



Partie 1 :

**Analyse de l'environnement,
de la GRH et des besoins**

MNG 6034

Remis à : M. Éric Martel

Par l'équipe 3 :

Olayèmi Armelle Ayedadjou

Meriem Bouzidi

Mohamed El Adli

Lucie Létourneau

Amira Zguira

Hiver 2024



FORMATION GESTION ENTREPRISE



Formation



Gestion



Entreprise

WWW.FORGE.COM

Appel de propositions no 185-603411-174

Proposition présentée à:

FireBall Studios

Contact **FORGE**

Mme Zguira, Directrice L&D

123, chemin Lavault, Montréal, QC H3R 5R6

1-888-555-5555

Info@SolutionsFORGE.ca



Table des matières

INTRODUCTION	1
1- ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	2
ANALYSE PESTEL	2
ANALYSE SWOT OU FFOM (OPPORTUNITES ET MENACES)	4
INFORMATIONS SECTORIELLES	4
2- ENVIRONNEMENT INTERNE ET GRH	5
ANALYSE SWOT OU FFOM (FORCES ET FAIBLESSES)	5
LES PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH).....	5
ÉTAT ACTUEL DU CONTEXTE TECHNOLOGIQUE	6
3- GESTION DES COMPÉTENCES	6
4- GESTIONS DES CONNAISSANCES	8
5- BESOIN DE FORMATION PAR GROUPE D'EMPLOYÉS	8
GESTION DE LA PRODUCTION	9
CONCEPTION DE JEUX	9
PRODUCTION ARTISTIQUE.....	10
PROGRAMMATION	10
CONTRÔLE DE LA QUALITÉ.....	11
SOUTIEN À LA PRODUCTION	11
ANNEXE 1 : DEFINITION DE QUELQUES TYPES DE FORMATION	12
BIBLIOGRAPHIE.....	13

INTRODUCTION

FORGE inc. est fière de soumettre cette proposition en réponse à l'appel de propositions n° 185-603411-174, intitulé « Recommandations et assistance conseil pour la formation en ligne et la gestion des connaissances ».

Chez FORGE (Assistance-Conseils pour la Formation et la Gestion des Connaissances en entreprise), nous comprenons l'importance cruciale de la formation continue et de la gestion efficace des connaissances pour maintenir et améliorer la performance des employés au sein d'une organisation dynamique comme Studios Fireball. Notre approche, alignée sur les objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis), vise à fournir des solutions concrètes et mesurables qui soutiendront Studios Fireball dans le déploiement de stratégies de formation innovantes et efficaces. Nous nous engageons à conseiller votre équipe sur les meilleures pratiques et outils en e-formation, à analyser les impacts de la centralisation des décisions en matière de formation, et à offrir une analyse détaillée des coûts, bénéfices et retour sur investissement des différentes stratégies proposées. Notre mission est de poser les bases d'une initiative de formation qui, non seulement répondra aux besoins immédiats de Studios Fireball, mais sera également conçue pour s'adapter et évoluer en fonction des défis futurs.

Notre analyse approfondie et la stratégie résultante ont été soigneusement élaborées pour répondre à vos besoins spécifiques que nous avons étudiés soigneusement. Nous axerons les efforts sur la rétention du personnel, reconnaissant son importance cruciale dans la réalisation de vos objectifs organisationnels. Parallèlement, nous mettons en avant l'innovation et l'adaptabilité comme des piliers essentiels de succès, particulièrement pertinents dans le contexte dynamique et compétitif de l'industrie du jeu vidéo. Nous sommes convaincus que notre approche stratégique et notre expertise en développement et en formation (L&D) contribueront de manière significative à l'atteinte de vos objectifs commerciaux et à la pérennité de votre entreprise.

1- ENVIRONNEMENT EXTERNE

Dans le cadre de notre engagement à développer une stratégie de formation personnalisée pour Fireball, nous avons réalisé une analyse approfondie de l'environnement externe à votre entreprise. Cet examen vise à aligner étroitement les besoins en compétences avec les tendances actuelles et futures qui influencent l'industrie du jeu vidéo. Utilisant les analyses PESTEL¹ et FFOM², notre but est de déceler les opportunités de croissance et d'identifier les défis principaux, afin de cibler les domaines de formation à prioriser. (Martel, 2024) Cette approche est garante d'une stratégie de formation qui renforcera les équipes chez Fireball.

Analyse PESTEL

La méthode d'analyse PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal) constitue un précieux outil de diagnostic stratégique permettant de saisir les influences externes susceptibles d'impacter votre entreprise. (Presse Bpifrance, 2023) Cet outil offre une vision exhaustive de l'environnement dans lequel évolue votre entreprise. La compréhension et la maîtrise de cet environnement global facilitent l'établissement d'un diagnostic approfondi et la formulation de scénarios stratégiques pertinents, indispensables pour s'adapter efficacement au contexte dans lequel évolue Fireball.

Le tableau qui suit présente de manière exhaustive les facteurs environnementaux exerçant une influence sur Studios Fireball, en spécifiant la nature de cette influence (menace ou opportunité), ainsi que les conséquences stratégiques qui en découlent.

¹ PESTEL : Analyse des influences du marché ventilées dans ces catégories : politique, économique, socioculturel, technologique, environnementale et légal

² FFOM ou SWOT : Analyse de l'environnement interne (forces et faiblesses) et de l'environnement externe (opportunités et menaces)

Politique	<p>Politiques gouvernementales : crédits d'impôt et mesures de soutien à la créativité et à l'entrepreneuriat. Ce qui soutient l'innovation technologique et l'émergence de nouveaux contenus.</p> <p>Politiques d'immigration: Elles sont contraignantes. En conséquence, difficultés du recrutement de talents à l'international affectant la compétitivité.</p> <p>Lois du travail: Contribue au maintien de relations de travail harmonieuses.</p>
Économique	<p>Croissance économique : Les fluctuations de la conjoncture économique influencent les comportements quant aux achats de jeux vidéo, de façon négative ou positive selon le cas.</p> <p>Taux de change : Leurs fluctuations peuvent affecter la compétitivité des entreprises sur le marché international, notamment en ce qui concerne les coûts de production et les prix de vente.</p>
Socioculturel	<p>Tendances de consommation : Les tendances et préférences des consommateurs en matière de jeux vidéo, influencent les décisions de développement et de marketing des entreprises.</p> <p>Mode de vie et loisirs : Les évolutions dans les modes de vie et les habitudes de loisirs, tels que l'adoption croissante du jeu mobile, peuvent façonner la demande pour les jeux vidéo et les opportunités de croissance de l'industrie.</p> <p>Diversité et inclusion : En matière de représentation des genres et de diversité culturelle. L'adoption d'une stratégie inclusive est requise.</p>
Technologique	<p>Innovation : Les avancées technologiques (réalité virtuelle, réalité augmentée et l'intelligence artificielle) ouvrent de nouvelles possibilités de développement de jeux vidéo et de création de valeur.</p> <p>Infrastructures : La qualité et l'accès aux infrastructures technologiques, comme les réseaux haut débit et les plateformes de distribution en ligne, affectent la distribution et la commercialisation des jeux.</p>
Environnemental	<p>Durabilité environnementale : Les préoccupations croissantes incitent les entreprises à adopter des pratiques de production et de distribution plus respectueuses de l'environnement. En conséquence elles cherchent à mettre en place différentes stratégies, telle que la stratégie des 5 "S".³</p>
Légal	<p>Propriété intellectuelle (IP): Les enjeux liés à la IP incluant les droits d'auteur et les brevets, peuvent avoir un impact significatif sur la protection et la valorisation des actifs créatifs des entreprises du secteur du jeu vidéo. Des litiges possibles.</p> <p>Réglementations sur le contenu : Ces réglementations, comme les classifications d'âge et les restrictions de contenu influencent les décisions de développement et de commercialisation des jeux.</p>

³ Les 5 "S" : Les "5 S" en environnement se réfèrent à une méthodologie de gestion de l'environnement dans un cadre industriel ou professionnel.

Analyse SWOT ou FFOM (Opportunités et menaces)

Cet outil de diagnostic aide à prioriser l'impact de certains facteurs. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous portant sur l'analyse des opportunités et des menaces pour votre entreprise, celles-ci peuvent être résumées de la manière suivante :

Opportunités	<ul style="list-style-type: none">▪ Croissance exponentielle▪ Innovation technologique▪ Main-d'œuvre créative
Menaces	<ul style="list-style-type: none">▪ Pénurie de talents▪ Barrières à l'immigration▪ Défis entrepreneuriaux

Informations Sectorielles

En pleine croissance, le secteur du jeu vidéo au Québec représente un pôle important des TIC. En 2010, dans la province, on estimait à environ 7 500 le nombre d'emplois directement reliés à l'industrie du jeu vidéo. Le Québec est reconnu comme l'une des régions phares de l'industrie du jeu électronique à l'échelle mondiale. L'implantation de studios de grands éditeurs, les acquisitions et la croissance organique ont contribué à développer une masse critique de talents. Cette expertise provient aussi d'un solide réseau de formation collégiale et universitaire en sciences informatiques et en arts numériques. Selon une étude réalisée pour Alliance numérique en novembre 2008, le Québec se classe au troisième rang, après la Colombie-Britannique et l'État de Washington pour le nombre d'emplois en développement par personne. Cela témoigne de la vitalité de l'industrie dans la région. Le Québec fait partie des régions « matures » ayant acquis une masse critique et continue à connaître des niveaux de croissance importants. Cette combinaison de stabilité et d'expansion favorise un environnement propice au développement de l'industrie du jeu électronique. Montréal attire les entreprises de logiciels de divertissement grâce à sa main-d'œuvre spécialisée en animation et aux incitatifs fiscaux provinciaux.

2- ENVIRONNEMENT INTERNE ET GRH

Analyse SWOT ou FFOM (Forces et faiblesses)

Le tableau suivant illustre les forces qui sont les atouts internes (expertises RH) de votre organisation, et ses faiblesses, qui représentent les lacunes à améliorer.

Forces	<ul style="list-style-type: none">▪ Croissance continue : Opportunités de développement et d'expansion;▪ Créativité et qualité de la main-d'œuvre ;▪ Collaboration avec les maisons d'enseignement, les organismes de développement économique et les instances gouvernementales;▪ Entreprise créée par de jeunes passionnés, réactifs et créatifs ;▪ Grandes livraisons dans l'industrie et reconnaissance des pairs;▪ Expertise éprouvée dans le domaine dotée d'outils de travail performants;▪ Reconnaissance des pairs (plusieurs prix et récompenses reçus;▪ Emplacement stratégique dans la ville de Québec: vigie concurrentielle.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none">▪ Manque de certaines compétences chez les employés (Soft skills)▪ Difficulté des jeunes à travailler en entreprise et à recevoir des commentaires d'amélioration▪ Système de formation continue non adapté à la réalité du secteur▪ Manque de politique en matière d'EDI (équité, diversité et inclusion)▪ Fragilisation du système de compagnonnage par la pandémie▪ Taux de roulement élevé parmi les employés de la production▪ Gestion des connaissances hasardeuse et non structurée▪ Diffusion d'information déficiente

Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

La Gestion des Ressources Humaines est l'une des actions en lien direct avec les objectifs stratégiques organisationnels. (Éric, 2024)À la lecture des informations que vous nous avez fournies, Studios Fireball éprouve des difficultés avec la rétention et l'intégration du personnel, en particulier dans les domaines de la production, de la programmation et du contrôle qualité. La forte concurrence dans l'industrie du jeu vidéo rend les employés qualifiés précieux et recherchés. Pour remédier à cela, l'entreprise investit dans la formation continue, mais reconnaît que l'effort doit être amélioré, notamment avec des formations en ligne. Elle vise également à renforcer la rétention du personnel de production en offrant des recommandations et un soutien pour la formation en ligne et la gestion des connaissances.

Dans le cadre de l'intégration des nouvelles recrues, Studios Fireball cherche à améliorer les processus en introduisant des formations en ligne et en facilitant l'accès à la formation via des appareils mobiles. Studios Fireball accorde également une grande importance au suivi en temps réel de l'évolution des compétences des employés et de la progression des formations afin d'optimiser l'intégration des nouvelles recrues. En résumé, l'entreprise reconnaît l'importance cruciale de la formation continue et de la gestion des connaissances pour relever les défis de rétention du personnel et d'intégration des nouvelles recrues, et elle s'efforce d'apporter des solutions innovantes pour y répondre, dont via cet appel de propositions.

État actuel du contexte technologique

Le contexte technologique actuel comprend une formation désuète sur la culture d'entreprise. Les employés disposent de puissants ordinateurs et d'un accès à des logiciels de pointe fournis par l'entreprise. De plus, l'utilisation de wikis, de bottins d'expertises et de sites de partage d'informations n'est pas structurée selon des directives d'éthique ni de gestion de la sécurité. Enfin, l'adoption du télétravail et des technologies mobiles est observée dans l'environnement professionnel.

3- GESTION DES COMPÉTENCES

Selon l'état de la situation que vous nous avez fourni, Fireball identifie des lacunes dans des compétences clés telles que le contrôle qualité et le suivi en temps réel de l'évolution des compétences des employés. Fireball reconnaît l'importance d'une formation continue et technologiquement avancée, en particulier pour les testeurs de jeux électroniques. D'ailleurs, prendre en compte la gestion des compétences, c'est mettre au cœur de l'apprentissage des collaborateurs de l'entreprise, la capacité de résoudre des problèmes, de prendre des décisions, d'être efficace (Mingasson, Le guide du e-learning). Comblant ces lacunes, c'est par exemple, développer des formations en ligne, offrir une base pour les nouveaux testeurs et un outil de référence. Fireball cherche à optimiser l'utilisation de l'apprentissage en ligne pour sa main-d'œuvre contractuelle. Les défis de gestion des connaissances ont également été identifiés, notamment en termes de création, partage et maintenance de contenus de formation. Vous êtes

inquiets que des pertes de contrats peuvent découler d'un manque de compétences. Les compétences transversales doivent également être renforcées pour améliorer le travail d'équipe. La formation proposée doit être adaptée aux besoins des équipes. Le contrôle qualité est un domaine problématique et les testeurs nécessitent des compétences formelles. Les dirigeants de Fireball voient la formation en ligne comme une solution prometteuse.

L'état actuel de la gestion des compétences de l'entreprise

Malgré la concurrence et les difficultés de recrutement, Studios Fireball s'engage toujours à développer les compétences à l'interne. L'objectif de notre équipe chez FORGE est de vous aider à renforcer l'expertise des employés, d'accroître leurs compétences et de les préparer à relever les défis du marché. En travaillant de façon collaborative, nous visons à développer les compétences nécessaires de vos employés actuels et futurs.

L'analyse rigoureuse faite par notre équipe sur les différents axes, a montré que la croissance du secteur des jeux vidéo dépasse celle du bassin local de professionnels expérimentés. La rareté des compétences spécifiques et la forte concurrence rendent difficile le recrutement de main-d'œuvre qualifiée.

Nous avons également constaté que votre entreprise bénéficie déjà d'une culture favorable au développement des compétences des employés. Les ajustements que nous proposerons par la suite et que nous souhaitons apporter à la conception du développement des compétences seront bien accueillis en raison de la vision globale de l'organisation.

La focalisation de Studios Fireball sur le développement des compétences revêt une importance inestimable au sein de l'entreprise. En effet, cette concentration sur les compétences est identifiée comme l'une des pierres angulaires de la raison d'être de Studios Fireball, comme en témoignent de multiples constats. Par conséquent, il est essentiel de maximiser l'utilisation de la gestion des compétences afin d'accroître la compétitivité sur le marché des jeux vidéo. Nous vous présentons un peu plus loin des solutions adaptées à votre réalité.

4- GESTIONS DES CONNAISSANCES

Plusieurs raisons motivent une entreprise à mettre en place une gestion des connaissances efficaces car elle participe à l'efficacité globale de l'entreprise. (Mingasson, Le guide de e-learning, 2002). Au sein de Studios Fireball, une initiative novatrice a émergé parmi certains employés, consistant à créer des wikis, des répertoires d'expertises internes et des plateformes de partage d'informations. Cette démarche a engendré une profusion de ressources, mais également le défi de naviguer efficacement à travers ces vastes bases de données. Des problèmes ont été relevés, notamment concernant la diffusion inadéquate d'informations cruciales et la persistance de données obsolètes dans les répertoires. La gestion du contenu est perçue comme une responsabilité collective, cependant, une expertise en gestion des connaissances serait bénéfique pour optimiser l'efficacité de ces répertoires. De plus, l'impact de la pandémie et du retour au travail post-COVID a altéré les échanges informels, réduisant ainsi le transfert de connaissances entre employés. Cette évolution a entraîné une diminution de la créativité et des échanges, affectant les activités quotidiennes chez Fireball. L'analyse révèle plusieurs défis en matière de gestion des compétences et des connaissances, soulignant le besoin d'une approche plus intégrée pour la formation et le développement des employés. Fireball souhaite mettre en place des outils de partage d'informations tout en préservant la confidentialité de ses innovations. En outre, Fireball vise à souligner l'importance d'une gestion efficace des compétences et des connaissances au sein de l'organisation.

5- BESOIN DE FORMATION PAR GROUPE D'EMPLOYÉS

Dans le cadre d'une vision de processus d'amélioration continue, notre entreprise FORGE a entrepris une analyse approfondie des besoins en formation pour chaque groupe d'employés. Cette analyse repose sur une matrice des priorités, mettant en lumière les compétences essentielles à renforcer au sein de chaque groupe. Cette matrice nous permet d'identifier les modalités de formation les plus adaptées à chaque compétence identifiée. Il est à noter que toutes les vidéos auront des sous-titres en anglais. Nous favorisons la méthode 70/20/10.

Gestion de la production	
État des lieux et besoins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apprentissage fait sur les lieux du travail, directement par la pratique ▪ Absence de modules de formation de base ▪ Absence de parcours formel de formation ▪ Formation en ligne déficiente
Priorités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'une stratégie de formation adaptée à ces employés ▪ Production de modules de formation selon les divers niveaux de compétences en production ▪ Mise en place d'un journal d'incidents ▪ Formation en ligne à prioriser ▪ Mise en place d'un système de développement soutenu et rigoureux d'un wiki interne formel et sécurisé
Modalités de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation présentielle combinée à l'apprentissage en ligne ▪ Classe virtuelle, mise en place d'environnement de formation, gamification ▪ Communauté de pratique, mentorat, documents et guide, capsule interactive évolutive

Conception de jeux	
État des lieux et besoins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le taux de roulement est très élevé ▪ La concurrence est féroce ▪ Améliorer ce taux de rétention des employés de production
Priorités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uniformiser les bagages de formation chez les concepteurs de jeux ▪ Mise à jour des compétences par des formations continues sur les logiciels utilisés ▪ Évaluer les niveaux de formation de l'équipe et développer des modules soutenant le développement des compétences artistiques et techniques ▪ Développer des soft skills ▪ Développer des compétences en neuropsychologie, intelligence artificielle, réalité augmentée et réalité virtuelle. ▪ Mettre en place des formations de pointe permettant le maintien du niveau d'engagement et d'intérêt des employés ▪ Mettre à jour des compétences par des formations continues sur les logiciels utilisés ▪ Mettre à jour la cartographie des compétences de l'entreprise et des formations ▪ Acquérir des licences sur des formations fournisseurs

Modalités de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Journal de formation mensuel à mettre en place - Définir un parcours de formation par employé ▪ E-formation Développer de la eE-formation, ateliers de co-développement, environnement de formation sous gamification, webinaires, Midi-Conférences, MasterClass, Abonnement organisationnel aux plateformes d'apprentissage en ligne ▪ AteliersPlateformescomme Udemy et Pluralsight, MOOC, LinkedIn Learning, Podcasts
----------------------------------	--

Production artistique	
État des lieux et besoins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les compétences en STEM (i.e. sciences, en technologies, en génie et en mathématiques) sont nécessaires, mais elles ne suffisent pas pour préparer les diplômés aux emplois dans les hautes technologies. ▪ L'art et le design sont en voie de transformer les économies du XXIe siècle, ▪ Le mouvement « STEAM » ajoute « l'art et le design »
Priorités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre l'accent sur un ensemble de compétences artistiques et techniques.
Modalités de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité de fournir des plateformes d'apprentissages en ligne comme Udemy et Pluralsight, Inscription à des MOOC, Développement de la formation en ligne, diverses animations d'ateliers de production.

Programmation	
État des lieux et besoins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le taux de roulement est actuellement très élevé ▪ La concurrence est féroce ▪ L'entreprise désire améliorer ce taux de rétention des employés de production.
Priorités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Former à l'interne rapidement et efficacement les employés de production et de programmation ▪ Développer un programme développement de compétences pour la rétention du personnel ▪ Améliorer les indicateurs de performance et de qualité de la production
Modalités de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-formation Finances E-formation Finances : Offrir une participation aux bénéficiaires, Ateliers pratiques sur site, Formation en ligne interactive, Mentorat interne, Programme de développement professionnel

Contrôle de la qualité	
État des lieux et besoins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le taux de roulement est actuellement très élevé ▪ L'entreprise désire améliorer la rétention ▪ L'entreprise cherche à développer des formations en ligne ▪ En plus d'une formation initiale de base qui sera offerte à tous les nouveaux testeurs embauchés, l'entreprise désire également se servir de cette formation en ligne en guise d'outil de référence.
Priorités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement: <ul style="list-style-type: none"> - D'un parcours de formation de base uniformisée aux nouvelles recrues comme outil de référence (tronc commun) - De parcours complet de jeu - De parcours utilisateur (UX) ▪ Mise en place d'un programme de développement de compétences clef selon les exigences du document « Norme professionnelle – Testeur ou testeuse de jeux vidéo » ▪ Outils et de tableaux de bord du suivi des compétences en temps réel et de gestion des formations
Modalités de la formation	<p>À la fine pointe, interactives et dynamiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation en ligne avec des simulations interactives ▪ Cours en ligne avec des discussions en direct, MOOC , Mentorat

Soutien à la production	
État des lieux et besoins	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi manuel des formations par les RH ▪ Formation sur la culture de l'entreprise désuète ▪ Manque de formation en ligne sur la culture d'entreprise ▪ Programme d'accueil et d'intégration obsolète ▪ Lacune en compétences linguistique
Priorités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualisation de la formation en ligne sur la culture d'entreprise ▪ Externalisation du développement des formations ▪ Nécessité de développer de la formation en bureautique ▪ Mise en place de classes de langues en interne
Modalités de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LMS ▪ Système de jumelage en langues (bilinguisme) ▪ Modèle 70/20/10

Annexe 1 : Définition de quelques types de formation



Définitions des types de formation

ATELIERS PRATIQUES SUR SITE

Ces ateliers permettent aux employés de production et de programmation d'acquérir rapidement des compétences pratiques tout en étant encadrés par des formateurs expérimentés.

FORMATION EN LIGNE INTERACTIVE

Cette modalité offre la flexibilité nécessaire pour que les employés puissent suivre la formation à leur propre rythme, tout en bénéficiant d'interactivité et de ressources multimédias pour une meilleure compréhension des concepts.

MENTORAT INTERNE

Le mentorat permet aux nouveaux employés d'apprendre directement des experts de l'entreprise, favorisant ainsi une intégration efficace et un développement continu des compétences.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

En offrant des programmes structurés de développement professionnel, l'entreprise peut encourager la rétention du personnel en démontrant un engagement envers leur croissance et leur progression de carrière.

MOOC

Signifie "Massive Open Online Course", ce qui se traduit par "Cours en ligne ouvert à tous et massif". Il s'agit de cours en ligne ouverts à un grand nombre de participants, généralement sans restriction d'accès, et souvent proposés gratuitement ou à un coût minimal. Les MOOCs sont souvent dispensés par des universités ou des institutions d'enseignement supérieur, et les participants peuvent suivre le contenu à leur propre rythme grâce à des plateformes en ligne.



Formation



Gestion



Entreprise

WWW.FORGE.COM

Bibliographie

- Martel, É. (2024). E-formation, GRH et gestion des compétences. *Séance 3*. Université Laval, Notes de cours.
- Martel, É. (2024). E-formation et management stratégique. *Séance 2*. Université Laval, Notes de cours.
- Mingasson, M. (2002). *Le guide de e-learning* (Vol. la gestion des connaissances). Éditions d'Organisation: Eyrolles.
- Mingasson, M. (2002). *Le guide du e-learning* (Vol. La gestion des compétences). (É. d. Eyrolles, Éd.)
- Presse Bpifrance. (2023). *Accueil Entrepreneur*. Récupéré sur Bpifrance-creation: <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/determiner-sa-strategie/elaborer-sa-strategie-dentreprise-lanalyse#:~:text=La%20méthode%20d'analyse%20PESTEL,qui%20peut%20impacter%20votre%20activité>