui reçoit la bonne adaptation de l'employé et sa rassurance... Aussi que d'autres résultats bien détaillés montrant que l'employé est toujours prêt à s'adapter si l'entreprise lui met en disposition les différents moyens d'adaptation dont il a besoin (Marc.J, 2014). Ceci a été confirmé par d'autres auteurs ; (Baujard Corinne, 2007) qui trouve que l'e-learning résulte d'un processus d'apprentissage collectif, qui est propre à la complexité de l'entreprise et qui révèle l'émergence de nouveaux comportements par sa dimension stratégique ? Ainsi (Ben Zammel Ibticem ; Chichti Fatma ;

Gharbi Jamel Eddine, 2017) qui constatent dans leur recherche que, l'encouragement et le soutien du chef hiérarchique, ainsi que l'encouragement des collègues du travail, sont d'une grande importance dans la stimulation de la motivation de l'apprenant (salarié), et l'aident à appliquer ce qu'il a appris durant sa formation dans le contexte du travail. Les résultats de l'étude de (Bernadin Emmanuelle ; Krohmer Cathy, 2009) qui révèlent le rôle important du manager, devant être présents lors de la formation, et ce à plusieurs niveaux ? En effet, le manager doit garantir à l'apprenant (l'employé) un environnement plus propice à l'apprentissage. Sans oublier (LabordFlorence, Vanderspelden, Jean, 2013) qui constatent que le comportement organisationnel des employés, les actions des travailleurs, dont les postures des formateurs, le management des dirigeants, dont celui des organismes de formation, les appuis des prescripteurs et des financeurs et les besoins des consommateurs, se renouvellent et évoluent pour l'efficacité de cette méthode. D'un autre côté, il est surtout recommandé de prévoir des programmes de formation complémentaires en mode présentiel (blended learning) en parallèle, et surtout dans la phase de lancement de l'e-learning, afin de permettre aux collaborateurs de s'intégrer doucement dans cette nouvelle pratique. Sachant très bien que l'environnement externe de l'e-learning joue un rôle crucial dans son adoption continue (Mostafa Mabrouki ; Youssef Khatori, 2023).

Une diversité de résultats très significatifs apportant une vraie valeur ajoutée à notre problématique, directement ou de façon indirecte, nous avons compris que l'intégration de l'e-learning est une solution importante pour les entreprises. Sauf que ces dernières doivent prendre en compte plusieurs facteurs pour que cette méthode soit efficace. Parmi ces facteurs, le comportement organisationnel des employés envers ce changement et les meilleures façons pour en faire face.

5. Conclusion :

Dans le cadre de notre revue systématique, vise à analyser les différentes références étudiant l'intégration de l'e-learning au sein des entreprises et le comportement organisationnel des employés face à cela, afin d'améliorer la compréhension de ce sujet. Généralement, une double analyse a été effectuée : une analyse descriptive et une analyse thématique s'effectuant sur 12 références différentes. En se servant des fonctionnalités des logiciels : Zotero et Excel, nous avons réalisé une revue systématique à travers la méthode Prisma Statement qui nous a permis de sélectionner les publications plus pertinentes traitant notre sujet. Les résultats de cette double analyse montrent que d'un côté, l'adoption de cette technologie nouvellement introduite dans les pratiques de formation dépend de la présence ou de l'absence de certains facteurs individuels, sociaux, managériaux pouvant influencer l'adoption de l'e-learning et l'adaptation par les employés au sein de l'entreprise. D'un autre côté, cette recherche présente des apports importants, vu qu'elle donne une explication significative à plusieurs questions pouvant se poser sur l'intégration de l'e-learning au sein de l'entreprise et sur le rôle que présente les managers dans l'adaptation des employés avec cet outil technologique. En effet, le comportement organisationnel des employés se présente sous forme de plusieurs éléments psychologiques vu le changement que l'e-learning peut causer au sein de l'entreprise. L'adaptation reste faisable si les managers assistent les employés et leur présentent toute la rassurance dont ils ont besoin. Certes, les références traitent le sujet de façons différentes et apportent des résultats pertinents, mais il reste encore plusieurs points à discuter dans ce sens pour apporter des données tout en s'appuyant sur des échantillons intéressants et sur des statistiques actualisées, surtout. Ceci est un sujet très intéressant, dont la base est assez solide servant à être élargie sur d'autres horizons.

Références :

- (1). Baujard, C. (2005). Stratégie d'apprentissage e-learning. Le point de vue du gestionnaire. *Distances et savoirs*, 3(1), 29-48. <https://doi.org/10.3166/ds.3.29-48>
- (2). Baujard, C. (2007). Management de la formation e-learning des entreprises. *Revue française de gestion*, 33(177), 21-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.177.21-34>
- (3). Ben Zammel, I., Chichti, F., & Gharbi, J. E. (2017). Comment favoriser le transfert d'apprentissage dans l'organisation par le biais de l'utilisation du e-learning ? Réflexion à partir du contexte tunisien. *@GRH*, 20(3), 81-101. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0081>
- (4). Bernadin, E., & Krohmer, C. (2009). Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail. *Management & Avenir*, 29(9), 13-30. <https://doi.org/10.3917/mav.029.0013>
- (5). Boudohay, Y., & Sadik, A. (2023). Les organisations de l'économie sociale et solidaire et le développement local : Une revue de littérature systématique par la méthode PRISMA. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7581842>
- (6). Bouyzem, M., & Moustakim, O. (2020). Approches d'évaluation du e-learning comme nouveau mode de formation continue au sein des entreprises.
- (7). Deschênes, M. (2011). L'utilisation du e-learning pour la formation des employés de la SAQ : Analyse de besoin [Mémoire de maîtrise, Université du Québec].
- (8). Fraser-Arnott, M. (2023). Academic library marketing in the post-COVID world. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(4), 102744. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102744>
- (9). Galeeva, R. B. (2015). Marketing specialists' professional activities model as a foundation for training content design. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 1528-1537. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.708>
- (10). Ikkou, L., Berdi, A., & Seghyar, N. (s. d.). La formation e-learning dans l'entreprise : Étude empirique auprès des banques marocaines.
- (11). Juidette, S., Mamoun, S. M., & Alaoui, Y. (2021). Le déploiement du e-learning dans le monde de l'entreprise : Analyse de la perception des salariés et données probantes du Maroc. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 11(3), 48-56. <https://www.iosrjournals.org>
- (12). Kędzińska-Szczepaniak, A., & Minga, Z. (2022). Content marketing as an innovative solution for crowdfunding platforms—The example of Patronite platform. *Procedia Computer Science*, 207, 4318-4327. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.495>
- (13). Labord, F., & Vanderspeldon, J. (2013). Un projet e-learning dans un contexte de cooptation. *Revue de l'économie et des technologies de l'information et de la communication*, 3, 251-260.
- (14). Lassoued, T., & Hofaidhllaoui, M. (2013). Les déterminants de l'acceptation de l'e-learning : Étude empirique au sein de La Poste. *Management & Avenir*, 60(2), 139-156. <https://doi.org/10.3917/mav.060.0139>
- (15). Mabrouki, E. M., & Khatori, Y. (2023). Les déterminants d'adoption du e-learning au sein des entreprises : Cas de la gestion déléguée des services publics au Maroc. *International Journal of Finance, Strategy & Economic Management*, 2(3), 36-52. <https://doi.org/10.61549/ijfsem.v2i3.151>
- (16). Marc, J. (2014). Le recours aux formations à distance (e-learning) dans la formation professionnelle des salariés : Présentation, influence sur les acteurs et éléments de vigilance.
- (17). Mkadmi, A., Romdhane, M. B., & Hachicha, S. (s. d.). Lecture numérique : Impact du genre et de la discipline scientifique sur l'usage du web 2.0.

- (18). Pikhart, M. (2020). Intelligent information processing for language education: The use of artificial intelligence in language learning apps. *Procedia Computer Science*, 176, 1412-1419. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.151>
- (19). Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>